



**UNIVERSIDAD NACIONAL
"SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"**

ESCUELA DE POSTGRADO

**LAS RELACIONES HUMANAS Y SU INFLUENCIA
EN LOS SERVICIOS DE LOS HOTELES DE TRES
ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE HUARAZ**

**Tesis para optar el Grado de Maestro
en Ciencias Económicas
Mención en Gestión Empresarial**

MILADY JESUS CARBAJULCA MILLA

ASESOR: Mag. JUAN ALEJANDRO CASTRO SOTELO

Huaraz - Perú

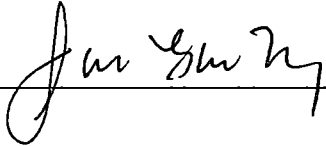
2013

Nº Registro: T0231

MIEMBROS DEL JURADO


Magíster Jorge Luis Vigo Moya

Presidente



Magíster Carlos Humberto Chunga Antón

Secretario



Magíster Juan Alejandro Castro Sotelo

Vocal



ASESOR

Magíster Juan Alejandro Castro Sotelo

AGRADECIMIENTO

- Gracias a Dios, por haber puesto en mi camino este propósito y haberlo hecho realidad.
- A mi asesor, Magíster Juan Alejandro Castro Sotelo, por su apoyo en la realización de esta tesis y a los jurados que con su experiencia, contribuyeron a mejorar esta investigación.
- A mis compañeros de la maestría, mención Gestión Empresarial del período 2005-2006, con quienes he compartido lazos de amistad, valiosas experiencias y conocimientos, que conservaré por siempre en mis recuerdos.
- Mi especial agradecimiento a los gestores, administradores, o propietarios de los Hoteles de Huaraz, que me han brindado su colaboración, tiempo y paciencia en la realización de este trabajo.

A la memoria de mi padre: Flavio por sus sabios
consejos; fuente de inspiración para mis metas y
aspiraciones.

A mi abuelo: Alejandro con quien en el atardecer de
su vida, puedo compartir este logro que también es
suyo...mi gratitud y respeto eternos.

A mis Hijos: Gonzalo y Sergio por el gran amor que
nos une cada día en la maravillosa experiencia de ser
madre.

A mi compañero y amigo: Einer Gustavo por su
aliento, su amor y apoyo constante en la culminación
de esta tesis.

INDICE

	Página
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	1 – 11
Objetivos	10
Hipótesis	10
Variables	11
II. MARCO TEÓRICO	13 – 62
2.1. Antecedentes	13
2.2. Bases teóricas	16
2.3. Definición de términos	60
III. MATERIALES Y MÉTODOS	63 – 66
3.1. Tipo de Investigación	63
3.2. Diseño de Investigación	63
3.3. Plan de recolección de la información	64
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información	66
3.5. Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información	66
IV. RESULTADOS	67 - 98
V. DISCUSIÓN	99 - 111

VI. CONCLUSIONES	112
VII. RECOMENDACIONES	114
VIII.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116 -118
ANEXOS	119

RESUMEN

La tesis titulada: “**Las Relaciones Humanas y su Influencia en los Servicios de los Hoteles de Tres estrellas de la Ciudad de Huaraz**”, se centró en investigar de qué manera influyen las relaciones humanas en la prestación de los servicios, planteando como hipótesis que: las relaciones humanas influyen significativamente en la prestación de los servicios. El estudio se realizó en 12 hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz. La población estuvo conformada por trabajadores y usuarios del servicio. Se aplicó encuestas a una muestra de 53 trabajadores y 130 turistas. El diseño de la investigación fue no experimental de tipo descriptivo correlacional. Se empleó el método analítico, inductivo y deductivo. Las principales conclusiones del estudio son: En un 70% de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz las relaciones humanas son poco adecuadas, ya que los trabajadores no desarrollan las habilidades interpersonales necesarias para la prestación del servicio. El comportamiento de los empleados es poco adecuado, evidenciando una falta de compromiso con las necesidades del cliente, falta de actitudes positivas y escasas condiciones para una respuesta personalizada. Los servicios son regulares, no tienen procesos efectivos y adecuados niveles de coordinación.

Palabras clave: Relaciones humanas, servicios hoteleros.

ABSTRACT

The thesis entitled: "**Human Relations and Their Influence on the Services of the Three-Star Hotels in Huaraz**", was focused on determining how human relations influence in the provision of three-star hotel services. Our unit of analysis consisted of 12 three-star hotel companies in the city of Huaraz. Surveys were applied to the population of workers and service users in a sample of 130 tourists. The research design is not experimental, descriptive-correlational. For its study, the inductive, deductive and statistical method was used. The following conclusions were deduced: In a significant percentage of the hotels in the city of Huaraz, it doesn't exist harmonious human relationships, because the workers lack the interpersonal skills needed to provide the service. The behavior of employees in providing services demonstrates a lack of commitment to customer needs, poor conditions for a personal response and lack of positive attitudes, services are not designed with processes that allow timely and appropriate services. There aren't any appropriate levels of coordination and most do not have manuals of procedures to standardize some basic tasks in providing the service.

Keywords: Human relations, hotel services.

I. INTRODUCCION

El presente Trabajo de investigación titulado: **“Las Relaciones Humanas y su Influencia en los Servicios de los Hoteles de Tres estrellas de la Ciudad de Huaraz”** pretende determinar como son las relaciones humanas del personal que trabaja en los Hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, y como estas influyen en la prestación de los servicios; la importancia e implicancia que tienen para las empresas de servicio como son los hoteles, contar con empleados que puedan relacionarse adecuadamente con los clientes y con los demás trabajadores de las diferentes áreas del hotel, contribuyendo a tener actitudes positivas para hacer del servicio una experiencia positiva y agradable. El estudio se justifica porque permitirá conocer, identificar y analizar los factores que limitan una óptima gestión hotelera en el contexto de las relaciones humanas, así como de sus efectos en el logro de los objetivos de las empresas hoteleras. Posibilitara además, la apertura de nuevas iniciativas gerenciales, para la mejora de los servicios en los hoteles, sobre la base de estrategias competitivas que incluya el desarrollo de habilidades sociales de los trabajadores que les permitan mejorar las relaciones con los miembros de la organización y con los clientes. Constituirá además una base para futuras investigaciones de mayor profundidad con alcances de otras disciplinas científicas; y servirá como documento de consulta para profesionales, estudiantes y personas interesadas en temas relacionados a la gestión hotelera. En el aspecto metodológico, el estudio se fundamenta en las etapas que exige el proceso de investigación científica utilizando las técnicas e instrumentos que permiten recoger información de los hechos facticos, para luego

analizarlos y contrastarlos y plantear alternativas de solución a la problemática de las relaciones humanas en las empresas hoteleras.

Analizando la naturaleza del sector de servicios, cabe resaltar que el cliente es el pilar fundamental de toda empresa de servicio y su satisfacción debe ser su principal objetivo, por tanto es necesario poner énfasis en las personas que prestan el servicio y sobre todo en el nivel y calidad de las relaciones humanas dentro de la empresa ya que están van a incidir en el logro de los objetivos y metas de la organización.

Al respecto Lescano Duncan (2003) nos dice que:

El enfoque de servicio exige que las organizaciones determinen con claridad quiénes y cómo son sus clientes y que establezcan los modos adecuados para servirles, incluso más allá de lo que ellos esperan. Si analizamos a un país como una gran empresa, tendríamos que pensar que debe ser una empresa de servicio. ¿Cómo captar más turistas para el país? Habrá que pensar en varios factores. Es imprescindible tener una infraestructura adecuada, facilidades diversas, muy buena difusión, ofertas atractivas de paquetes, etc. También es necesario un país tranquilo, seguro y estable en los aspectos político y social. Pero fundamentalmente generar experiencias agradables en todos los aspectos del servicio. Y esto se ve en las actitudes de las personas y de las empresas (pequeñas, medianas y grandes) que interactúan con los turistas. Hay que enfatizar la escasa educación en el trato al turista e incluir otros elementos como la higiene, el respeto y el orden entre otros.

Hoy en día resulta vital para el desarrollo sostenible de las organizaciones corporativas el análisis y conocimiento de aquellos factores que tienen vinculación directa con la naturaleza humana. Las empresas hoteleras no son la excepción, ya que estas deben poner énfasis en los conocimientos y habilidades del personal que trabaja con ellos, sobre todo en los empleados que tienen contacto directo con el cliente, porque son ellos los que brindan el servicio, atraen, motivan y retienen a los clientes.

Al respecto Evans (2003) afirma que:

Las personas son un recurso importante para la mayoría de las organizaciones, pero especialmente en las de servicios: los recursos humanos (es decir las personas) suelen ser el factor para obtener unos resultados exitosos. Lynch (2000) lo expresa así: Existen algunos sectores donde las personas no sólo son importantes, sino que son el factor clave para el éxito, como por ejemplo en el caso del ocio y el turismo, donde las empresas tienen una interfaz directa y tangible que se apoya en cada uno de los empleados para ofrecer interés y diversión a los clientes.

De igual forma, Baum (1997) considera que:

La experiencia del huésped o el consumidor en el sector del turismo es muy intensa e íntima, en un sentido que rara vez existe en otros servicios. Además su experiencia interactiva suele producirse con el personal de primera línea del sector, que generalmente son los empleados que ocupan los niveles inferiores, los menos formados y los de retribuciones más bajas.

El departamento de Ancash y específicamente el Callejón de Huaylas, es una región natural de ingentes recursos naturales, admirados por propios y extraños. Las bondades naturales han permitido que se genere unidades económicas que brindan el servicio de hospedaje. Sin embargo, estos servicios en muchos casos no tienen o no reúnen las características que exige hoy en día un servicio competitivo y de excelencia, que supere las expectativas del cliente, donde las Relaciones Humanas cumplen un papel fundamental, teniendo en cuenta que las actividades que se realizan suponen interacción con la gente, son personas al servicio de otras personas; de manera que son los trabajadores quienes brindan el servicio y generan valor, involucrándose en todos los procesos del mismo; por tanto constituyen un factor determinante en la prestación de dichos servicios, el cual requiere de una comunicación eficaz, atención oportuna, cooperación, empatía, apoyo mutuo y trabajo coordinado en todo el proceso de prestación del servicio.

Al respecto Casanueva, García y Caro (2004) sostiene que:

La empresa turística gira en torno al servicio turístico, como todo servicio tiene un alto componente de mano de obra en su prestación. Esto hace que más que unas buenas instalaciones o unos buenos productos en el turismo las personas que acompañan, preparan, sirven o desarrollan estos productos sean lo más importante.

Por lo tanto la calidad del servicio y la satisfacción del cliente dependen sobre todo de las personas que están en contacto directo con los clientes. Por ello las empresas turísticas en general y las empresas hoteleras en particular, necesitan personal cualificado, amable, que sepa comprender, tratar y ayudar a su cliente.

Nuestro interés nos impulsa a proponer el estudio, como un precedente particular en la propuesta de sugerir alternativas viables para el mejoramiento sustancial de las relaciones humanas en la prestación de los servicios hoteleros en nuestra ciudad.

La industria hotelera en general se caracteriza fundamentalmente por brindar servicios y productos, a una amplia gama de personas que no son homogéneas en cultura, religión, credo, raza, etc. siendo la naturaleza de dicha oferta la hospitalidad.

En este mismo sentido; La Rosa Sánchez (2003) afirma que:

No hay duda que el aspecto que representa mejor la misión y propósito de la hotelería es la hospitalidad, es decir; la cualidad y actitud de acoger amablemente a los visitantes. En este principio se encierra toda la sabiduría y conocimientos que podemos desarrollar en relación con los huéspedes, cualquier técnica o ciencia aplicada a la dirección hotelera no sirve de nada si no conseguimos que todos adquieran el hábito de la hospitalidad. Ya que la hospitalidad es la garantía del éxito.

Los hoteles son un negocio de gente, por lo tanto necesitan de personas que trabajen de manera coordinada y en equipo, que sepan resolver problemas tanto con los huéspedes como con el personal del hotel, personas con habilidades para relacionarse con la gente, con actitudes de cortesía y amabilidad; y capaces de mejorar los procesos. En la ciudad de Huaraz, la oferta hotelera es considerable, ya que ésta ha crecido en los últimos años de manera que podemos encontrar hoteles de diferentes características y categorías, siendo la más alta los de tres

estrellas y que cuenta además con el mayor número de trabajadores por su estructura y complejidad y donde se puede observar mayor contacto interpersonal entre los trabajadores y clientes. De allí nuestro interés en realizar el estudio en estos establecimientos hoteleros, que suman un total de trece, los cuales cuentan con un promedio de 12 trabajadores por hotel, considerando las áreas que tiene como mínimo un hotel de esta categoría y la experiencia profesional en el campo. En este contexto, hemos podido observar que en su gran mayoría, las relaciones humanas no son las adecuadas en la prestación del servicio, debido a que los trabajadores no tienen un trato adecuado entre compañeros de las diferentes áreas, algunos no se tratan con respeto y se llaman en voz alta delante de los huéspedes, muchas veces por sus apodos y no por sus nombres, muestran su malestar abiertamente con relación a algún trabajador o directivo, sin guardar la discreción del caso, ya sea con gestos o algún comentario inapropiado. En algunos casos hay trabajadores que muestran mucha confianza con el huésped, otros no son tolerantes con las diferencias individuales y la diversidad tanto con los trabajadores como con los clientes, para el primer caso tratan a las personas de otra raza o clase social o de niveles jerárquicos bajos con cierta actitud despectiva y en el caso de los huéspedes no es el mismo trato con los clientes extranjeros que con los nacionales sobre todo si es mestizo, con algunos se muestra mucha amabilidad y una gran sonrisa y con otros un saludo frio y poco amable. Esta es una característica que se ha observado más en las mujeres que los varones. Se ha podido observar también, que este trato inadecuado y egoísta con sus compañeros lo muestran con el nuevo personal con quienes no tienen una actitud positiva de bienvenida y apoyo en la adaptación al puesto y a la empresa, muchos comentan

que pague su derecho de piso o que aprenda solo. Por lo tanto, esto no promueve buenas relaciones interpersonales y no les permite trabajar con una adecuada coordinación entre las diferentes áreas ya que no han desarrollado un espíritu de cooperación y solo les interesa cuidar su área de trabajo o en algunos casos sólo su puesto, interrumpiendo incluso el trabajo de otros trabajadores en horas que deberían ocupar sus respectivos puestos, restándole eficiencia y eficacia a la prestación de los servicios, creando un clima poco agradable y una mala imagen al establecimiento. Sumado a este hecho se puede ver una escasa capacitación en técnicas de atención al cliente y un perfil donde no destacan las habilidades interpersonales, inadecuada comunicación interpersonal, falta de comprensión de las diferencias individuales, poca motivación y una falta de identificación con los objetivos de la empresa. Cabe resaltar que el trato poco amable, con cierta indiferencia sobre todo aquellos que no se llevan bien, lo trasladan al desarrollo de sus tareas, ya que es notorio que cuando no se llevan bien entre compañeros de diferentes áreas, el trabajo se hace con retraso, por ejemplo si en el almacén no entrega a tiempo el pedido a cocina o restaurante, la camarera no informa oportunamente de la disponibilidad de habitaciones a recepción, la recepcionista no informa adecuadamente los pendientes al relevo, etc.; todo esto hace que se brinde un mal servicio, inoportuno, con demora, sin las condiciones adecuadas de cortesía y amabilidad; y que el cliente no tenga una experiencia agradable. Es importante además, mencionar que las empresas no cuentan con programas de socialización que le permitan al nuevo trabajador involucrarse de manera progresiva y positiva a su nuevo puesto y a la organización, la responsabilidad de los directivos en detectar las deficiencias en la prestación de los servicios en el

contexto de las relaciones humanas e interesarse en mejorar las relaciones humanas en sus organización, creando mecanismos de coordinación apropiados y considerar aspectos vinculantes a la formación para tener un desenvolvimiento fluido en la prestación de los servicios hoteleros; de modo tal que, estas sean orientadas a lograr los objetivos que se han propuesto alcanzar.

Esto a su vez genera desmotivación en el personal que no trabaja con agrado y no se esfuerza por lograr sus metas en la empresa y solo realiza una labor por cumplir. Por otro lado este tipo de actitudes van a desfavorecer la imagen de la empresa frente a los clientes, en este caso los turistas que hacen uso de estos servicios. Se debe entender que la prestación de los servicios en los hoteles, son el resultado de la suma del fuerza de todos sus miembros, de una adecuada comunicación, trabajo en equipo y una buena coordinación para lograr un objetivo importante, la satisfacción del cliente, haciéndole grata su estadía. Hoy en día no es importante sólo el saber hacer sino también saber ser, es decir desarrollar una serie de habilidades personales que nos permitan relacionarnos mejor con los demás para obtener mejores resultados en la empresa, sobre todo en aquellas personas que tienen mayor contacto con el cliente.

El Centro Nacional de Formación Turística (2003) al respecto refiere que:

Un establecimiento de hospedaje es una empresa de una importancia primordial, su actividad representa uno de los tres pilares fundamentales del turismo. Su misión principal es dar un servicio de alojamiento que sea satisfactorio para los clientes. Se pueden utilizar fórmulas organizativas que maximicen el uso de los recursos disponibles a la vez que mejoren la calidad de los servicios que se prestan.

Considerando que el deficiente nivel de las relaciones humanas de los trabajadores en las empresas hoteleras de la ciudad de Huaraz, crean marcos de actuación antagónicos y la primacía de intereses personales o de grupo antes que los de la organización, es responsabilidad de la dirección promover programas de desarrollo, actividades que promuevan adecuadas relaciones interpersonales, motivación y socialización adecuados para los trabajadores. La concepción de una cultura de pasión por el servicio; basada en la práctica de valores compartidos a fin de crear los niveles de desarrollo y realización personal y profesional. La adopción de decisiones basadas en la experiencia personal y el empirismo de los trabajadores, es una muestra que la gestión hotelera no se halle sustentado en procesos planificados.

En consecuencia, el estudio plantea las siguientes interrogantes: **¿De qué manera influyen las relaciones Humanas en la prestación de los servicios de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz?**, como problema general y **¿Cómo son las relaciones humanas en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz?** , **¿Cómo es el comportamiento de los empleados en la prestación de los servicios de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz?** y **¿Cómo son los servicios que prestan los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz?**, como problemas específicos.

1.1. OBJETIVOS:

1.1.1. Objetivo General:

Por lo tanto, nuestro objetivo general estuvo orientado a Determinar la manera en que influyen las relaciones humanas en la prestación de los servicios de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz.

1.1.2. Objetivos Específicos:

1. Describir las relaciones humanas en las empresas hoteleras de la ciudad de Huaraz.
2. Analizar el comportamiento de los empleados en la prestación los servicios de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz.
3. Describir las características de los servicios que prestan los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz.

1.2. HIPÓTESIS

1.2.1. Hipótesis General:

Respondiendo a los problemas formulados, nuestra hipótesis general es:

Las relaciones humanas influyen significativamente de manera negativa en la prestación de los servicios en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz.

1.2.2. Hipótesis Específica:

1. Las relaciones humanas en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz son inadecuadas.
2. El comportamiento de los empleados no es adecuado en la prestación de los servicios de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz.
3. Los servicios que prestan los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz son malos.

1.3. VARIABLES DE ESTUDIO

Variable independiente:

Y = Relaciones Humanas

Variable dependiente:

X = Servicios

Cuadro de Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLE
<p>Variable Independiente</p> <p>Relaciones Humanas Las relaciones humanas constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo debería ser la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo industrial actual. Su finalidad última es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha. Soria, V. (2004)</p>	<p>Habilidades Interpersonales de los trabajadores</p> <p>Programa de Relaciones Humanas en la Empresa</p>	<p>Comprensión de diferencias individuales Comunicación interpersonal Habilidades para trabajar en equipo Motivación a los demás Habilidades de servicio al cliente Fortalecimiento de la conducta ética</p> <p>Desarrollo del personal Relaciones de grupo Relaciones laborales</p>	<p>Cualitativa Cualitativa Cualitativa Cualitativa Cualitativa Cualitativa</p> <p>Cualitativa Cualitativa Cualitativa</p>
<p>Variable Dependiente</p> <p>Servicios Un servicio es un conjunto de esfuerzos humanos en una organización, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores a través del óptimo uso de los productos o para generar otros beneficios. Sosa de la Cruz (2002)</p>	<p>Comportamiento de los empleados en la entrega del servicio</p> <p>La Coordinación en los servicios</p>	<p>Enfoque en la persona Respuesta personalizada Confiabledad Actitudes positivas</p> <p>Adaptación mutua Supervisión directa Normalización de los procedimientos</p>	<p>Cualitativa Cualitativa Cualitativa Cualitativa</p> <p>Cualitativa Cualitativa Cualitativa</p>

II. MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES

La actividad turística en nuestro País esta regulada por la ley N° 29408, Ley general del turismo, promulgada el 17 de Setiembre de 2009, el mismo que se halla vigente, y la misma que promueve, incentiva y regula el desarrollo sostenible de la actividad turística , como un medio para contribuir al crecimiento económico y el desarrollo social del país , generando las condiciones mas favorables para el desarrollo de la iniciativa privada, promover la competitividad de los productos turísticos nacionales, fomentando el desarrollo de la infraestructura, recursos humanos idóneos y competentes, la calidad de los servicios para la adecuada satisfacción de los usuarios, entre otros principios básicos.

La actividad hotelera en el Perú se halla regulada por el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje el mismo que se aprobó mediante D.S. N° 029-2004-MINCETUR del 27.Noviembre de 2004. Según esta norma se define al establecimiento hotelero, los clasifica y categoriza, y establece la infraestructura y condiciones mínimas que deben tener estos establecimientos según su categoría. Por tanto los establecimientos hoteleros de la Ciudad de Huaraz, se deben adecuar a las normas, de modo tal que su funcionamiento responda a los objetivos y principios de su regulación.

MSc Miriam Corzo Corzo y Lic. Maylin Puig Vega (2010). “La comunicación interpersonal, una clave de éxito para la empresa turística cubana”. En el presente artículo se realiza una breve introducción sobre la importancia de la comunicación

interpersonal para el desarrollo del ser humano desde el punto de vista filogenético y ontogenético, profundizándome posteriormente en la significación que tiene en el ámbito de la empresa turística, la apropiación de las habilidades sociales comunicativas por parte de los trabajadores y directivos de este sector. Se realiza un análisis de las principales debilidades que en este sentido se han detectado en asesorías realizadas a instalaciones hoteleras del polo turístico de varadero, brindándose algunas de las posibles soluciones que se les pueden dar a estas problemáticas. Precisamente, los estudiosos de la comunicación han encontrado un sorprendente consenso sobre la importancia que el desarrollo de las habilidades relacionadas con esta cuestión tienen, en el crecimiento profesional y personal, destacando entre ellas: la asertividad, la empatía y la existencia de una adecuada autoestima, entre otras.

En estas consideraciones, es bueno enfatizar que para el desarrollo de la actividad turística, el fomento de las habilidades sociales en directivos y trabajadores constituyen un medio efectivo para inducir en los otros las respuestas deseadas. A nivel de los organismos productivos y de servicios y en las propias empresas se hace evidente que los procesos de comunicación, aunque a veces inconscientes o poco visibles, desempeñan un papel fundamental en la elevación de la calidad, la productividad y la eficiencia general en el conjunto empresarial. En el caso particular de esta empresa, cuya razón de ser es la satisfacción del cliente, ofreciendo un servicio de calidad acorde con a los estándares de calidad de la región del Caribe, brindando un turismo de paz, salud y seguridad. La posesión de estas habilidades por parte de los cuadros de dirección y trabajadores constituye una necesidad de primer orden que garantiza el cumplimiento de esta Misión.

Domínguez Silva P., Burguete Hernández E., Dernard Mena, A. Trabajo de Investigación: **“Habilidades Interpersonales en el área de Alimentos y Bebidas”**- El caso de dos regiones en la República Mexicana

Autores: Universidad de las Américas Puebla. Según este estudio se concluyo que: El personal de contacto juega un papel muy importante en la entrega del servicio, por lo cual se requiere de un cierto nivel de habilidades de interrelación para poder ocupar posiciones de servicio. Basándose en el auto - monitoreo, este estudio pretende identificar cuáles son las tendencias del personal en dos regiones diferentes. Se probó la confiabilidad de los resultados, mostrando que el cuestionario aplicado es confiable. Se detectó que la variable antigüedad no ejerce influencia en las variables de respuesta. Se encontró que en las variables analizadas el destino de ciudad obtuvo una mayor media. Se muestra en este estudio que en el destino de Playa existe una mayor cultura del servicio.

Este estudio se basa en el análisis del auto - monitoreo del personal de contacto de dos localidades de la república Mexicana, con el objetivo de determinar el efecto que las habilidades interpersonales tienen en la venta por sugerencia en cada uno de los hoteles en estudio comparando los hoteles por región y, por último, compara los resultados de ambas regiones.

Se seleccionaron las localidades de Puebla y Acapulco. La primera es un destino eminentemente de negocios y los establecimientos que operan se enfocan principalmente a dicho segmento de mercado, se seleccionaron ocho hoteles full service. El segundo es un destino vacacional y los establecimientos se enfocan a tal segmento, se seleccionaron seis hoteles full service.

En la industria hotelera se ofrece un producto básico "habitaciones"; lo que puede diferenciar por lo tanto una operación de otra es la estrategia del servicio como un vehículo para generar valor añadido al producto básico, y sobre todo la habilidad que el personal de contacto tenga en el momento de la producción del servicio. El personal de contacto, independientemente de las capacidades y habilidades técnicas que deben poseer para desempeñarse en sus puestos, deben tener capacidad para establecer relaciones interpersonales con clientes; esta capacidad para socializar y comunicar dicta en mucho el éxito de estrategias como lo son la de calidad de servicios y la de ventas por sugerencia, así como en el estado de opinión que el cliente tenga en mente sobre el nivel de servicio.

En la industria hospitalaria, se han llevado a cabo una serie de estudios que pretenden identificar las habilidades interpersonales con que debe contar el personal de contacto, lo anterior para contextos fuera de México; es por esto que el estudio pretende proporcionar un análisis cuantitativo de ciertas habilidades interpersonales en el personal de contacto del área de alimentos y bebidas, de dos localidades de la República Mexicana.

2.2. BASES TEÓRICAS

LAS RELACIONES HUMANAS

Respecto a las relaciones humanas De La Torre (2000) refiere que:

Las relaciones humanas se han constituido en un movimiento contemporáneo para sensibilizar las relaciones entre los hombres, especialmente las que se dan en el ambiente laboral, pues aún cuando las relaciones humanas no constituyan una ciencia no podemos dejar de subrayar su característica

fundamental que es su interdisciplinariedad, de tal suerte que no existe actividad dentro del arte, o la ciencia, donde no intervengan.

La carencia de leyes, así como de un patrón específico de estudio, no impiden que las relaciones humanas constituyan un valioso auxiliar del hombre en el estudio de su entorno y de sus semejantes.

Entonces, podemos definir las relaciones humanas como la interacción del hombre con su medio social y físico. De esta definición se derivan cuestionamientos como:

- ¿Quién soy yo como ente?
- ¿Por qué actúo de una forma u otra?
- ¿Cómo conocer las razones del comportamiento de los demás?
- ¿Cómo controlar mis impulsos?
- ¿Cómo buscar la propia superación?
- ¿Poseo capacidad de autocrítica?

Estas y otras interrogantes asaltan el yo consciente del ser humano en su eterna búsqueda de la verdad o, por lo menos, su certeza de la acción correcta en su entorno, sin acarrearle críticas sociales o desasocios mentales en su autoanálisis.

Esta problemática ha persistido desde siempre y seguirá existiendo con mayor o menor intensidad en cada individuo, y obviamente teniendo en cuenta las diferentes actividades que desarrollan y las ideologías que sustentan, sin

soslayar la madurez intelectual que cada ser a logrado y los diferentes enfoques que cada quien tiene en la aplicación de su libre albedrío.

Quien cuida con celo su libertad individual, la injerencia de la sociedad en su ámbito personal, es motivo de problemas. Así, cuando la persona lleva inquietudes personales al campo laboral o social, su problemática se acentúa, creando intranquilidad en sus amigos o compañeros de trabajo. Las relaciones humanas, sin ser una panacea, tratan de ubicar al hombre en el justo medio para que encuentre las pautas que le permitan conciliar sus intereses personales con los de la organización; esto con el fin de que él encuentre, si no la plena realización en los diferentes campos en que se desenvuelve, sí la homeostasis psicológica que la permita vivir tranquilamente y ser un miembro productivo en su contexto social. |

Por otro lado Soria, V. (2004) respecto a las relaciones humanas sostiene que:

Las relaciones humanas constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo debería ser la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo industrial actual. Su finalidad última es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha.

Las relaciones humanas son multidimensionales. Se pueden analizar como un producto de la estructura económica y de los hábitos y tradiciones de la sociedad. Es imprescindible examinarlas tomando a la empresa como una sola unidad, dividida en grupos e individuos, o bien través de la estructura formal e informal de la organización. Se pueden enfocar desde el punto de vista

psicológico, sociológico o, aún más, desde el ángulo de cada una de las disciplinas que han enriquecido su cuerpo de conocimientos.

Asimismo, para López Collado (1993) las relaciones humanas se podrían definir:

Como el trato que nos obliga a mantener la convivencia con otras personas. Así, en todo lugar donde exista una reunión o grupo de personas, existirán las relaciones humanas, es decir, una serie de normas necesarias para la convivencia entre dichos seres humanos.

Una de las primeras obligaciones morales que nos debemos imponer es la de la **amabilidad**. Debemos ser amables, esto es, saber sonreír y procurar en todo momento ser cortés y servicial con nuestros semejantes. Estamos obligados a hacer la vida amable a todos nuestros semejantes sin distinción, tanto sean clientes, como superiores o subordinados. Debemos sentir satisfacción cuando podemos ayudar, tanto física como moralmente, a quién pueda solicitárnoslo o necesitarlo.

No es mejor dirigente el que tiene un carácter fuerte y seco, sino aquel que es lo suficientemente educado y humano para nunca molestar con su forma de ser a otras personas.

Si hacemos de nuestra amabilidad un arma, conseguiremos aumentar la moral de los que nos rodeen.

La moral del hombre influirá en:

- El rendimiento.

- La calidad.

- La seguridad en el trabajo.
- En el coste.

Las relaciones humanas tratan de cambiar la actitud del hombre.

En cuanto a la importancia de las relaciones humanas De La Torre (2000) indica:

Importancia de las relaciones humanas

Como hemos señalado, el hombre es un ser social por naturaleza, ya que para poder satisfacer sus necesidades materiales y morales, debe vivir inmerso en una sociedad.

El hecho de vivir en sociedad implica formar parte de una comunidad en la que las relaciones humanas son multidimensionales al prolongarse hacia los diversos ángulos (psicológico, sociológico, etc.)

Por otra parte, el bienestar y el prestigio de los seres humanos dependen, sustancialmente, de la manera de establecer relaciones; si nuestro propósito es convivir en armonía con nuestros semejantes, tenemos la obligación de buscar los medios idóneos para lograrlo. Desde luego es indispensable tener presentes los principios éticos en los cambios de actitud que deben adoptarse, de lo contrario ese comportamiento se constituirá sobre bases débiles e inconsistentes. En consecuencia, el comportamiento se expresará en una serie de actos deliberados cuyo objetivo será aparentar lo que no se es.

Los objetivos de las relaciones humanas

De la Torre (2000) refiere que:

Los principales objetivos de las relaciones humanas, según Luis Haro Leeb, consisten en:

- Mejorar las relaciones entre los hombres por medio del conocimiento y la comprensión.
- Hacer más fácil y eficaz la comunicación interpersonal.
- Eliminar motivos de fricción.
- Buscar la armonía individual y social.
- Hallar caminos para la propia expresión.
- Lograr espontaneidad y autenticidad.
- Encontrar satisfacción en la relación con los demás.
- Aprender a vivir en paz con uno mismo.

Soria, V. (2004) con relación a los problemas humanos refiere:

Causas de los problemas humanos

El problema de las relaciones humanas siempre ha existido y existirá, aunque en diferentes grados de intensidad y magnitud. Dadas las diferencias individuales, mientras dos o más personas compartan un tiempo y espacio comunes, persigan objetivos diferentes, estén sujetas a la competencia por los recursos económicos, así como a la incertidumbre del cambio tecnológico y social, existirán desajustes en el comportamiento humano.

A nivel individual, el problema de las relaciones humanas no es de fácil solución. Si bien puede absorberse el cuerpo de conocimientos actuales de la

materia, lo difícil es la internalización de conceptos, actitudes y modos de pensar que nos conviertan en practicantes de las buenas relaciones humanas. Se debe tomar en cuenta que el individuo en la realidad está situado a diferentes niveles mentales y actitudinales, que pueden ir desde una mente cerrada a una abierta, o aún más allá, hasta la expresión de confianza y actitudes positivas y justas hacia los demás.

Los problemas humanos en la organización

Los problemas de las relaciones humanas en la empresa aparecen en todos los niveles jerárquicos, tan sólo con diferencias de intensidad, tiempo y protagonistas, algunos se convierten en problemas crónicos, otros en temporales o bien recurrentes, es decir, su característica principal es la variedad. A su solución se han aplicado varios estilos de dirección y se ha utilizado tanto la motivación positiva como la negativa, aun cuando se ha abusado más de esta última. En un esfuerzo por identificar a los subordinados con los objetivos de la empresa, se ha intentado darles mayor participación en las decisiones. También se ha trabajado en la implantación de nuevos tipos y estructuras de comunicación para obtener una interacción más rápida y efectiva, así como para lograr una mayor satisfacción de los subordinados.

La historia de las relaciones humanas es tratada por Soria, V. (2004) donde refiere:

Desarrollo histórico de las relaciones humanas

Las ideologías de dirección han influido sobremanera a las relaciones humanas. La revolución industrial trajo consigo la teoría de la dependencia, de

acuerdo con la cual los industriales tenían la obligación moral de velar por sus trabajadores, aunque en la realidad la mayoría los explotaba, el afianzamiento del capitalismo y de la corriente de *laissez-faire*, llevo aparejada la exoneración de responsabilidades de los ricos, dejando abandonado al pobre a su propia suerte. Al finalizar el siglo XIX, las teorías del darwinismo social justificaron la autoridad empresarial y la riqueza con su mayor habilidad para sobrevivir. El enfoque Tayloriano afianzo la autoridad y el control empresarial a nivel del proceso de trabajo.

El movimiento moderno de las relaciones humanas nació con los estudios Elton Mayo en los Estados Unidos de Norteamérica, durante los últimos años veintes, Mayo demostró a través de los famosos estudios Hawthorne, en la Western Electric, que la productividad esta ligada – aparte de las condiciones físicas de trabajo – al factor humano, el cual es de capital importancia para explicar las variaciones favorables en la producción.

Soria, V. (2004) también indica lo siguiente:

La administración de personal y las relaciones humanas

A partir de 1950 se ha dado mucho énfasis a la administración de personal en los países desarrollados. En un principio se notó cierta confusión en cuanto a las funciones del departamento de personal y las relaciones humanas. Al jefe de este departamento fueron los problemas de actitudes y estado de ánimo de los empleados y en general los problemas provenientes de las interrelaciones de los empleados y trabajadores con sus compañeros y con sus superiores. Sin embargo, estos problemas correspondían a las relaciones humanas, y la

responsabilidad para solucionarlos a cada uno de los individuos de la empresa, especialmente a los superiores.

Tanto las funciones de personal, como las relaciones humanas deberían estar integradas en un solo paquete en la organización. A pesar de que ambas funciones se aplican sobre los individuos, se efectúan en ámbitos generalmente diferentes. También el alcance y la finalidad pueden tener diferencias, en el sentido de que la administración de personal ha estado más ligada a los intereses y necesidades de la empresa que a las personas mismas, en quien las relaciones humanas están interesadas. Sin embargo como se podrá ver más adelante, existen áreas de contacto entre algunas de las funciones de ambas.

Para tener una idea más clara de sus diferencias y afinidades, hagamos un breve examen de sus funciones.

Actividades del departamento de personal.

1. Empleo: fuentes de personal, procedimientos de selección e inducción, mantenimiento de registros y récords al día.
2. Promociones, transferencias, separaciones y despidos.
3. Entrenamiento: programas para diferentes niveles jerárquicos, programas en cooperación con otros organismos públicos y privados, información técnica a empleados, etc.
4. Análisis y valuación de puestos: análisis, descripción y especificaciones de puestos, encuestas de sueldos y salarios en la comunidad, clasificaciones de trabajo, etc.

5. Remuneración e incentivos: planes de sueldos y salarios, programas de vacaciones, costo de la vida, políticas de sueldos y salarios, etc.
6. Salud y seguridad: programas de salud, estudios para eliminar la fatiga y enfermedades de trabajo, educación para la seguridad, formulación de códigos de seguridad, inspección y concursos de seguridad, etc.
7. Servicios y beneficios adicionales: facilidades recreativas, cafetería, seguros, vivienda, ayuda financiera, guía y consejo a empleados, etc.
8. Investigación y estándares: estudios estadísticos para determinar tendencias, reportes e informes especiales a ejecutivos.

Es evidente que un buen programa de personal facilitará las buenas relaciones entre las personas y grupos de la organización, pero el logro de un nivel adecuado de entendimiento, actitudes favorables e identificación con los objetivos de la empresa, sólo podrá obtenerse a través de un programa de relaciones humanas que realmente se aplique en todos los niveles de la organización.

En las empresas medianas y grandes puede nombrarse un staff encargado de las relaciones humanas, localizado en el departamento de personal, pero el logro de un nivel adecuado en éstas, corresponderá al esfuerzo de supervisores y ejecutivos. Por otro lado, para lograr más efectividad en la guía, consejo y servicio a la dirección de línea, el staff de relaciones humanas debería centrarse en la participación, la complementación y la motivación con y hacia los primeros. De esta manera dicho staff sería percibido más como una fuente de ayuda y apoyo, que como una de imposición y problemas en la

implementación del programa. En términos generales y no exclusivos, el staff de relaciones humanas podrá proporcionar ayuda en las actividades siguientes:

1. Desarrollo del personal: cursos para mejorar la habilidad de comunicación, incrementar la flexibilidad de dirección, mejorar los métodos de supervisión, lograr una motivación más positiva, etc.
2. Relaciones individuales y de grupo: programas de cooperación, de seguridad, recreativos, de guía y consejo al personal, encuestas de actitud y moral de los empleados, evaluación de relaciones departamentales, etc.
3. Relaciones laborales: procedimientos de quejas y castigos, análisis de relaciones obrero- patronales relativa a la firma del contrato colectivo, etc

De acuerdo con las funciones intraorganizacionales arriba mencionadas, así como con su naturaleza social, **la calidad de las relaciones humanas** se presenta como función de múltiples factores, entre otros: bases económicas y sociales justas; la filosofía que sustente la dirección general y de línea; el estilo de liderazgo de la dirección de línea; la política de personal que siga la organización; así como de la habilidad y conocimientos que aplique en sus programas el staff de relaciones humanas.

De La Torre (2000) sostiene que:

Turismo y relaciones humanas

Una de las principales motivaciones que mueve al hombre a desplazarse a distintos lugares de nuestro planeta es contactar a otros hombres y asimilar lo más relevante de su cultura.

El turismo, como actividad eminentemente humanística, procura el bienestar y la recuperación del individuo cuando ha sido abrumado por la tensión en el trabajo, este acierto se manifiesta, primordialmente, en el hombre de nuestro tiempo.

Cuando una persona se entrega para servir a sus semejantes, no lo hace en función de una remuneración económica, sino por la satisfacción misma que proporciona el cumplir óptimamente con una grata función.

Relaciones Humanas y Habilidades Interpersonales

Por otro lado Dubrin (2008) en cuanto a las relaciones humanas, afirma que:

Tener éxito en cualquier puesto que suponga integración con la gente exige dos amplias series de competencias: habilidades funcionales y habilidades genéricas. Las habilidades funcionales se refieren al conocimiento de la propia disciplina (o función de la organización), habilidades técnicas, habilidades especializadas o sencillamente detalles del empleo. Las habilidades genéricas se refieren a las competencias que son importantes en una variedad de empleos. Entre dichas habilidades genéricas se encuentran: buenos hábitos en el trabajo y administración del tiempo, habilidades en tecnología de la información, ética excelsa y habilidades interpersonales.

Las relaciones interpersonales eficaces deben combinarse con conocimientos técnicos y buenos hábitos de trabajo para lograr el éxito en cualquier empleo en el que haya de por medio interacción con la gente. Se espera que trabajadores de todos los niveles no sólo resuelvan problemas y mejoren los procesos, sino también que interactúen en forma eficaz con otros empleados.

El desarrollo de las habilidades interpersonales es hoy más importante que nunca, a medida que las organizaciones se dan cuenta de que para lograr resultados es indispensable combinar el esfuerzo humano con la tecnología. Por ejemplo, suponga que una empresa establece un complejo sistema de Intranet para permitir que los empleados intercambien información relacionada con el trabajo. El sistema no alcanzará su potencial a menos que los usuarios se sientan motivados a utilizarlo en forma apropiada y desarrollen un espíritu de cooperación. Los empleados también tienen que estar dispuestos a compartir algunas de sus mejores ideas con los demás.

Dubrin (2008) también indica que:

Necesidades universales de mejorar las relaciones interpersonales

Hay áreas para el mejoramiento de habilidades en las relaciones interpersonales que comparten la mayoría del personal administrativo, profesional, técnico y de ventas. Estas áreas de mejoramiento común se denominan **necesidades universales de capacitación**. Casi cualquier persona que ejerce una profesión, por ejemplo podría beneficiarse si mejora sus habilidades de negociación y aprende a escuchar.

Las principales necesidades universales de capacitación que se abordan en este texto son las siguientes:

1. **Comprensión de las diferencias individuales.** Para tratar a los demás de una manera efectiva en el trabajo, es necesario reconocer que la gente tiene diferentes capacidades, necesidades e intereses.

2. **Comunicación interpersonal.** La comunicación eficaz con la gente es esencial para efectuar más de 50% del trabajo realizado por la mayoría de los trabajadores profesionales y administrativos.
3. **Desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo.** El cambio más extenso en la organización del trabajo durante los últimos 25 años ha sido el abandono de los departamentos tradicionales para adoptar el trabajo en equipo. Por lo tanto, saber cómo ser buen integrante del equipo aumenta sus posibilidades de éxito en la organización moderna.
4. **Solución de problemas en grupo.** Como parte del mismo movimiento que da mayor importancia a los equipos de trabajo, las organizaciones ahora dependen en gran medida de la solución de problemas en grupo. En consecuencia aportar más que el promedio de los integrantes a la solución de problemas en grupo es una parte clave de las relaciones interpersonales efectivas en el trabajo.
5. **Relaciones interculturales.** El lugar de trabajo moderno tiene una mayor diversidad cultural que nunca antes. Poder tratar con eficiencia a gente de diferentes culturas, de su propio país o del extranjero, es, por lo tanto, un importante requisito para el éxito.
6. **Resolución de conflictos con los demás.** El conflicto en el trabajo es casi inevitable porque la gente compite por recursos escasos. Por lo tanto, las relaciones interpersonales efectivas dependen de que se sepa resolver muy bien los conflictos.

7. **Convertirse en un líder eficiente.** En las organizaciones de nuestros días mucha gente tiene la oportunidad de practicar el liderazgo, aunque sea sólo durante una tarea temporal. Por consiguiente, mejorar las propias habilidades de liderazgo es casi una necesidad universal.
8. **Motivación de los demás.** Independientemente de que ocupe el cargo de gerente o líder o de que trabaje solo, tiene que saber motivar a la gente que depende de usted para concluir su trabajo. Dado que pocos individuos son motivadores dotados, es probable que la mayoría necesite desarrollar habilidades en motivación.
9. **Ayudar a los demás a desarrollarse.** Debido a que en las organizaciones el poder se comparte por igual entre gerentes e individuos que hacen aportaciones individuales (y que no son gerentes), a más personas se les pide que se ayuden entre sí a crecer y desarrollarse. Para realizar esta función, la mayoría de nosotros necesita desarrollar las habilidades para actuar como coach y mentor
10. **Habilidades políticas positivas.** Independientemente de que usted trabaje en una empresa pequeña o grande, parte de tener relaciones interpersonales eficaces consiste en la posibilidad de influir en los demás de modo que usted satisfaga sus propios intereses. Las habilidades políticas positivas le ayudan a satisfacer sus intereses sin actuar en forma poco ética o engañosa.
11. **Habilidades de servicio al cliente.** La mayor importancia que se da en la actualidad a la satisfacción del cliente dicta que todo trabajador debe

saber ofrecer un buen servicio. A casi toda la gente le beneficia fortalecer sus habilidades en la atención de clientes tanto externos como internos. (Los clientes internos son las personas con las que usted interactúa en el trabajo).

12. **Fortalecimiento de la conducta ética.** Si bien casi todos los trabajadores distinguen lo correcto de lo incorrecto, todos podemos perfeccionar nuestra capacidad de tomar decisiones éticas. Al tomar en forma constante decisiones con un alto sentido ético, la gente puede mejorar sus relaciones interpersonales.

13. **Productividad personal y control del estrés.** Tener buenos hábitos y habilidades de administración del tiempo contribuye a relacionarse bien con los demás, aún cuando en sí mismas no sean habilidades interpersonales. Al ser eficiente y productivo y tener controlado el estrés, usted se encuentra en mejor posición de relacionarse en forma cómoda con los demás. A los compañeros de trabajo les gusta mucho relacionarse con una persona que no posterga en forma innecesaria sus tareas y que no está visiblemente estresada.

14. **Habilidades para buscar empleo y administrar la trayectoria profesional.** Encontrar un empleo excelente para usted, conservarlo y seguir avanzando no son precisamente habilidades interpersonales. Sin embargo, tanto encontrar el empleo correcto como administrar su trayectoria profesional dependen en gran medida de que usted tenga buenas habilidades interpersonales. Dos ejemplos básicos son

conducirse bien en una entrevista y desarrollar una red de contactos que puedan ayudarlo a progresar.

Respecto a las **habilidades sociales** requeridas en la empresa Silva, Santos, Rodríguez y Hernando (2008) refieren lo siguiente:

En un estudio que se publicó en un número de 1993 de la revista HARVARD BUSINESS REVIEW, **Robert Kelley Janet Caplan** estudiaron una división de **Laboratorios Bell** y pidieron que se designara un grupo de trabajadores que destacasen.

Se descubrió que se diferenciaban muy poco de los demás y que habían obtenido resultados muy semejantes en los test de inteligencia y de personalidad, como también eran semejantes sus resultados.

Lo que descubrieron fue sorprendente. Lo que establecía la diferencia de los “trabajadores estrella” y los demás era su capacidad para establecer una compenetración con las personas clave dentro del organigrama de la empresa, es decir, la destreza para relacionarse.

Cada vez más, las empresas seleccionan a sus empleados teniendo en cuenta su potencialidad más que sus conocimientos. Las habilidades sociales representan la capacidad de relacionarnos adecuadamente con los demás.

Las habilidades se suelen adquirir con la experiencia. Muchas veces no es más eficaz el profesional más cualificado, sino aquel que mantiene relaciones eficaces y satisfactorias, aquel que comparte con los compañeros algo más que palabras y aspectos de la tarea, aquel que mira a los ojos cuando habla, que se ocupa de los pequeños detalles, que sabe comunicarse, etc.

Aunque no todos los puestos de trabajo requieren de la mismas habilidades sociales, podemos considerar que hay unas que van a ser muy útiles para desarrollar cualquier tipo de trabajo. Las cuatro habilidades que más suelen valorar las empresas:

- Capacidad de comunicación
- Flexibilidad
- Empatía
- Capacidad de trabajo en equipo

El optimismo, creer en uno mismo, saber asumir riesgos y responsabilidades, el compromiso y la vocación de servicio son otras de las habilidades habituales solicitadas en muchos puestos de trabajo, independientemente del sector de actividad.

También Dubrin (2008) refiere acerca de las:

DIFERENCIAS INDIVIDUALES

Las diferencias individuales ejercen un profundo efecto en el rendimiento y la conducta en el trabajo. Dichas diferencias se refieren a variaciones en la manera como la gente responde a la misma situación de acuerdo con sus características personales. Casi todos los éxitos y fracasos en los empleos en los que hay contacto con la gente se atribuyen en gran medida a las habilidades interpersonales. Y los rasgos de personalidad contribuyen de manera importante a las habilidades interpersonales, o relaciones humanas.

Dubrin (2008) también indica acerca de la comunicación interpersonal que:

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

La comunicación es el proceso básico por el cual los gerentes, los trabajadores que tienen contacto con el cliente y los profesionales llevan a cabo su trabajo; aun así, existen muchos problemas de comunicación en las organizaciones.

Los métodos para superar barreras de comunicación incluyen los siguientes:

- (1) comprender al receptor, (2) reducir al mínimo la comunicación defensiva, (3) usar canales múltiples, (4) Utilizar retroalimentación verbal y no verbal, (5) Mostrar una actitud positiva, (6) Usar comunicación persuasiva, (7) Escuchar en forma activa, (8) Prepararse para una conversación estresante, (9) Participar en la meta comunicación (comunicar sobre sus comunicación) y (10) reconocer las diferencias de género en los estilos de comunicación.

También Dubrin (2008) refiere sobre las habilidades para trabajar en equipo:

HABILIDADES PARA TRABAJAR EN EQUIPO

Para llevar a cabo una tarea, muchas compañías confían más en el trabajo en equipo que en individuos que actúan de manera individual. Así para tener éxito en una organización moderna es necesario ser capaz de trabajar en equipo de una manera eficaz. Usted tiene que trabajar sin problemas con otros miembros del equipo para alcanzar sus metas. El trabajo en equipo cobra mayor importancia a medida que las persona avanzan dentro de la organización.

Los desafíos a los que debe hacer frente el integrante de un equipo se tornan evidentes cuando se reconoce la verdadera naturaleza del equipo. Los integrantes del equipo poseen habilidades que se complementan y adquieren un compromiso en relación con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y una manera específica de llevar a cabo la tarea.

Por otro lado Lescano Duncan (2003) sobre los equipos de trabajo manifiesta:

Los equipos orientados hacia el servicio

Las empresas orientadas hacia la disciplina del servicio se basan en sus equipos de trabajo. Cada una de estas empresas es capaz de descubrir los modos adecuados para fomentar el trabajo en equipo en su organización. Puesto que cada organización es diferente, no es posible fomentarlo a través de una receta general. El fomento del equipo de trabajo no se basa en disposiciones formales sino, por el contrario, en el desarrollo de estilos y actitudes, y en el reforzamiento de conductas que hagan del equipo de trabajo, no una moda ni una tendencia, sino un camino natural y espontáneo o para generar productividad y satisfacer a los clientes, a través de la satisfacción de los empleados. En definitiva, no es posible hoy proporcionar individualmente un servicio superior a los clientes. Se requiere una integración de inteligencias y voluntades. Y ello sólo es posible a través de equipos orientados al servicio, donde todos los miembros puedan expresarse y dirigir en conjunto los esfuerzos individuales hacia el fin de la organización: **Sus clientes.**

Lescano Duncan (2008) también indica:

Cómo orientar a los equipos hacia el servicio

Para alcanzar la orientación de los equipos hacia el servicio lo primero es desterrar la rigidez desde todas sus perspectivas. El paso previo e indispensable para ello, es convencerse de que cada equipo ha de encontrar su propio camino para lograr que su barco navegue y llegue a buen puerto.

Es importante dejar en claro la misión de la organización, y sobre esta base, la misión y los objetivos particulares del equipo y los valores compartidos en una filosofía de trabajo.

Los elementos generales para todo equipo de trabajo son:

- Determinación específica de clientes y proveedores: requerimientos y desempeño.
- Revisión y manejo de procesos: definición y mejora.
- Evaluación continua de actividades y estándares.
- Evaluación de carga de trabajo: fluctuaciones, volumen.
- Personas: roles y normas claras. Entrenamiento y desarrollo.
- Comunicación, coordinación, cooperación.
- Medición de la performance.
- Retroalimentación.

Dubrin (2008) también se refiere acerca de:

HABILIDADES PARA SATISFACER AL CLIENTE

Saber como satisfacer al cliente es un sub conjunto de relaciones interpersonales eficaces en las empresas. Sin embargo, existen algunos principios generales que agudizarán su habilidad para satisfacer a los clientes y de este modo conseguir que se queden.

Hoy en día, muchas empresas hacen hincapié en la satisfacción total del cliente porque con ella se consigue prestigio, negocios constantes y buenas referencias.

Es necesario que todos los empleados que estén en contacto con los clientes tengan las habilidades para satisfacerlos. A continuación se mencionan ocho principios fundamentales para satisfacer y complacer al cliente:

1. Este satisfecho para que pueda ofrecer un mejor servicio al cliente. (Algunas de sus propias actitudes, como optimismo y flexibilidad, influyen en la satisfacción que usted obtiene del trabajo).
2. Reciba el apoyo emocional de sus compañeros de trabajo para poder ofrecer un mejor servicio al cliente.
3. Conozca las necesidades de los clientes y colóquelas en primer lugar.
4. Céntrese en resolver los problemas y no sólo en tomar pedidos.
5. Responda en forma positiva a los momentos de la verdad (que son los puntos cruciales en los que el cliente se forma una impresión del servicio de la empresa).

6. Este dispuesto a aceptar el empoderamiento. (tener empoderamiento le permite resolver los problemas de los clientes).
7. Mejore el servicio al cliente mediante la tecnología de la información.
8. Evite actitudes groseras y hostiles con el cliente. (El trato grosero y hostil hacia los clientes provoca pérdidas de negocios).

Otra perspectiva elemental para lograr la satisfacción del cliente es crear un vínculo (o relación emocional) con los clientes. Casi cualquier acto de buen servicio al cliente ayuda a crear vínculos, pero aquí se destacan seis principios:

1. Cree un ambiente de bienvenida, en el que se incluya una sonrisa.
2. Proporcione un servicio excepcional.
3. Muestre interés.
4. Haga que el comprador se sienta bien.
5. Construya una relación personal.
6. Invite al cliente a regresar.

LA MOTIVACIÓN

Acosta, A.; Fernández, N.; Mollón, M. (2002) afirma que:

De lo que se trata es de movilizar y alcanzar en todo momento el talento y la **disposición** de cada uno de los miembros.

El centro de la tarea de dirección es viabilizar los resultados de la inteligencia y la energía de los empleados en la entidad, para permitir sostener una competitividad.

Esta tarea de lograr que el colectivo laboral tenga esta actitud representa un reto para los empresarios del sector turístico y de restauración.

Desconocer los sentimientos, las necesidades y los intereses de las personas es un fallo imperdonable en los ejecutivos, que en ocasiones poseen poca información de lo estudiado por la humanidad en este interesante campo de la dirección de las personas.

Por otro lado, Dubrin (2008) afirma con relación a la **Motivación a los demás** que:

La motivación se refiere a un estado interno que mueve a una persona a dedicar un determinado esfuerzo para lograr ciertos objetivos y a la actividad realizada por una persona con el fin de que otros cooperen. Tanto los gerentes como la gente que trabaja por su cuenta necesitan a menudo motivar a los demás.

El principio fundamental de la motivación humana es que lo que más motiva a las personas es el interés propio, conocido como el principio de "¿qué gano yo con ello?". Aun aquellos que ayudan a los demás se ayudan al mismo tiempo a sí mismos porque logran sentirse bien. Cuando haga uso del principio de "¿qué gano yo con ello?", usted debe estar consciente de la intensidad con que una persona desea una recompensa determinada.

La modificación del comportamiento constituye una estrategia que trata de cambiar el comportamiento mediante el empleo de castigos y recompensas. Su premisa fundamental es la ley del efecto: el comportamiento que produce un resultado positivo tiende a repetirse, en tanto que lo opuesto es también cierto. El reforzamiento negativo, o motivación para evitar algo, puede utilizarse para

complementar el reforzamiento positivo. Entre las reglas para el empleo eficaz del reforzamiento positivo cabe mencionar:

1. Expresar con claridad qué comportamiento conducirá a una recompensa.
2. Elegir una recompensa apropiada.
3. Suministrar una amplia retroalimentación.
4. Conceder las recompensas con frecuencia variable.
5. Hacer que la recompensa siga de inmediato al comportamiento observado.
6. Hacer que la recompensa se adapte al comportamiento.
7. Lograr que las recompensas sean bien visibles.
8. Cambiar la recompensa cada cierto tiempo.

Un método general para aplicar las reglas anteriores consiste en buscar formas creativas para aplicar el reforzamiento positivo.

Motivar a los demás mediante el reconocimiento de sus logros y el elogio es una aplicación directa del reforzamiento positivo. El reconocimiento es un potente motivador porque todos los seres humanos sienten necesidad de que se reconozca su labor y porque muchos trabajadores sienten que no se reconocen sus esfuerzos lo suficiente. La elección del momento más oportuno para brindar el reconocimiento puede ser de gran importancia. El reconocimiento tiene más probabilidades de ser eficaz como motivador en una cultura de reconocimiento.

FORTALECIMIENTO DE LA CONDUCTA ETICA

Dubrin (2008) manifiesta que:

Una razón sutil para conducirse con ética, es que elevar el nivel de ella aumenta la calidad del trabajo. La ética ofrece un conjunto de normas que especifican lo que constituye un comportamiento aceptable. Conducirse con ética le llevará a realizar

acciones que hagan la vida más satisfactoria para los empleados. Un código de ética de la empresa, especifica lo que constituye la conducta ética frente a la conducta no ética. Cuando los empleados siguen este código, mejora la vida laboral. A continuación presentamos varias cláusulas de los códigos de ética:

- Demuestre cortesía, respeto, honestidad y justicia.
- No emplee lenguaje ofensivo.
- No lleve armas de fuego o cuchillos al trabajo.
- No ofrezca sobornos.
- Mantenga la confidencialidad de la información.
- No acose (sexual, racial, étnica, ni físicamente) a los subordinados, superiores, compañeros de trabajo, clientes o proveedores.

En la medida en que todos los miembros de la empresa acaten este código de ética, mejorará la calidad de la vida laboral. Al mismo tiempo, se fortalecerán las relaciones interpersonales en la organización.

Otra forma de aumentar el nivel de la conducta ética es formar sólidas relaciones profesionales con sus empleados. Esto es cierto porque la gente tiende a conducirse con más ética con la gente cercana.

DESARROLLO DEL PERSONAL

Capacitación y Desarrollo

Según CASANUEVA ROCHA (2004):

“La formación busca la transmisión y la transformación de determinados conocimientos, destrezas, actitudes y valores; con ello se puede conformar sistemas de competencias y habilidades que sean claves para la

empresa turística. Por tanto, la formación es uno de los pilares fundamentales en los que se asienta tanto la gestión de los recursos humanos como aquellos comportamientos estratégicos que tienen a las capacidades y a las competencias como referencias de competitividad.”

“En el sector turístico la formación de los empleados es especialmente importante porque trata fundamentalmente de prestar un servicio por medio de personas que desarrollan su oficio (cocinero, camarera, recepcionista, personal de mantenimiento, guía, etc.).

Así mismo para Robbins y De Cenzo (2001):

“Cada organización como la Marriott Corporación necesita tener gente bien adaptada, capacitada y con experiencia para que desempeñe las actividades que deben realizar. Como los puestos en las organizaciones dinámicas de hoy en día se han vuelto más complejos ha aumentado la importancia de capacitarlos. Cuando los puestos eran sencillos, fáciles de aprender y recibían poca influencia de los cambios tecnológicos, no había mucha necesidad de contar con empleados que actualizaran o cambiaran sus habilidades. Pero esa situación es muy rara hoy en día, ya que están ocurriendo cambios rápidos en los puestos de trabajo, mismos que obligan a los empleados a transformar y actualizar sus habilidades con frecuencias. En las organizaciones esta opera a través de lo que se ha llamado capacitación al empleado”.

“La capacitación es una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente en un individuo que mejorará su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo. Normalmente se dice que la capacitación

puede incluir cambios en las habilidades, los conocimientos, las actitudes o la conducta. Esto puede significar que los empleados cambien lo que saben, como trabajan y sus actitudes hacia su trabajo, o su interacción con sus compañeros y su supervisor”.

Según Pardo y Luna (2007):

La formación consiste en **modificar** o **desarrollar competencias** mediante la experiencia o el estudio, aplicando un esfuerzo **sistemático** y **planificado** con el fin de conseguir una determinada capacitación del colectivo destinatario.

Por competencias entendemos la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desarrollar una determinada función de manera adecuada. Por tanto, formar a un empleado implica modificar o ampliar sus conocimientos, lo que le permitiría saber hacer ciertas tareas, desarrollar habilidades para poder hacerlas, o tener actitudes relacionadas con el comportamiento y la motivación, y el querer hacerlas.

Objetivos de la formación

Íntimamente relacionados con la definición, vamos a desglosar los objetivos básicos de la formación. En líneas generales podemos identificar seis objetivos:

1. Dotar a los empleados de las competencias necesarias para alcanzar un adecuado rendimiento. Siguiendo el razonamiento ya expuesto, la formación permite desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes que

permiten a los empleados mejorar su capacidad de realizar las tareas que tienen encomendadas.

2. Homogeneizar las pautas de comportamiento y actuación profesional, dotando a todos los miembros de la organización de una cultura común. La formación es así un instrumento de socialización, al promover la internalización de la cultura organizativa. Este objetivo de la formación es muy importante en empresas con establecimientos distribuidos en diferentes localizaciones, porque los clientes esperan recibir el mismo trato en uno que en otro.
3. Desarrollar sistemas específicos de satisfacción y motivación dirigidas a estimular la productividad general del personal de la empresa y a mantener a los individuos en la organización. La formación debe ser para los empleados un aliciente, un “premio” que reciben gracias al cual incrementan su cualificación profesional y, por lo tanto, sus expectativas de mejora de su situación laboral. Las empresas que ofrecen un buen programa de formación a los empleados están emitiendo señales de la importancia que les merece su personal, y éste presenta una mayor tendencia a mostrar un sentimiento de orgullo por pertenecer a esa empresa.
4. Apoyar técnicamente la promoción interna, ya que un cambio de puesto de trabajo requiere de la formación correspondiente para familiarizar al empleado en las nuevas tareas. Además las acciones formativas permiten desarrollar el potencial de los trabajadores y capacitarles para ocupar

puestos de trabajo de mayor nivel al ampliar sus facultades, aptitudes y características.

5. Instrumentalizar un sistema de actualización de las competencias, con el fin de mantenerse al día y poder responder a las nuevas necesidades. Teniendo en cuenta lo habitual de los cambios en los gustos de los consumidores, en las tecnologías, en la legislación, en definitiva en todos aquellos factores que rodean a la empresa, la formación es una herramienta indispensable para mantener a los recursos humanos permanentemente al día.
6. Potenciar la comunicación en la empresa y mejorar el clima laboral. Por último pero no menos importante, la formación cumple una interesante labor como instigadora de conductas positivas dentro de la empresa, fomentando actitudes que favorecen la comunicación y un buen ambiente de trabajo.

“A nivel general, en el sector turístico tradicionalmente se ha dado más importancia a la formación en actitudes, que se considera el vehículo clave para que el empleado aprenda a prestar un adecuado servicio al cliente. Las actitudes que más se valoran en las empresas turísticas y se tratan de enseñar son la empatía, utilizada para una adecuada atención al cliente, unida a la cordialidad, que fomentan un servicio amable y personalizado. A continuación le siguen la formación en habilidades y por último en conocimientos, especialmente en idiomas”.

SERVICIOS

Sosa de la Cruz (2002) refiere que:

Un servicio es un conjunto de esfuerzos humanos en una organización, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores a través del óptimo uso de los productos o para generar otros beneficios. Por sus características propias los servicios, no implican para el consumidor la posesión de nada, aunque su producción esta ligada a algún producto material o inmaterial.

El servicio, únicamente existe como una experiencia vivida, del cual, el consumidor puede expresar su satisfacción o insatisfacción sólo después de consumirlo.

En la prestación de servicios intervienen **4 elementos:**

- Las empresas que prestan el servicio.
- Los equipos y materiales que acompañan al servicio.
- Los métodos y procedimientos que se siguen.
- Las materias primas e insumos a utilizar.

“Hacerlo bien la primera vez” requiere una inversión desde la selección del personal, contratación, formación y estímulo; pero para que el desempeño del personal sea satisfactorio, debe ocurrir que:

- El personal realice un trabajo donde se sienta a gusto y que además concuerde con sus aspiraciones;
- El personal sienta orgullo por el trabajo que efectúa, porque **lo más importante es la relación interpersonal**, y en ella se ve reflejado la

forma cómo el personal se viste, el puesto que ocupa, la jerarquía que se le concede en la comunicación interna, hasta la forma en que se le pide que haga algo en la empresa.

Características de los servicios

Los servicios son intangibles.-

Porque el cliente solo los puede percibir una vez que los haya comprado. Mientras más complejo, intangible y abstracto sea el servicio, más se guiará al cliente por los beneficios derivados y por los criterios ponderables o por signos concretos indirectos.

Los servicios son inseparables.-

Porque un servicio no puede darse en forma separada del prestador del servicio, puesto que la persona forma parte del servicio. La presencia del cliente influye en gran medida en el resultado del servicio, porque la calidad en la prestación del mismo, depende de la colaboración recíproca entre cliente y prestador.

Los servicios son variables.-

Porque el grado de satisfacción por el resultado de un servicio esta en función de las circunstancias en que se prestan. En la prestación del servicio, es de suma importancia el primer contacto entre el cliente y la empresa, con mayor razón cuando el contacto es múltiple.

Por ejemplo: En los servicios que ofrece un establecimiento de hospedaje intervienen muchas personas, por lo que existen muchos contactos secuenciales

entre el huésped y el recepcionista, counter, camarera, mozo, barman, cajero, entre otros personajes.

Entonces, son críticos el cómo, cuando y donde se presta un servicio. Además, un servicio que sea excelente para un cliente, podría ser considerado como deficiente por otro.

Los servicios son perecederos.-

Un **bien** material es producido, luego vendido y puede ser consumido con posterioridad; en cambio un **servicio**, primero es vendido, después producido y consumido simultáneamente, es decir, por su propia naturaleza, los servicios no pueden ser almacenados.

A causa de la estacionalidad, por la presencia de temporadas altas y bajas, se generan desequilibrios entre la oferta y la demanda de servicios turísticos, lo cual es un hecho que acentúa el carácter perecible y al mismo tiempo propician el cobro de sobrepuestos o incumplimiento de contrato, que en fin de cuentas repercute negativamente en el grado de satisfacción del cliente y a su vez, lo que es más delicado aún y tan venido a menos, abrevia la “vida útil” de un destino turístico.

Los servicios son interdependientes.-

Existe una marcada relación de interdependencia entre las empresas prestadoras de servicios turísticos, porque todos los servicios son mutuamente complementarios, y consecuentemente el cumplimiento y desempeño de unos condiciona y supedita el éxito de otros, lo cual es determinante para el resultado del servicio en su conjunto, particularmente para el punto de vista del cliente.

Comparativamente los **servicios** tienen muchas más características que los **bienes**, por tal motivo los errores y las fallas en los servicios son más evidentes. A mayor número de elementos que forman el servicio, mayor es el riesgo de cometer errores, y mayor la probabilidad de insatisfacción del cliente, por que éste puede prestar más atención al elemento menos satisfactorio.

Servicios Hoteleros

La Rosa Sánchez (2003) indica con respecto a los servicios en los hoteles que: Los establecimientos de hospedaje constituyen empresas turísticas de importancia primordial, su actividad representa uno de los tres pilares fundamentales del turismo: la estancia en el lugar elegido. El hotel es un establecimiento comercial, destinado a proveer a los viajeros hospedaje, alimento, bebida y servicios complementarios que le permitan al viajero tener una estadía cómoda y placentera.

Los servicios básicos que ofrece son: alojamiento, alimentos, bebidas, servicios complementarios (comunicaciones, lavandería, servicio a la habitación de alimentos y bebidas, sauna, piscina, áreas recreativas y deportivas entre otros) y entretenimiento.

Funcionamiento del Hotel

El funcionamiento de un hotel depende de una organización de trabajo muy técnica que establece una cierta jerarquía de competencia y una especialización entre los empleados y la mano de obra.

La complejidad de un hotel exige una estrecha colaboración entre los distintos servicios: el bodeguero debe estar presto a surtir el vino para el restaurante y el

bar, la lavandería debe proporcionar las sábanas y demás ropa blanca para las habitaciones, la contabilidad debe registrar en todo momento lo que un cliente ha gastado en el restaurante, en el bar, en su habitación, etc. **Su mutua interdependencia tiene los rasgos característicos de los servicios, sobre todo en lo concerniente a la irregularidad de la demanda.** La actividad de un hotel debe adquirir, por lo tanto una gran flexibilidad para adaptarse a las fluctuaciones de la demanda.

Características del Servicio/Producto Hotelero

Intangibilidad: Los servicios son prestaciones y experiencias más que objetos.

Heterogeneidad: La prestación suele variar de un servicio a otro, de un usuario a otro, de un día a otro.

Inseparabilidad: Por lo general, los servicios se generan en el momento de la prestación o en los instantes inmediatamente anteriores, requiriendo la mayor prontitud.

Además hay que añadir a estas características aquellas que le son específicas al turismo:

Temporalidad: No es posible almacenar los servicios como si fueran bienes físicos. Por ejemplo si una habitación no es ocupada una noche, se habrá perdido un día de venta, es decir, un tiempo de uso. El hotel vende también tiempo, y el tiempo no es almacenable.

Si bien es cierto que esta suele considerarse como una cuarta característica de cualquier servicio, pero la caducidad es especialmente extrema en hotelería.

Fuerte Interacción: En los servicios, y en mayor medida en los de hotelería, la comunicación empleado – cliente es indispensable para el pleno desarrollo de los procesos productivos.

PAPEL DE LOS EMPLEADOS EN LA ENTREGA DEL SERVICIO

Ferrando, (2008) refiere:

El fracaso de las empresas de servicios en las que no es atribuible el fallo al diseño ni a sus especificaciones puede deberse a diversos factores relacionados con los empleados: mala selección, mala orientación al servicio, conflicto de quehaceres, falta de capacitación, falta de compensación, falta de control.

Importancia de los empleados

Son importantes porque:

- Ellos son el servicio.
- Ellos son, para el cliente, la propia empresa.
- Ellos son profesionales del marketing.

En algunos casos, la oferta del servicio es el propio empleado.

Para el cliente, todos los empleados representan a la empresa.

Satisfacciones del cliente y del empleado. Es difícil lograr la satisfacción del cliente, amenos que los empleados se sientan contentos con su trabajo.

Las personas en los encuentros de servicio

El mismo personal forma parte de las operaciones y del resultado del servicio. Los empleados dedicados a la entrega del servicio, sin ningún contenido de ventas, desempeñan también un papel de ventas. Este cambio de papel requiere que los empleados sean productores y vendedores del servicio. Ejemplo: Se pide a camareros, empleados bancarios, etc., que promuevan servicios nuevos, animen a

los clientes a comparar servicios adicionales o los envíen a los especialistas de ventas.

Este hecho recae en el personal, relativamente joven, que ocupa puestos de contacto con el cliente (conductores de autobús, empleados de tiendas, recepcionistas o vendedores de automóviles). Estos empleados inexpertos con frecuencia, necesitan habilidades técnicas e interpersonales, ya que desempeñan aspectos técnicos y deben tener habilidad para relacionarse con los clientes.

La empresa debe instruir a sus empleados, ya que requieren entrenamiento, autoridad y apoyo de la dirección.

Para De Censo y Robbins (2001):

“A nadie sorprende que EEUU se haya convertido predominantemente en una economía de servicio. De hecho, la oficina de estadística sobre empleo de Estados Unidos señala que casi el 80% de empleo en este país se encuentra en el sector servicio, y que dicho porcentaje aumentará en esta década. Su éxito en esta industria depende de muchos factores; sin embargo, es incuestionable el factor fundamental: los individuos que proporcionan el servicio. Dada esta tendencia y la importancia de las personas, surge la siguiente pregunta para las organizaciones de este tipo: ¿Qué haría Ud. para atraer y mantener a los mejores empleados del sector servicio? Cuando la gerencia de los Hoteles Marriot se auto preguntó, se respondió: “¡mucho, muchísimo más!

- “En ellos se acostumbraba a contratar porteros, botones, dependientes de mostrador y conserjes al por mayor. Estas personas de primera línea eran el punto de contacto inicial con los clientes. En consecuencia es de suponerse que el hotel deseaba que estas personas representaran lo

“mejor” que se pudiera ofrecer. Incluso, cuando se contrataba a estos empleados, normalmente en una sesión de una hora se les explicaba los beneficios que recibirían después iban directamente a trabajar y con frecuencia con una idea muy vaga de lo que tenían que hacer o de cómo se esperaba que llevaran a cabo su trabajo. ¿Los resultados? ¡Adivinó! Era frecuentemente que los clientes no se sintieran satisfechos con el servicio que se les proporcionaba. Más aún ni siquiera los empleados se sentían felices con lo que estaban haciendo. Más del 40% renunciaba en los tres primeros meses de trabajo. Esto comenzó a cambiar a principios de la década de los noventa”.

- “Todo empezó cuando Marriott lanzó su nuevo programa de inducción y capacitación para los Empleados. En lugar de darles un discurso de una hora sobre los beneficios que recibirían, los empleados participaron en un programa de inducción y capacitación con una duración de noventa días. Durante la sesión se bombardeaba a los empleados con información acerca de lo que significa un servicio de calidad, se les enseñaba la importancia de complacer a los clientes, así como el papel de cada uno de los empleados para lograr que el hotel tuviera éxito. Claro que se les siguió proporcionando información sobre los beneficios que tendrían, solo que este no era el tema que dominaba el programa de inducción. Ese discurso es un poco más fácil de digerir, especialmente si se considera el abundante almuerzo que se sirve como bienvenida”.
- “Durante los 89 días restantes se asigna a los nuevos empleados un “cuate” que continúa con la inducción y les proporciona una capacitación

específica para el puesto de trabajo. Además, los empleados y sus “cuates” asisten a cursos de repasos, en los cuales se refuerza el compromiso del hotel hacia empleados y clientes. Al final del proceso de inducción de noventa días, los nuevos empleados y sus cuates y algunos invitados asisten a un banquete de gala como premio por ponerse al día”.

- “¿Que tan exitoso es un programa de inducción y capacitación para los nuevos empleados de Marriott? El éxito de los hoteles se puede medir por el tiempo de respuesta a los clientes, entonces el suyo es muy grande. Antes de este programa, el tiempo promedio desde que el cliente llegaba a la entrada del hotel hasta el momento que entraba a su cuarto era de 15 minutos. Ahora, ese tiempo se redujo a menos de tres minutos”.

Lescano Duncan (2003) refiere con relación a los objetivos del servicio:

¿Qué objetivos se busca con el servicio?

Definitivamente, los resultados que busca cualquier servicio se orientan hacia mantener y aumentar el número de clientes, logrando que estos se encuentren satisfechos y, además, que se identifique con la organización que les proporciona el servicio.

La siguiente cuestión es como alcanzar tales objetivos a través de las personas y, concretamente, de sus comportamientos. Dicho de otro modo, qué actitudes y habilidades debemos desarrollar en los empleados para hacer realidad el objetivo buscado. No olvidemos que en los servicios los que hacen coherente la experiencia del cliente son los empleados y no los directivos.

Comportamientos para alcanzar el objetivo

- a) **El enfoque en la persona y no en la tarea**

- ¿Se dejan de lado las tareas o asuntos propios para priorizar lo que espera el cliente?
- ¿Se constata que el cliente haya colmado sus expectativas y necesidades?
- ¿Se hace contacto visual, se sonríe, se llama al cliente por su nombre?
- ¿Se toma la iniciativa para interactuar con el cliente y atenderle?

b) La respuesta personalizada

Por todos lados, apreciamos ofrecimientos de atención y respuesta personalizadas. Sin embargo, el concepto de la personalización no es otra cosa que un traje a medida, o dicho de otro modo, el hecho de que la empresa con la que tratamos – o más bien la persona que nos atiende y que encarna a la empresa – entienda y cargue con nuestro problema y nos dé la mejor atención y solución.

Algunas cuestiones a resolver para personalizar son:

- ¿Entendemos plenamente la situación particular de nuestro cliente?
- ¿Disponemos de mecanismos y modos concretos para averiguar la situación particular de nuestro cliente?
- ¿Los empleados que atienden cuentan con los medios, la información y las actitudes y habilidades necesarias para personalizar?

c) La confiabilidad

La confiabilidad es una variable fundamental, pues refleja de inmediato en qué medida la empresa cumple y honra sus promesas. Podría decirse que es el núcleo del servicio, que si no está conforme se genera una expectativa y no

existirá la satisfacción real del cliente. Al margen de un trato cordial, o incluso de ofrecer servicios complementarios o suplementarios, se debe cumplir con lo ofrecido, pues de lo contrario se genera una falta de credibilidad y con ello se afecta la imagen que los clientes tienen del servicio y de la organización que lo proporciona.

Por ello se debe tener cuidado en lo que se comunica y ofrece. No generar sobre expectativas es un reto actual para no perder el enfoque en el servicio. Algunas empresas, por ejemplo optan por lo contrario: generan expectativas inferiores teniendo la capacidad de sobrepasarlas, una estrategia que sirve para sorprender positivamente al cliente.

Algunos aspectos para desarrollar la confiabilidad son:

- ¿Los empleados dominan sus tareas? ¿Desarrollan competencias?
- ¿Se toman el tiempo adecuado para llevar a cabo su trabajo? ¿Cumplen los estándares?
- ¿Demuestran seguridad e inspiran confianza?
- ¿Realizan lo que es mejor para el cliente y la empresa y no lo más fácil?

d) Las actitudes positivas

Existen actitudes positivas que los empleados deben desarrollar y que favorecen la consecución de los objetivos que persiguen las empresas orientadas al servicio:

- **Iniciativa** para resolver problemas con rapidez y efectividad.
- **Respeto** por el tiempo de los clientes (internos y externos).
- **Disposición** para presentar alternativas coherentes y demostrar que se pueden llevar a cabo.

- **Cortesía y amabilidad** siempre manifiestas con todas las personas.
- **Resolución** para decidir y para adecuar las reglas y normas según la situación.
- **Capacidad y ganas de servir**; tener la competencia para atender las necesidades reales de otros con una ayuda efectiva, y una motivación racional de interés por los demás.

LA COORDINACIÓN

Respecto a la coordinación, Rodríguez Antón (2008) manifiesta:

Si bien para otros autores la **coordinación** no es un principio básico o de primer nivel, así debe ser considerado en este sector, pues en un hotel es imprescindible una perfecta coordinación entre los distintos empleados y departamentos a los que pertenecen, cuando prestan un servicio a los clientes. La coordinación es el principio por el que se acoplan, conectan y ordenan los recursos disponibles de cara a la consecución de un objetivo común. Si siempre es conveniente la coordinación entre empleados de una empresa, aún más lo es en un hotel. Imaginemos una hipotética situación en la que un recepcionista que está efectuando el check-in de un cliente le entregue la llave de una habitación que aún no está lista. U otra en la que los cocineros del restaurante del hotel, al preparar los segundos platos de una misma mesa, elaboren dichos platos con una diferencia de media hora entre el de un comensal y el de otro. O que dos camareras de piso pongan una, en una habitación, tres botecillos de champú y la otra, en la siguiente, siete, siendo ambas habitaciones de la misma categoría y con el mismo número de

clientes alojados. Estos simples ejemplos son suficientes para ilustrar la importancia que tiene una correcta coordinación entre los empleados de un hotel.

Una vez puesta de relieve la importancia de la coordinación, es necesario analizar los procedimientos básicos de coordinación que suelen emplear los hoteles. Dado que los propuestos por Mitzberg (1984) se ajustan perfectamente a los utilizados por estas empresas, emplearemos esta clasificación: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procedimientos, de los conocimientos y de los resultados.

- a) La **adaptación mutua** es el método más simple de coordinación existente y consiste en que los empleados de un hotel, hablándose o mirándose, autoajusten entre ellos, sin la participación de otras personas, sus ritmos y sus flujos de trabajo. Por ejemplo, cuando un recepcionista está rellenando la bienvenida y ha asignado una habitación a un cliente, un compañero que está libre y que la está observando puede ir codificando la tarjeta electrónica de la puerta de la habitación.
- b) La **supervisión directa**, al contrario, es un procedimiento formal que implica que un tercero se encargue de coordinar los flujos de trabajo de otras personas. En restauración, el jefe de cocina utiliza este procedimiento para que los cocineros que están elaborando los platos de una mesa lo hagan a la vez, y el jefe de sala lo emplea con los jefes de sector y éstos con los camareros en una boda para que todos los comensales puedan empezar, casi, al mismo tiempo. En este sector es muy habitual que el propio encargado de la supervisión directa también ejecute las mismas actividades que sus compañeros o subordinados.

- c) La **normalización de los procedimientos** es, igualmente, un principio muy utilizado en los hoteles, pues asegura respuestas idénticas a situaciones idénticas. La normalización de los procedimientos consiste en fijar de antemano, y por escrito, cómo hay que hacer las cosas. De esta forma cualquier empleado que dude o no sepa cómo se debe realizar una actividad, o cuál es el orden que debe seguirse, le bastará con acudir al manual correspondiente y allí estará todo descrito. En la mayor parte de las cadenas hoteleras y de los hoteles de cierta dimensión y categoría, existen manuales o, al menos, normas escritas, que recogen los procedimientos estándares que se deben seguir en la ejecución de actividades concretas.
- d) La **normalización de los conocimientos** es, igualmente, muy utilizada en el sector y consiste en intentar que todos los empleados que van a desempeñar tareas semejantes posean los mismos conocimientos, habilidades y destrezas. Aunque, las personas siempre están aprendiendo, no cabe duda de que hotel va a preferir a personas que se incorporen a su organización con un nivel determinado de conocimientos. Ello le va a ahorrar el tiempo y los recursos necesarios para todo proceso de aprendizaje y, además, se va asegurar que todas las personas que van a hacer lo mismo lo realizan de la misma forma. No tendría sentido incorporar como cocineros a personas que posean un nivel mínimo de conocimientos relacionados con, la elaboración de alimentos.
- e) La **normalización de los resultados** es la última de la herramientas de coordinación genéricas existentes y también se aplica por parte de las

empresa hoteleras. Consiste en orientar a los empleados que deben realizar las mismas actividades hacia el resultado final y no hacia el procedimiento que se debe seguir. Esto supone que los empleados puedan seguir procedimientos distintos, pero, inexorablemente, deben alcanzar los mismos resultados. Por ejemplo, en algunos hoteles que no tienen normalizado el procedimiento de limpieza de habitaciones, la gobernanta explica a las camareras de pisos cómo tiene que quedar una habitación para ser utilizada por el cliente, cómo tienen que quedar las amenities en la repisa del lavado o cómo tienen que quedar situados los documentos de información interna del hotel, la lista de precios del minibar, la carta del room service o la guía del televisor, y cada camarera sigue el orden que desea pero siempre con la condición de que, al final, todo quede como “debe” quedar. Con este procedimiento, a pesar de que cada camarera de pisos pueda seguir un orden distinto, todas las habitaciones siempre van a estar disponibles con la misma presencia.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Relaciones Humanas: Las relaciones humanas constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo debería ser la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo industrial actual. Su finalidad última es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha.

Capacitación en habilidades interpersonales: Enseñanza de habilidades sobre el trato con los demás de modo que puedan ponerse en práctica.

Diferencias individuales: Variaciones en la manera de responder de la gente a la misma situación según sus características personales.

Establecimiento de Hospedaje: Lugar destinado a prestar habitualmente servicio de alojamiento no permanente, para que sus huéspedes pernocten en el local, con la posibilidad de incluir otros servicios complementarios, a condición del pago de una contraprestación previamente establecida en las tarifas del establecimiento.

Categoría: Rango en estrellas establecido por el Reglamento a fin de diferenciar dentro de cada clase de establecimiento de hospedaje, las condiciones de funcionamiento y servicios que éstos deben ofrecer.

Hotel: Establecimiento de hospedaje que cuenta con no menos de 20 habitaciones y que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como Hoteles de 1 a 5 estrellas, deben cumplir con los requisitos que se señalan en el Reglamento de establecimientos de hospedaje.

Servicio: Es un conjunto de esfuerzos humanos en una organización, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores a través del óptimo uso de los productos o para generar otros beneficios.

Programa de capacitación: Proceso diseñado para mantener o mejorar el desempeño laboral presente.

Programa de desarrollo: Proceso diseñado para desarrollar las habilidades necesarias para actividades laborales futuras.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. De acuerdo a la orientación:

Aplicada: La investigación pretende plantear alternativas de solución a la problemática de la influencia negativa de las inadecuadas relaciones humanas en el servicio hotelero de tres estrellas de la Ciudad de Huaraz.

3.1.2. De acuerdo a la técnica de contrastación:

Descriptivo Correlacional-Causal.

Según su carácter.- Cualitativo.

3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Diseño no experimental: Se observaron el comportamiento y características de las variables de la realidad problemática y se tomaron los datos de los hechos facticos sin la participación directa, ni el control y manipulación alguna de las variables de estudio por parte de la investigadora.

Transversal: Descriptivo Correlacional-Causal

Porque los datos se tomaron en un solo momento del tiempo para describir, identificar y analizar en ese contexto las características y el comportamiento de las variables de estudio. Correlacional-Causal porque se determinó la relación de causa efecto entre la variable independiente y dependiente, evidenciando como las inadecuadas relaciones humanas, causa un mal servicio en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz.

3.3. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Unidad de análisis: Conformado por las empresas hoteleras de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, que son un total de 12 hoteles, según el padrón obtenida de Iperu.

Población 1: Estuvo conformado por los turistas que se alojaron en los 12 hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz en el mes de Noviembre del 2011.

Muestra: Para la determinación de la **muestra** se ha tomado como referencia la estadística de los arribos de turistas en las empresas hoteleras de tres estrellas de la ciudad de Huaraz del mes de Noviembre 2010 y se utilizo la formula estadística para poblaciones finitas.

La muestra se ha determinado por la aplicación de la siguiente fórmula estadística:

$$N = \frac{Z^2 p.q}{E^2}$$

$$N = \frac{1.96^2 (0.17) (0.83)}{0.06^2} = 150.56$$

Ajustando la muestra:

$$\frac{150.56}{2438} = 0.06 \quad \text{Luego: } 0.06 > 0.05$$

Por lo tanto:

$$N = \frac{150.56}{1 + (150.56/2438)} = \mathbf{130 \text{ Turistas}}$$

Donde:

N= Población

Z= 1.96 para un nivel de confianza de 95%

E= 0.06% de error estándar

P= 83% de probabilidad de éxito según encuesta piloto

Q= 17% de probabilidad de fracaso

Lo cual se distribuyo en forma proporcional según la tabla N°01

Nombre	Hoteles	Arribos	proporcionalidad	Muestra
SIERRA NEVADA	1	145	0.059	8
MONTERREY	2	189	0.078	10
PASTORURI	3	183	0.075	10
AMERICA	4	187	0.077	10
LOS PORTALES	5	182	0.075	10
EL PATIO	6	193	0.079	10
EL TUMI	7	279	0.114	15
ANDINO	8	210	0.086	11
COLOMBA	9	174	0.071	9
SAN SEBASTIAN	10	211	0.087	11
LA JOYA	11	254	0.104	14
HUASCARAN	12	231	0.095	12
		2438	1	130

Población	2438
Muestra	130

Población 2: Estuvo conformado por los trabajadores de los 12 hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz que se encontraban al momento de realizar la encuesta y que sumaron un total de 53 trabajadores, considerando que no todos los hoteles cuentan con el mismo número de trabajadores, debido al movimiento y nivel de ocupabilidad.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Encuestas: Utilizando como instrumento cuestionarios para obtener datos de dominio de las variables. Se aplicaron encuestas a los trabajadores y a los usuarios del servicio de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz.

3.5. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Los datos obtenidos a través de las encuestas, han sido incorporados y procesados en un Software Estadístico Programa SPSS Versión 20, lo que permitió obtener los resultados y a la vez someterlos a un proceso de contrastación con las hipótesis planteadas a fin de demostrar la validez de las mismas. La información se presenta en cuadros, resúmenes y gráficos estadísticos con su correspondiente interpretación. En el **análisis estadístico**, las apreciaciones correspondientes a informaciones del dominio de variables que han sido cruzadas con una determinada hipótesis son tratadas como premisas para contrarrestar esa hipótesis. Las conclusiones parciales a su vez se usan como premisas para contrarrestar la hipótesis global. Luego del análisis e interpretación de datos con relación a los indicadores presentados se procede a realizar la inferencia estadística o estimación de los indicadores. Finalmente se enuncia las sugerencias derivadas de las inferencias estadísticas.

IV. RESULTADOS

Se construyeron cuadros de distribución de frecuencias, de tal manera que sintetizen sus valores y se pueda, a partir de ellos, extraer enunciados de índole teórico, ya sea agrupando, relacionando y/o analizando los datos. Para analizar los datos se tuvo en cuenta primero la elaboración de cuadros para ver si existe diferencia estadísticamente significativa entre las variables de estudio, utilizándose el análisis de la Prueba Chi cuadrado, con un nivel de significancia del 5 %. Para la mejor comprensión de los resultados, éstos se presentan en el presente Capítulo teniendo en consideración los objetivos del estudio.

Análisis descriptivo de los datos de los trabajadores

De las respuestas del Cuestionario N° 1 tomado al Personal de los hoteles de tres estrellas del ANEXO 01, se ha seleccionado las más relevantes para el presente estudio, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla de frecuencia

TABLA 01.- Personal de los Hoteles

	Personal	Porcentaje
Colomba	6	11,3
El Andino	6	11,3
El Huascarán	6	11,3
El Patio	3	5,7
El Tumi	4	7,5
La Joya	5	9,4
Las Américas	3	5,7
Los Portales	4	7,5
Monterrey	5	9,4
Pastorrury	4	7,5
San Sebastián	5	9,4
Sierra Nevada	2	3,8
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 01 observamos el porcentaje de trabajadores con los que cuentan cada uno de los Hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz.

TABLA 02.- Nivel de instrucción

	Personal	Porcentaje
Superior Universitaria	20	37,7
Superior no universitaria	21	39,6
Secundaria	10	18,9
Primaria	2	3,8
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

En la Tabla observamos que un 70% de los trabajadores en estos hoteles tienen instrucción superior.

TABLA 03.- Sexo

	Personal	Porcentaje
Masculino	30	56,6
Femenino	23	43,4
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

La tabla N°3 muestra que en su mayoría los trabajadores son de sexo masculino.

TABLA 04.- Cargo

	Personal	Porcentaje
Administrador	4	7,5
Cajera	2	3,8
Cajero	1	1,9
Cocinero	5	9,4
Cuartelero	9	17,0
Gerente Residente	1	1,9
Jardinero	2	3,8
Jefe de cocina	2	3,8
Jefe de operaciones	1	1,9
Lavandería	1	1,9
Mozo	5	9,4
Personal de limpieza	4	7,5
Recepcionista	14	26,4
Seguridad	2	3,8

Total	53	100,0
-------	----	-------

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de lo diferentes Hoteles

En la tabla 4 observamos que en el cargo de recepcionista y cuartelero ha trabajadores, que en otras áreas; 26.4% y 17% respectivamente.

TABLA 05.- Tiempo que labora en la Empresa Hotelera

	Personal	Porcentaje
De 0 a 1 año	11	20,8
De 1 a 2 años	19	35,8
De 2 a 3 años	8	15,1
Mas de tres años	15	28,3
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

De la tabla 05 deducimos que un 40% del personal tiene más tiempo trabajando frente a un 55% que tienen de 0 a dos años trabajando en estos los hoteles.

TABLA 06.- Mantener buenas relaciones humanas en el trabajo para un buen servicio

	Personal	Porcentaje
Muy de acuerdo	24	45,3
De acuerdo	25	47,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	7,5
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

La tabla 06 muestra que para el 90% de los trabajadores mantener buenas relaciones humanas en el trabajo es necesario para prestar un buen servicio.

TABLA 07.- Habilidades del personal para los puestos que ocupan y para relacionarse adecuadamente con los demás

	Personal	Porcentaje
Todos	4	7,5
La mayoría	16	30,2
Algunos	25	47,2
Pocos	7	13,2
Muy pocos	1	1,9
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 07 podemos evidenciar que un 61% los trabajadores coinciden que sólo algunos cuentan con habilidades para los puestos que ocupan y con habilidades para relacionarse adecuadamente con los demás.

TABLA 08.- Dificultad de los trabajadores en el trato, la comprensión de las diferencias de personalidad, valores y habilidades de los demás.

	Personal	Porcentaje
Todos	1	1,9
La mayoría	22	41,5
Algunos	22	41,5
Pocos	6	11,3
Muy pocos	2	3,8
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 08 vemos que el 41.5% opina que la mayoría tiene dificultad en el trato y comprensión de las diferencias individuales.

TABLA 09.- Los problemas de diferencias personales entre los trabajadores, afecta el desarrollo del servicio

	Personal	Porcentaje
Siempre	10	18,9
Casi siempre	21	39,6
Algunas veces	18	34,0
Pocas veces	1	1,9
Rara vez	3	5,7
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 09 vemos que más del 50% de los trabajadores manifiesta que cuando hay problemas de diferencias personales entre ellos, casi siempre afecta la prestación del servicio.

TABLA 10.- Los directivos consideran las diferencias individuales de los trabajadores y propician programas de cooperación e integración para mejores relaciones humanas

	Personal	Porcentaje
Siempre	5	9,4
Casi siempre	11	20,8
Algunas veces	11	20,8
Pocas veces	14	26,4
Rara vez	12	22,6
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

De la tabla 10 concluimos que la mayoría de trabajadores en un 69% opinan que pocas y rara vez los Directivos propician programas de cooperación e integración para lograr mejores relaciones humanas.

TABLA 11.- Dificultad de los trabajadores para tratar con empatía y amabilidad a las personas de otras culturas, razas y clases sociales

	Personal	Porcentaje
Siempre	9	17,0
Casi siempre	11	20,8
Algunas veces	17	32,1
Pocas veces	9	17,0
Rara vez	7	13,2
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 11 vemos que más del 50% considera que los trabajadores tienen dificultad para tratar con empatía y amabilidad a las personas de otras culturas, razas y clases sociales.

TABLA 12.- La comunicación interpersonal de los trabajadores en la prestación del servicio

	Personal	Porcentaje
Muy adecuada	2	3,8
Adecuada	19	35,8
Poco adecuada	18	34,0
Inadecuada	14	26,4
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 12 vemos que el 60% opina que la comunicación interpersonal es poco adecuada en la prestación del servicio.

TABLA 13.- Habilidades comunicativas del personal para una mejor servicio

	Personal	Porcentaje
Todos	6	11,3
La mayoría	26	49,1
Algunos	17	32,1
Pocos	3	5,7
Muy pocos	1	1,9
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 13 podemos ver que el personal en su mayoría necesita mejorar sus habilidades comunicativas para una mejor prestación del servicio.

TABLA 14.- Habilidades comunicativas de los directivos para escuchar sugerencias, ideas o reclamos de los trabajadores y clientes

	Personal	Porcentaje
Muy buenas	1	1,9
Buenas	20	37,7
Regulares	18	34,0
Deficientes	11	20,8
Malas	3	5,7
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

La tabla 14 muestra que más del 50% de los trabajadores considera regulares y deficientes las habilidades comunicativas de los Directivos para escuchar sugerencias, ideas, consultas o reclamos por parte de los trabajadores o clientes.

TABLA 15.- Trabajo en equipo en el servicio de las diferentes áreas del hotel

	Personal	Porcentaje
Siempre	9	17,0
Casi siempre	13	24,5
Algunas veces	18	34,0
Pocas veces	11	20,8
Rara vez	2	3,8
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

La tabla 15 muestra que más del 50% considera que pocas veces el trabajo se realiza en equipo en las diferentes áreas del hotel.

TABLA 16.- Colaboración y cooperación entre compañeros para alcanzar los objetivos de las diferentes áreas y la satisfacción del cliente

	Personal	Porcentaje
Siempre	8	15,1
Casi siempre	10	18,9
Algunas veces	23	43,4
Pocas veces	10	18,9
Rara vez	2	3,8
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

La tabla 16 muestra que el 60% opina que pocas veces hay colaboración y cooperación entre compañeros para alcanzar los objetivos de las diferentes áreas.

TABLA 17.- Reconocimiento y elogio de logros e ideas entre compañeros

	Personal	Porcentaje
Siempre	6	11,3
Casi siempre	5	9,4
Algunas veces	20	37,7
Pocas veces	13	24,5
Rara vez	9	17,0
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 17 podemos observar que más del 70% considera que algunas y pocas veces se reconocen y elogian los logros e ideas entre compañeros.

TABLA 18.- Acciones de los directivos para motivar el desempeño laboral y las buenas relaciones interpersonales de los trabajadores

	Personal	Porcentaje
Siempre	2	3,8
Casi siempre	9	17,0
Algunas veces	8	15,1
Pocas veces	22	41,5
Rara vez	12	22,6
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 18 más del 70% opina que hay pocas acciones de los directivos para motivar el desempeño laboral y las buenas relaciones interpersonales de los trabajadores.

TABLA 19.- Dificultades para interactuar y relacionarse adecuadamente con los clientes en la prestación del servicio

	Personal	Porcentaje
Todos	3	5,7
La mayoría	15	28,3
Algunos	23	43,4
Pocos	8	15,1
Muy pocos	4	7,5
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

La tabla 19 muestra que la mayoría de los trabajadores tiene dificultad para interactuar y relacionarse adecuadamente con los clientes en la prestación del servicio.

TABLA 20.- Actitudes éticas y de intereses personales de los trabajadores y directivos

	Personal	Porcentaje
Siempre	1	1,9
Casi siempre	5	9,4
Algunas veces	21	39,6
Pocas veces	17	32,1
Rara vez	9	17,0
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

La tabla 20 muestra que un 40% respondió haber observado actitudes poco éticas, donde se anteponen intereses personales por parte de los trabajadores o directivos en el servicio.

TABLA 21.- Acciones para promover actitudes éticas orientados a mejorar la conducta frente clientes y compañeros de trabajo.

	Personal	Porcentaje
Siempre	5	9,4
Casi siempre	7	13,2
Algunas veces	15	28,3
Pocas veces	15	28,3
Rara vez	11	20,8
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 21 el 60% considera que son pocas las veces en que se promueve actitudes éticas a través de normas, directivas o códigos de ética, para mejorar la conducta de los trabajadores frente a los clientes y compañeros de trabajo.

TABLA 22.- Desarrollo de Habilidades comunicativas e interpersonales de trabajadores

	Personal	Porcentaje
Siempre	2	3,8
Casi siempre	4	7,5
Algunas veces	9	17,0
Pocas veces	16	30,2
Rara vez	22	41,5
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 22 observamos que casi un 80% considera que pocas veces se desarrollan las habilidades comunicativas e interpersonales de los trabajadores a través de charlas o cursos de desarrollo personal.

TABLA 23.- Programas para promover actitudes positivas y valores en los trabajadores

	Personal	Porcentaje
Casi siempre	5	9,4
Algunas veces	14	26,4
Pocas veces	19	35,8
Rara vez	15	28,3
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

La tabla 23 muestra que más del 50% respondió que pocas veces se realizan programas para promover actitudes positivas y valores en los trabajadores.

TABLA 24.- Programas de participación colectiva para los trabajadores

	Personal	Porcentaje
Siempre	1	1,9
Casi siempre	6	11,3
Algunas veces	16	30,2
Pocas veces	18	34,0
Rara vez	12	22,6
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

La tabla 24 muestra que la mayoría opina que pocas veces se promueven programas de participación colectiva donde los trabajadores pueden desarrollar la cooperación, la integración y el apoyo mutuo en la empresa.

TABLA 25.- Manejo de quejas, castigos y refuerzo positivo en los empleados

	Personal	Porcentaje
Siempre	2	3,8
Casi siempre	14	26,4
Algunas veces	20	37,7
Pocas veces	12	22,6
Rara vez	5	9,4
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 25 más del 50% opina que sólo algunas veces la empresa maneja de manera justa las quejas y castigos y los refuerza positivamente una falta.

TABLA 26.- Relación laboral con la empresa

	Personal	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	1,9
De acuerdo	10	18,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	45,3
En desacuerdo	16	30,2
Muy en desacuerdo	2	3,8
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

La tabla 26 muestra que sólo un 19% respondió estar de acuerdo en cuanto a los sueldos, contratos, retribuciones, bonificaciones, seguro médico etc.

TABLA 27.- Prioridad de los requerimientos y necesidades del cliente en el hotel

	Personal	Porcentaje
Siempre	9	17,0
Casi siempre	17	32,1
Algunas veces	19	35,8
Pocas veces	8	15,1
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

La tabla 27 el 50% opina que solo algunas veces se dejan de lado las tareas o asuntos propios para priorizar los requerimientos y necesidades del cliente.

TABLA 28. Constatar las expectativas y necesidades del cliente con relación al servicio

	Personal	Porcentaje
Siempre	9	17,0
Casi siempre	11	20,8
Algunas veces	17	32,1
Pocas veces	13	24,5
Rara vez	3	5,7
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

La tabla 28 muestra que los hoteles en su mayoría no constatan si el cliente ha colmado sus expectativas y necesidades en relación al servicio recibido.

TABLA 29.- Información, actitudes y habilidades del personal para una atención personalizada

	Personal	Porcentaje
De acuerdo	16	30,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	20,8
En desacuerdo	24	45,3
Muy en desacuerdo	2	3,8
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 29 un 48% opina que el personal del hotel no cuenta con los medios, la información, las actitudes y habilidades necesarias para dar una atención personalizada al cliente.

TABLA 30.- Los trabajadores y la comprensión de las necesidades particulares de los clientes

	Personal	Porcentaje
Siempre	6	11,3
Casi siempre	6	11,3
Algunas veces	25	47,2
Pocas veces	16	30,2
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 30 casi un 70% opina que sólo algunas veces los trabajadores entienden plenamente la situación y necesidad particular de los clientes en la prestación del servicio.

TABLA 31.- Seguridad y dominio de tareas del personal en la satisfacción del cliente

	Personal	Porcentaje
Todos	8	15,1
La mayoría	13	24,5
Algunos	18	34,0
Pocos	14	26,4
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 31 alrededor del 60% opina que sólo algunos muestran seguridad y dominio de sus tareas, orientando su esfuerzo a la satisfacción del cliente.

TABLA 32.- Iniciativa del personal para atender al cliente con prontitud y rapidez

	Personal	Porcentaje
Siempre	14	26,4
Casi siempre	11	20,8
Algunas veces	21	39,6
Pocas veces	7	13,2
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 32 el 50% opina que sólo algunas veces el personal toma la iniciativa para interactuar con el cliente y atenderlo con prontitud y rapidez.

TABLA 33.- Disposición y capacidad del personal para solucionar los problemas del cliente

	Personal	Porcentaje
Todos	5	9,4
La mayoría	15	28,3
Algunos	26	49,1
Pocos	7	13,2
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

La tabla 33 muestra que sólo el 37.7% opina que la mayoría tiene disposición y capacidad para solucionar los problemas del cliente de manera efectiva.

TABLA 34.- Actitudes de cortesía y amabilidad del personal con los clientes

	Personal	Porcentaje
Todos	11	20,8
La mayoría	11	20,8
Algunos	26	49,1
Pocos	5	9,4
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

La tabla 34 muestra que más del 50% considera que solo algunos tienen actitudes de cortesía y amabilidad con el cliente en la prestación del servicio.

TABLA 35.- Coordinación y colaboración entre trabajadores en la prestación del servicio

	Personal	Porcentaje
Siempre	7	13,2
Casi siempre	18	34,0
Algunas veces	16	30,2
Pocas veces	11	20,8
Rara vez	1	1,9
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 35 podemos ver que el 50% del personal opina que sólo algunas veces existe una adecuada coordinación y colaboración entre los trabajadores de las distintas áreas en la prestación del servicio.

TABLA 36.- Apoyo inmediato y desinteresado entre compañeros cuando lo necesitan

	Personal	Porcentaje
Siempre	10	18,9
Casi siempre	9	17,0
Algunas veces	19	35,8
Pocas veces	15	28,3
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 36 observamos que sólo el 35.9% del personal opina que casi siempre existe apoyo inmediato y desinteresado entre compañeros cuando lo necesitan a diferencia de un 64.1% que opina que sólo algunas veces.

TABLA 37.- Coordinación con los superiores para un trabajo efectivo en el servicio

	Personal	Porcentaje
Siempre	13	24,5
Casi siempre	9	17,0
Algunas veces	14	26,4
Pocas veces	12	22,6
Rara vez	5	9,4
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 37 observamos que la mayoría de los encuestados opinan que sólo algunas veces hay coordinación por parte de los superiores, para realizar los trabajos de manera efectiva en la prestación del servicio

TABLA 38.- Uso de manual de procedimientos para realizar actividades en la prestación del servicio

	Personal	Porcentaje
Siempre	8	15,1
Casi siempre	2	3,8
Algunas veces	9	17,0
Pocas veces	13	24,5
Rara vez	21	39,6
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 38 observamos que sólo el 18.9% del personal respondió que utilizan un manual de procedimientos para la ejecución de algunas actividades concretas

en la prestación del servicio y el otro porcentaje significativo respondió que pocas veces se usa un manual de procedimientos.

TABLA 39.- ¿Considera usted que los servicios que brinda el hotel son adecuados?

	Personal	Porcentaje
Siempre	11	20,8
Casi siempre	21	39,6
Algunas veces	20	37,7
Pocas veces	1	1,9
Total	53	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 39 observamos que sólo el 20% del personal respondió que siempre los servicios que brinda el hotel son adecuados.

Del Cuestionario N° 2 (Usuarios del servicio) ANEXO 02, se ha seleccionado las preguntas más relevantes, obteniéndose los siguientes resultados:

Frecuencias

TABLA 40.- HOTELES

	Usuarios	Porcentaje
AMERICA	8	6,2
ANDINO	10	7,7
CESAR	10	7,7
COLOMBA	10	7,7
EL PATIO	10	7,7
EL TUMI	10	7,7
HUASCARAN	15	11,5
LA JOYA	11	8,5
LOS PORTALES	9	6,9
PASTORURI	11	8,5
SAN SEBASTIAN	14	10,8
SIERRA NEVADA	12	9,2
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

La tabla 40 muestra que el número de usuarios encuestados por cada hotel.

TABLA 41.- Procedencia

	Usuarios	Porcentaje
Nacional	103	79,2
Extranjero	27	20,8
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

La tabla 41 muestra que el 79.2% de usuarios encuestados fueron nacionales.

TABLA 42.- Sexo

	Usuarios	Porcentaje
Masculino	71	54,6
Femenino	59	45,4
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 42 observamos que la mayoría de los encuestados fueron de sexo masculino en un 54.6% del total.

TABLA 43.- Considera usted que mantener buenas relaciones humanas en el trabajo es necesario para prestar un adecuado servicio

	Usuarios	Porcentaje
Muy de acuerdo	34	26,2
De acuerdo	89	68,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	5,4
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 43 la mayoría de los usuarios, respondió estar de acuerdo que mantener buenas relaciones humanas en el trabajo es necesario para prestar un adecuado servicio.

TABLA 44.- Habilidades interpersonales de los trabajadores en los puestos que ocupan

	Usuarios	Porcentaje
Todos	1	,8
La mayoría	28	21,5
Algunos	69	53,1
Pocos	30	23,1
Muy pocos	2	1,5
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 44 sólo el 22% de usuarios respondió que los trabajadores del hotel tienen habilidades interpersonales para los puestos que ocupan.

TABLA 45.- Dificultad del personal para integrarse, cooperar y relacionarse con personas de diferente personalidad, valores y habilidades

	Usuarios	Porcentaje
La mayoría	28	21,5
Algunos	78	60,0
Pocos	22	16,9
Muy pocos	2	1,5
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 45 el 60% de usuarios opina que algunos trabajadores tienen dificultad para integrarse, cooperar y relacionarse con personas de diferente personalidad, valores y habilidades.

TABLA 46.- Problemas de diferencias personales entre trabajadores y la buena marcha de la prestación del servicio

	Usuarios	Porcentaje
Muy de acuerdo	42	32,3
De acuerdo	76	58,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	7,7
En desacuerdo	2	1,5
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

De la tabla 46 vemos que el 90% de usuarios esta de acuerdo que los problemas de diferencias personales entre trabajadores, afecta la buena marcha del servicio.

TABLA 47.- Dificultad del personal para tratar con empatía y amabilidad a las personas de diferentes culturas, razas y clases sociales

	Usuarios	Porcentaje
Casi siempre	40	30,8
Algunas veces	67	51,5
Pocas veces	21	16,2
Rara vez	2	1,5
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

La tabla 47 más del 50% opina que el personal presenta dificultades para tratar con empatía y amabilidad a personas de otras culturas, razas y clases sociales.

TABLA 48.- Comunicación interpersonal y disposición de los trabajadores para escuchar al cliente

	Usuarios	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	,8
De acuerdo	19	14,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	65	50,0
En desacuerdo	45	34,6
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 48 sólo el 22.6% esta de acuerdo que hay una adecuada comunicación interpersonal y disposición de los trabajadores para escuchar al cliente.

TABLA 49.- Habilidades comunicativas de los trabajadores en el servicio

	Usuarios	Porcentaje
Todos	1	,8
La mayoría	61	46,9
Algunos	54	41,5
Pocos	13	10,0
Muy pocos	1	,8
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

La tabla 49 muestra que el 54.9% de los usuarios considera que los trabajadores necesitan mejorar sus habilidades comunicativas para un mejor servicio al cliente.

TABLA 50.- Trabajo en equipo de los trabajadores en el servicio

	Usuarios	Porcentaje
Siempre	2	1,5
Casi siempre	21	16,2
Algunas veces	46	35,4
Pocas veces	51	39,2
Rara vez	10	7,7
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 50 sólo el 17.7% opina que el personal trabaja en equipo, colaborando y cooperando unos con otros para lograr la satisfacción del cliente.

TABLA 51.- Motivación del personal para realizar su trabajo con agrado e interés

	Usuarios	Porcentaje
La mayoría	17	13,1
Algunos	74	56,9
Pocos	33	25,4
Muy pocos	6	4,6
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 51 observamos que sólo el 13.1% opina que el personal se muestra motivado y realiza su trabajo con agrado e interés.

TABLA 52.- Habilidades de los trabajadores para interactuar y relacionarse adecuadamente con los clientes

	Usuarios	Porcentaje
Todos	2	1,5
La mayoría	26	20,0
Algunos	58	44,6
Pocos	42	32,3
Muy pocos	2	1,5
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 52 sólo el 21.5% de los usuarios considera que los trabajadores tienen habilidades para interactuar y relacionarse adecuadamente con los clientes.

TABLA 53.- Actitudes poco éticas del personal en el proceso de prestación del servicio

	Usuarios	Porcentaje
Siempre	1	,8
Casi siempre	3	2,3
Algunas veces	40	30,8
Pocas veces	81	62,3
Rara vez	5	3,8
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 53 el 90% respondió haber observado algunas veces actitudes poco éticas por parte del personal del hotel, en el proceso de prestación del servicio.

TABLA 54.- Desarrollo personal de los trabajadores, habilidades comunicativas e interpersonales en el servicio

	Usuarios	Porcentaje
La mayoría	18	13,8
Algunos	59	45,4
Pocos	48	36,9
Muy pocos	5	3,8
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 54 más del 50% opina que algunos trabajadores están capacitados en desarrollo personal, como las habilidades comunicativas e interpersonales.

TABLA 55.- Actividades de participación colectiva y cooperación de los trabajadores

	Usuarios	Porcentaje
Siempre	1	,8
Casi siempre	19	14,6
Algunas veces	63	48,5
Pocas veces	37	28,5
Rara vez	10	7,7
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 55 sólo el 22.6% respondió que en actividades de participación colectiva, el personal muestra cooperación, integración y apoyo mutuo.

TABLA 56.- Muestras de Inconformidad del personal con su relación laboral con la empresa

	Usuarios	Porcentaje
Casi siempre	6	4,6
Algunas veces	60	46,2
Pocas veces	49	37,7
Rara vez	15	11,5
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

De la tabla 56 podemos concluir que casi el 50% ha observado muestras de inconformidad por parte del personal sobre de su relación laboral con la empresa.

TABLA 57.- El personal deja las tareas o asuntos propios y prioriza los del cliente

	Usuarios	Porcentaje
Todos	1	,8
La mayoría	6	4,6
Algunos	52	40,0
Pocos	42	32,3
Muy pocos	29	22,3
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 57 más del 50% opina que sólo algunos trabajadores dejan de lado las tareas o asuntos propios para priorizar los del cliente.

TABLA 58.- Interés del hotel de saber si el cliente ha colmado sus expectativas y necesidades con relación al servicio

	Usuarios	Porcentaje
Casi siempre	6	4,6
Algunas veces	45	34,6
Pocas veces	52	40,0
Rara vez	27	20,8
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 58 vemos que más del 50% opina que pocas veces en el hotel se interesan en saber si el cliente ha colmado sus expectativas y necesidades con relación al servicio prestado.

TABLA 59.-Actitudes y habilidades del personal para dar una atención personalizada al cliente

	Usuarios	Porcentaje
De acuerdo	9	6,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	93	71,5
En desacuerdo	28	21,5
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 59 sólo el 6.9% esta de acuerdo que cuentan con los medios, la información, las actitudes y habilidades para dar una atención personalizada.

TABLA 60.- Los trabajadores entienden la situación y necesidad particular de los clientes en la prestación del servicio

	Usuarios	Porcentaje
Casi siempre	5	3,8
Algunas veces	52	40,0
Pocas veces	61	46,9
Rara vez	12	9,2
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 60 más del 50% opina que sólo algunas veces los trabajadores entienden la situación y necesidad particular de cada uno los clientes.

TABLA 61.- Seguridad y dominio de las tareas del personal para la satisfacción del cliente

	Usuarios	Porcentaje
Casi siempre	14	10,8
Algunas veces	54	41,5
Pocas veces	48	36,9
Rara vez	14	10,8
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 61 más del 50% opina que sólo algunas veces el personal realiza su labor demostrando seguridad y dominio de sus tareas para satisfacer al cliente.

TABLA 62.- Iniciativa del personal para atender con prontitud y rapidez al cliente

	Usuarios	Porcentaje
Siempre	1	,8
Casi siempre	23	17,7
Algunas veces	57	43,8
Pocas veces	40	30,8
Rara vez	9	6,9
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

De la tabla podemos concluir que un 70% de los usuarios respondió que algunas y pocas veces el personal tiene iniciativa y lo atiende con prontitud y rapidez.

TABLA 63.- Disposición y capacidad del personal para solucionar los problemas del cliente

	Usuarios	Porcentaje
Casi siempre	8	6,2
Algunas veces	63	48,5
Pocas veces	52	40,0
Rara vez	7	5,4
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 63 más del 50% opina que sólo algunas veces el personal da muestras de disposición y capacidad para solucionar los problemas del cliente.

TABLA 64.- Actitudes de cortesía y amabilidad del personal con el cliente en el servicio

	Usuarios	Porcentaje
Todos	1	,8
La mayoría	41	31,5
Algunos	73	56,2
Pocos	11	8,5
Muy pocos	4	3,1
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 64 solo un 39.5% considera que el personal tiene actitudes de cortesía y amabilidad con el cliente en la prestación del servicio.

TABLA 65.- Coordinación y colaboración entre los trabajadores en la prestación del servicio

	Usuarios	Porcentaje
Siempre	1	,8
Casi siempre	8	6,2
Algunas veces	58	44,6
Pocas veces	58	44,6
Rara vez	5	3,8
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 65 sólo el 6.2% considera que existe una adecuada coordinación y colaboración entre los trabajadores en el servicio y más del 50% algunas veces.

TABLA 66.- En forma general, ¿Considera usted que los servicios que brinda el hotel son buenos?

	Usuarios	Porcentaje
De acuerdo	30	23,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	43,8
En desacuerdo	42	32,3
Muy en desacuerdo	1	,8
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 66 sólo el 23.1% respondió estar de acuerdo que los servicios que brinda el hotel son buenos.

TABLA 67.- Relaciones Humanas

	Usuarios	Porcentaje
Inadecuada	22	16,9
Poco Adecuada	91	70,0
Adecuada	17	13,1
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 67 el 86.95% respondió que las relaciones humanas están en niveles inadecuados y poco adecuados.

TABLA 68.- Servicios

	Usuarios	Porcentaje
Servicio Malo	29	22,3
Servicio Regular	71	54,6
Servicio Bueno	30	23,1
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 68 observamos que más del 70% considera que los servicios son entre regular y malos.

TABLA 69.- Comportamiento

	Usuarios	Porcentaje
Comportamiento Inadecuado	25	19,2
Comportamiento Poco Adecuado	82	63,1
Comportamiento Adecuado	23	17,7
Total	130	100,0

FUENTE: Datos Obtenidos por acceso de encuesta de los diferentes Hoteles

En la tabla 69 observamos que más del 70% considera que el comportamiento de los trabajadores es entre el rango de poco adecuado e inadecuado.

- En las tablas de contingencia se estandarizo, utilizando el software SPSS para poder clasificar las variables sus medidas respectivas, tanto para las relaciones humanas como para los servicios y el comportamiento, de acuerdo a los objetivos del estudio.

Tablas de contingencia

TABLA N° 71.- Relaciones Humanas vs. Servicios

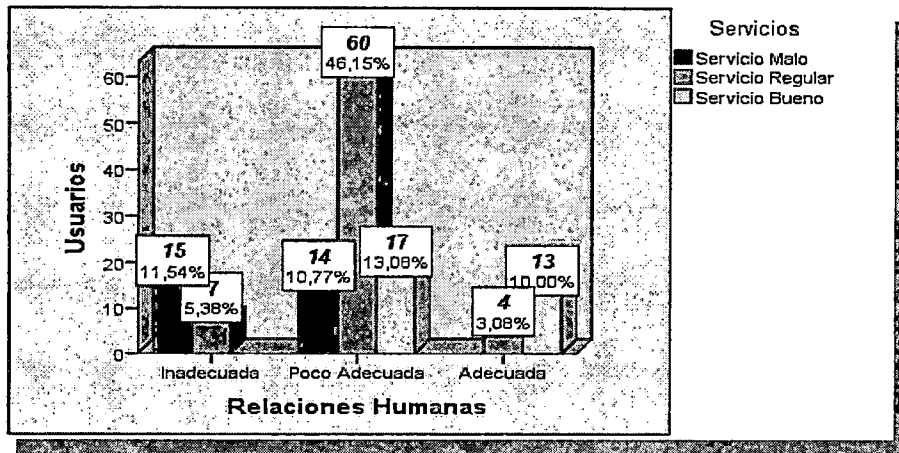
		Servicios			Total
		Servicio Malo	Servicio Regular	Servicio Bueno	
Relaciones Humanas	Inadecuada	15	7	0	22
		51,7%	9,9%	0,0%	16,9%
	Poco Adecuada	11,5%	5,4%	0,0%	16,9%
		14	60	17	91
	Adecuada	48,3%	84,5%	56,7%	70,0%
		10,8%	46,2%	13,1%	70,0%
Total	0	4	13	17	
	0,0%	5,6%	43,3%	13,1%	
	0,0%	3,1%	10,0%	13,1%	
	29	71	30	130	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	22,3%	54,6%	23,1%	100,0%	

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles-Huaraz

$$\chi^2 = 60.578$$

$$\alpha = 0.000$$

$$p = 0.05$$



❖ **Regla de Decisión:**

Si $\alpha = 5\%$, con $(R-1)(S-1) = (3-1)(3-1) = 4$ gl.

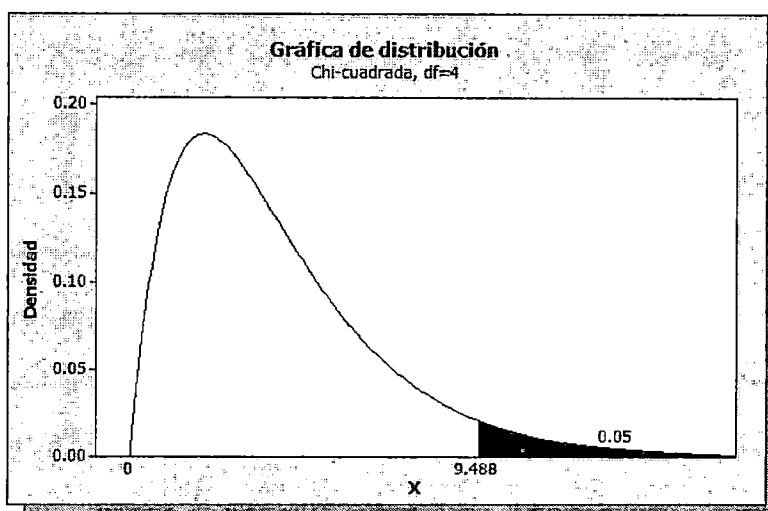
$X^2_{0,05,4} = 9.488$, la regla de decisión es:

“No Rechazar la hipótesis nula si” $X^2_{0,05,4} < 9.488$

“Si Rechazar la hipótesis nula si” $X^2_{0,05,4} > 9.488$

❖ **Apreciación de análisis:**

Según la prueba de Chi cuadrada de la investigación observamos que el $X^2 = 60.578$, gl.= 4 y $\alpha=0.000$, por lo que vemos la Chi cuadrada de la investigación es mayor a 9.488, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, ya que existe evidencia suficiente para decir que la hay una relación de dependencia, lo cual nos permite afirmar que las Relaciones Humanas influyen en los Servicios.



Hipótesis Estadística:

Ho: No existe Dependencia entre las Relaciones Humanas y los servicios

Ha: Existe Dependencia entre las Relaciones Humanas y los Servicios

De lo observado en los resultados, aceptamos la hipótesis de investigación que plantea que las relaciones humanas influyen significativamente de manera negativa en los servicios, ya que estas al ser inadecuadas influye de forma negativa en la prestación de los servicios, siendo este de regular a malo en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz.

Tabla N° 72.- Relaciones Humanas vs. Comportamiento

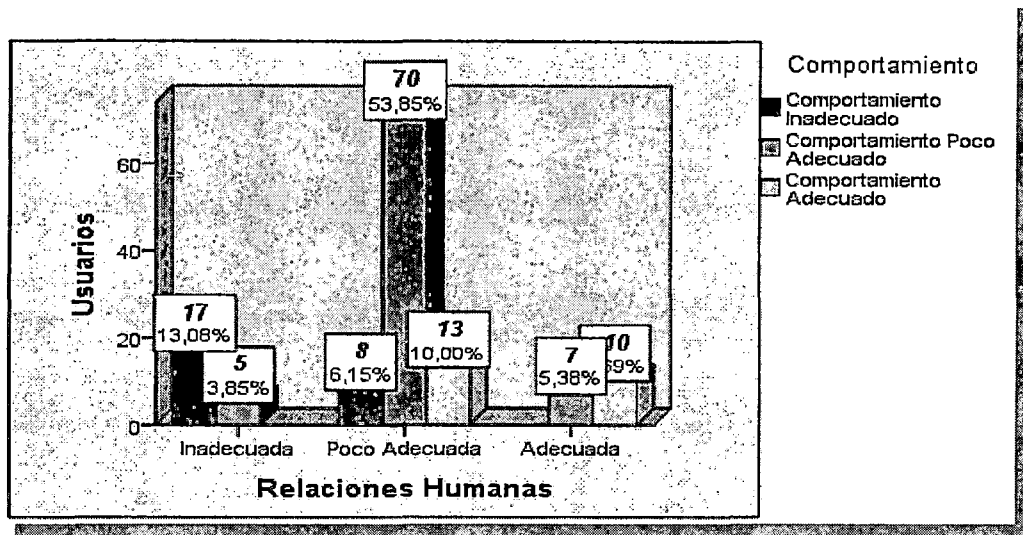
		Comportamiento			Total
		Comportamiento Inadecuado	Comportamiento Poco Adecuado	Comportamiento Adecuado	
Relaciones Humanas	Inadecuada	17	5	0	22
		68,0%	6,1%	0,0%	16,9%
	Poco Adecuada	13,1%	3,8%	0,0%	16,9%
		8	70	13	91
	Adecuada	32,0%	85,4%	56,5%	70,0%
		6,2%	53,8%	10,0%	70,0%
Total	0	7	10	17	
	0,0%	8,5%	43,5%	13,1%	
	0,0%	5,4%	7,7%	13,1%	
	25	82	23	130	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	19,2%	63,1%	17,7%	100,0%	

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles-Huaraz

$$\chi^2 = 77.448$$

$$\alpha = 0.000$$

$$p = 0.05$$



❖ Regla de Decisión:

Si $\alpha = 5\%$, con $(R-1)(S-1) = (3-1)(3-1) = 4$ gl.

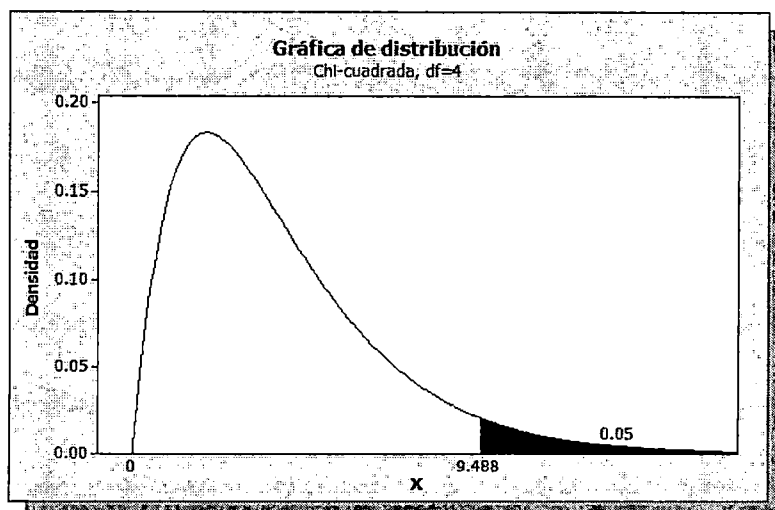
$X^2_{0.05, 4} = 9.488$, la regla de decisión es:

“No Rechazar la hipótesis nula si” $X^2_{0.05, 4} < 9.488$

“Si Rechazar la hipótesis nula si” $X^2_{0.05, 4} > 9.488$

❖ Apreciación de análisis:

Según la prueba de Chi cuadrada de la investigación observamos que el $X^2 = 77,448$, $gl = 4$ y $\alpha = 0.000$, por lo que vemos la Chi cuadrada de la investigación es mayor a 9.488, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, ya que existe evidencia suficiente para decir que hay una relación de dependencia, lo cual nos permite afirmar que las Relaciones Humanas influye en el Comportamiento.



Hipótesis Estadística:

H₀: No existe Dependencia entre las Relaciones Humanas y el Comportamiento.

H_a: Existe Dependencia entre las Relaciones Humanas y el Comportamiento.

De los resultados, se evidencia que las Relaciones Humanas siendo inadecuadas como lo plantea la hipótesis específica₁ inciden en el comportamiento de los empleados, ya que este no es el adecuado en la prestación de los servicios de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, como se plantea en la hipótesis específica₂.

Tabla N°73.- Servicios vs Comportamiento

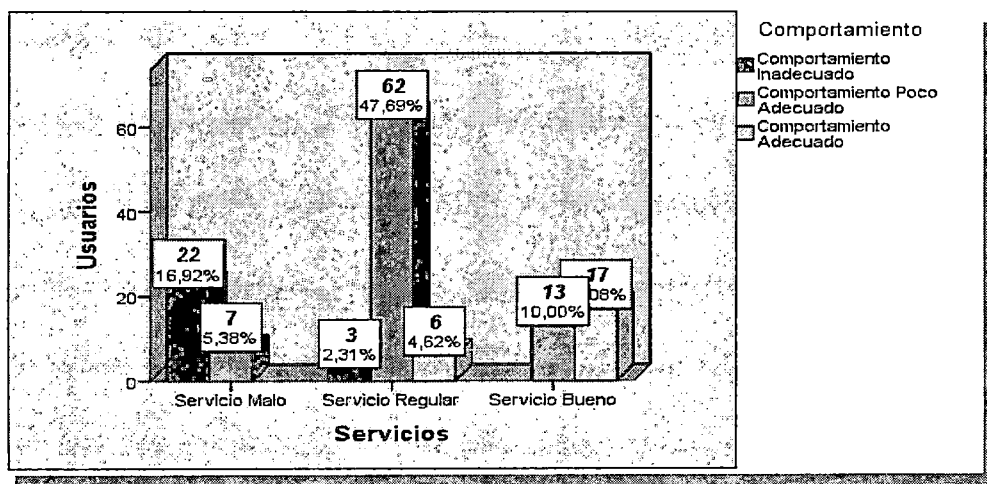
		Comportamiento			Total
		Comportamiento Inadecuado	Comportamiento Poco Adecuado	Comportamiento Adecuado	
Servicios	Servicio Malo	22	7	0	29
		88,0%	8,5%	0,0%	22,3%
		16,9%	5,4%	0,0%	22,3%
	Servicio Regular	3	62	6	71
		12,0%	75,6%	26,1%	54,6%
		2,3%	47,7%	4,6%	54,6%
	Servicio Bueno	0	13	17	30
		0,0%	15,9%	73,9%	23,1%
		0,0%	10,0%	13,1%	23,1%
Total	25	82	23	130	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	19,2%	63,1%	17,7%	100,0%	

FUENTE: Datos Obtenidos vía encuesta de los diferentes Hoteles-Huaraz

$$\chi^2 = 112.203$$

$$\alpha = 0.000$$

$$p=0.05$$



❖ **Regla de Decisión:**

Si $\alpha = 5\%$, con $(R-1) (S-1) = (3-1) (3-1) = 4$ gl.

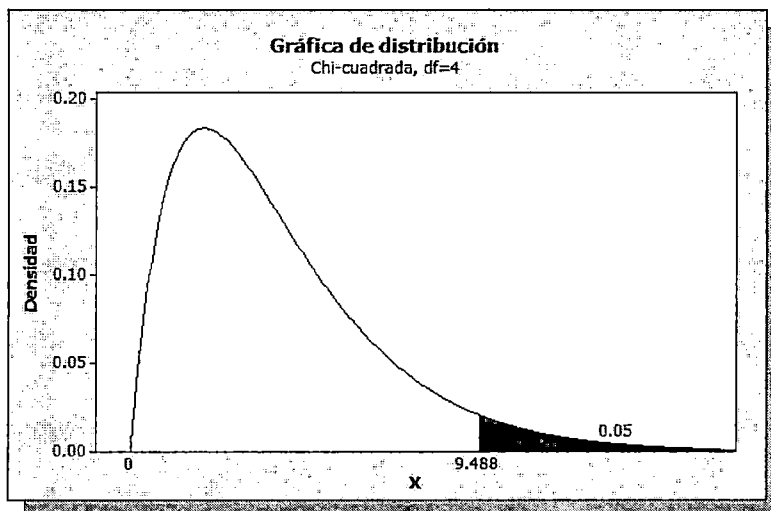
$X^2_{0.05, 4} = 9.488$, la regla de decisión es:

“No Rechazar la hipótesis nula si” $X^2_{0.05, 4} < 9.488$

“Si Rechazar la hipótesis nula si” $X^2_{0.05, 4} > 9.488$

❖ **Apreciación de análisis:**

Según la prueba de Chi cuadrada de la investigación observamos que el $X^2 = 112.203$, $GL = 4$ y $\alpha = 0.000$, por lo que vemos la Chi cuadrada de la investigación es mayor a 9.488, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, ya que existe evidencia suficiente para decir que hay una relación de dependencia, lo cual nos permite afirmar que el comportamiento influye en los servicios.



Hipótesis Estadística:

H₀: No existe Dependencia entre el Comportamiento y los servicios.

H_a: Existe Dependencia entre el Comportamiento y los Servicios.

Los resultados obtenidos evidencian que el Comportamiento incide en el Servicio. Siendo las relaciones humanas inadecuadas, el comportamiento no es adecuado, como se plantea en la hipótesis específica₂, y los servicios se ven afectados, siendo este de regular a malo, por tanto el comportamiento incide en la prestación de los servicios de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz.

V. DISCUSIÓN

El estudio nos llevo a **describir las relaciones humanas en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz**, cuyos resultados, nos muestran que pocos consideran que las relaciones humanas son adecuadas en estos hoteles y más del 80% considera que las relaciones humanas son poco adecuadas e inadecuadas, donde no hay tolerancia por las diferencias individuales, no se tratan con empatía, amabilidad y pocas veces hay colaboración y apoyo mutuo. Considerando lo que dice Soria, V. (2004); que el problema de las relaciones humanas siempre ha existido y existirá, aunque en diferentes grados de intensidad y magnitud. Dadas las diferencias individuales, mientras dos o más personas compartan un tiempo y espacio comunes, persigan objetivos diferentes, estén sujetas a la competencia por los recursos económicos, así como a la incertidumbre del cambio tecnológico y social, existirán desajustes en el comportamiento humano. Así, cuando la persona lleva inquietudes personales al campo laboral o social, su problemática se acentúa, creando intranquilidad en sus amigos o compañeros de trabajo. Las relaciones humanas, sin ser una panacea, tratan de ubicar al hombre en el justo medio para que encuentre las pautas que le permitan conciliar sus intereses personales con los de la organización. Pero lo que se evidencia es que un porcentaje significativo de trabajadores no tiene relaciones humanas armónicas que les permita trabajar a gusto, con un trato adecuado con sus compañeros, donde puedan cultivar el apoyo y respeto mutuo, brindando lo mejor de ellos en la prestación del servicio; donde la organización permita el logro de sus objetivos personales integrados a los objetivos de la organización. Es importante que en estos hoteles se interesen en

acciones que promuevan el desarrollo de **habilidades interpersonales** que contribuyan a mejorar las relaciones humanas del personal. Como afirma el marco teórico, si nuestro propósito es convivir en armonía con nuestros semejantes, tenemos la obligación de buscar los medios idóneos para lograrlo.

Sin embargo la tabla 07 muestra que la mayoría de los trabajadores coinciden que sólo algunos cuentan con habilidades en los puestos que ocupan y para relacionarse adecuadamente con los demás, asimismo; en la tabla 44 sólo un porcentaje menor de usuarios respondió que los trabajadores tienen habilidades interpersonales para los puestos que ocupan. Estos resultados muestran que los trabajadores no cuentan con las habilidades interpersonales necesarias para la prestación del servicio considerando que el servicio hotelero tiene un alto componente de humano es importante que en los diferentes puestos que ocupan desarrollen habilidades comunicativas, empatía, amabilidad entre otros con los clientes y trabajadores, modificando conductas para trabajar en armonía, ya que de acuerdo a las actitudes que se muestren seremos personas gratas en el trabajo ya sea con los clientes o compañeros de trabajo.

El marco teórico indica que el desarrollo de las habilidades interpersonales es hoy más importante que nunca, a medida que las organizaciones se dan cuenta de que para lograr resultados es indispensable combinar el esfuerzo humano con la tecnología.

Por ello es importante que las organizaciones tomen interés en el bienestar de las personas ya que cada uno de ellos tiene sus propias experiencias, en el campo personal, social y laboral y es importante como sentimos frente a nosotros mismos y a los demás, para dar lo mejor de nosotros en el trabajo, ya que cuando la

persona lleva inquietudes personales al campo laboral o social, su problemática se acentúa, creando intranquilidad en sus amigos o compañeros de trabajo. (La Torre, 2000).

Por lo cual siendo tan importante como interactúa el personal para crear experiencias positivas al cliente y los compañeros de trabajo; vemos en la tabla 08 que el 41.5% piensa que la mayoría tiene dificultad en el trato y comprensión de **las diferencias individuales**, de personalidad, valores y habilidades de los demás en el trabajo diario, y la mayoría en la tabla 11 considera que los trabajadores tienen dificultad para tratar con empatía y amabilidad a las personas de otras culturas, razas y clases sociales. Debemos considerar entonces que estas situaciones afectan la adecuada prestación del servicio, como lo manifiestan casi todos los trabajadores en la tabla 09, que cuando hay problemas de diferencias personales entre ellos, afecta la prestación del servicio.

Otra de las habilidades interpersonales que permiten buenas relaciones humanas son las habilidades comunicativas, en la tabla 12 la mayoría opina que la **comunicación interpersonal** es poco adecuada en la prestación del servicio y en la tabla 13 vemos que el personal en su mayoría necesita mejorar sus habilidades comunicativas para una mejor prestación del servicio. Estos resultados muestran que el personal en un número importante no cuenta con habilidades comunicativas que le permitan comunicarse con seguridad, claridad y de manera oportuna con sus compañeros y con el cliente.

Asimismo otra de las habilidades que se deben desarrollar en este tipo de empresas, son las **habilidades para trabajar en equipo**, como plantea Lescano Duncan (2003), "Las empresas orientadas hacia la disciplina del servicio se basan

en sus equipos de trabajo. Puesto que cada organización es diferente, no es posible fomentarlo a través de una receta general. El fomento del equipo de trabajo no se basa en disposiciones formales sino, por el contrario, en el desarrollo de estilos y actitudes, y en el reforzamiento de conductas que hagan del equipo de trabajo, no una moda ni una tendencia, sino un camino natural y espontáneo o para generar productividad y satisfacer a los clientes, a través de la satisfacción de los empleados”. Sin embargo en la tabla 15 la mayoría considera que pocas veces el trabajo se realiza en equipo en las diferentes áreas del hotel. De manera que en estos hoteles no se han considerado equipos de trabajo que respondan a la naturaleza del servicio hotelero, que trabajen sin inconvenientes con los demás, que cuenten con habilidades complementarias y propósitos comunes para el lograr la satisfacción del cliente.

Es importante también destacar el aspecto de **la motivación**, la necesidad del apoyo mutuo, valorándose y motivándose entre compañeros de trabajo, compartiendo los logros y las dificultades, la tabla 17 muestra que la mayoría considera que sólo algunas veces se reconocen y elogian sus logros e ideas en sus labores diarias y más del 70% en la tabla 18, opina que hay pocas acciones de los directivos para motivar el desempeño laboral y las buenas relaciones interpersonales de los trabajadores.

Podemos concluir entonces que por lo menos en un porcentaje significativo no se muestra motivado con acciones que favorecen las buenas relaciones humanas y ayudan a desarrollar actitudes de apoyo y colaboración mutua. “Motivar a los demás mediante el reconocimiento de sus logros y el elogio es una aplicación directa del reforzamiento positivo. El reconocimiento es un potente motivador

porque todos los seres humanos sienten necesidad de que se reconozca su labor y porque muchos trabajadores sienten que no se reconocen sus esfuerzos lo suficiente”.

Otro aspecto importante es la falta de **habilidades para satisfacer al cliente**, la tabla 19 muestra que la mayoría de los trabajadores tiene dificultad para interactuar y relacionarse adecuadamente con los clientes en la prestación del servicio. Es necesario que los trabajadores conozcan las necesidades de los clientes y puedan ofrecerle un servicio excepcional, creándole experiencias positivas en los momentos de verdad con actitudes de cortesía, interés, seguridad, que invite a volver al cliente. Como refiere Dubrin (2008), saber como satisfacer al cliente es un sub conjunto de relaciones interpersonales eficaces en las empresas. Hoy en día, muchas empresas hacen hincapié en la satisfacción total del cliente porque con ella se consigue prestigio, negocios constantes y buenas referencias. Es necesario que todos los empleados que estén en contacto con los clientes tengan las habilidades para satisfacerlos.

También es importante destacar el **comportamiento ético** de los trabajadores y directivos sobre todo el comportamiento de los directivos frente a los trabajadores ya que el ejemplo empieza por los niveles jerárquicos más altos, mostrando valores y actitudes éticas que permitan actuar en los distintos procesos de prestación del servicio con profesionalismo, respeto y ética. Sin embargo, la tabla 20 muestra que un 40% respondió haber observado actitudes poco éticas, donde se anteponen intereses personales por parte de los trabajadores o directivos en el proceso de prestación del servicio; y en la tabla 21 la mayoría considera que son pocas las veces en que se promueven actitudes éticas a través de normas,

directivas o códigos de ética, para mejorar la conducta de los trabajadores frente a los clientes y compañeros de trabajo. El aspecto ético es un factor fundamental en la prestación del servicio turístico, ya que permite la confianza en el servicio prestado y la honestidad de lo que se ofrece frente a lo que realmente se puede dar muchas empresas caen en este error de ofrecer más de lo que realmente están en la capacidad de dar y esto no es un buen ejemplo para los trabajadores. Como indica la teoría: una razón sutil para conducirse con ética, es que elevar el nivel de ella aumenta la calidad del trabajo. Conducirse con ética le llevará a realizar acciones que hagan la vida más satisfactoria para los empleados. En la medida en que todos los miembros de la empresa acaten este código de ética, mejorará la calidad de la vida laboral y se fortalecerán las relaciones interpersonales en la organización.

Todo lo antes manifestado, muestra que los trabajadores no han desarrollado habilidades interpersonales necesarias para la prestación del servicio y tampoco la empresa ha realizado acciones orientadas a mejorar el trato con sus compañeros y clientes a través de **programas de desarrollo personal**. Las organizaciones y en este caso los directivos de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz tienen que lograr la identificación y compromiso de los trabajadores con los objetivos de la organización, considerando políticas que promuevan programas de formación orientadas al desarrollo de habilidades interpersonales y la práctica de valores para mejorar el comportamiento y las relaciones humanas de los empleados en la prestación del servicio. En la tabla 18 la mayoría opina que hay pocas acciones de los directivos para motivar el desempeño laboral y las buenas relaciones interpersonales de los trabajadores, en la tabla 22 casi un 80% considera que pocas veces se desarrollan las habilidades comunicativas e

interpersonales de los trabajadores a través de charlas o cursos de desarrollo personal, asimismo; en la tabla 23 la mayoría respondió que pocas veces se realizan programas para promover actitudes positivas y valores en los trabajadores de la empresa; y en la tabla 24 la mayoría opina que pocas veces se promueven programas de participación colectiva donde los trabajadores pueden desarrollar la cooperación, la integración y el apoyo mutuo. Podemos deducir entonces que estas empresas no consideran en sus políticas de trabajo la formación permanente en temas de actitudes y habilidades como un aspecto fundamental en este sector, ya que como plantea Pardo y Luna (2007), “A nivel general, en el sector turístico tradicionalmente se ha dado más importancia a la formación en actitudes, que se considera el vehículo clave para que el empleado aprenda a prestar un adecuado servicio al cliente. Las actitudes que más se valoran en las empresas turísticas y se tratan de enseñar son la empatía, utilizada para una adecuada atención al cliente, unida a la cordialidad, que fomentan un servicio amable y personalizado. A continuación le siguen la formación en habilidades y por último en conocimientos, especialmente en idiomas.

Para ello también son necesarias e importantes las habilidades comunicativas de los Directivos. En la tabla 14 la mayoría de los trabajadores considera regulares y deficientes las habilidades comunicativas de los Directivos para escuchar sugerencias, ideas, consultas o reclamos por parte de los trabajadores o clientes. Por tanto los directivos tampoco han desarrollado habilidades interpersonales para tratar con su personal, reconocer sus habilidades, sus méritos y motivarlos adecuadamente ya que saber tratar al personal adecuadamente es la base para lograr buenas relaciones humanas; ganándose su colaboración, se obtendrán

buenos resultados en la gestión como jefe y para que la colaboración sea perfecta es necesario cultivar entre todos los subordinados la buena educación y la cortesía.

Por otro lado acerca del **comportamiento de los empleados en la prestación del Servicio**, cabe indicar que las actitudes que muestran los trabajadores en los distintos procesos del servicio, tienen gran importancia para determinar la calidad del mismo y cumplir con el objetivo principal que es la satisfacción del cliente. Como indica Lescano Duncan (2003): los resultados que busca cualquier servicio se orientan hacia mantener y aumentar el número de clientes, logrando que estos se encuentren satisfechos y, además, que se identifique con la organización que les proporciona el servicio. Se debe alcanzar tales objetivos a través de las personas y, concretamente, de sus comportamientos: El enfoque en la persona y no en la tarea, la respuesta personalizada, la confiabilidad y las actitudes positivas. Con relación al **enfoque en la persona**, en la tabla 27 la mayoría opina que sólo algunas veces se dejan de lado las tareas o asuntos propios para priorizar los requerimientos y necesidades del cliente. Por tanto la mayoría de los trabajadores no tienen una actitud de compromiso con las necesidades y requerimientos del cliente, orientando sus acciones y actitudes a su satisfacción que debe ser una prioridad en la consecución del servicio. Para ello tampoco los hoteles en su mayoría (tabla 28) constatan si el cliente ha colmado sus expectativas y necesidades en relación al servicio recibido. Entonces no hay una retroalimentación de los resultados obtenidos de la prestación del servicio con relación a la satisfacción del cliente para poder corregir los errores y mejorar el servicio prestado. Asimismo en la tabla 32 la mayoría opina que sólo algunas

veces el personal toma la iniciativa para interactuar con el cliente y atenderlo con prontitud y rapidez.

En cuanto a la **respuesta personalizada** por parte de los trabajadores en la prestación del servicio no se dan las condiciones para tal objetivo ya que en la tabla 29 el 48% opina que el personal del hotel no cuenta con los medios, la información, las actitudes y habilidades necesarias para dar una atención personalizada al cliente. Esto significa que no hay un interés en estos hoteles de preparar y entrenar a su personal y brindar las condiciones para una atención personalizada. También en la tabla 30 casi el 70% opina que sólo algunas veces los trabajadores entienden plenamente la situación y necesidad particular de cada uno los clientes en la prestación del servicio. Esto nos muestra que los trabajadores no han desarrollado una cultura del servicio orientado a lograr experiencias positivas y gratas acompañados de empatía y calor humano.

En cuanto al aspecto de la **confiabilidad** que es el reflejo de que las personas están preparadas para cumplir con su labor con seguridad y profesionalismo para colmar las expectativas del cliente, la tabla 31 muestra que alrededor del 60% opina que sólo algunos realizan su labor demostrando seguridad y dominio de sus tareas, orientando su esfuerzo a la satisfacción del cliente. Esto refleja que un buen porcentaje no domina adecuadamente sus tareas y muestra cierta inseguridad y la empresa no se puede permitir esto teniendo en cuenta que la primera experiencia del cliente con el servicio es importante. Sumado a ello las **actitudes positivas** que muestre el personal de los hoteles frente a los clientes solucionando sus inquietudes de manera oportuna, con actitudes de cortesía y amabilidad, le van agregar valor al servicio, pero sin embargo; en la tabla 34 vemos que más del 50%

considera que solo algunos muestran actitudes de cortesía y amabilidad con el cliente en la prestación del servicio. Podemos ver entonces que en estos hoteles no solo, no los forman en este tipo de actitudes sino que tampoco eligen a la persona con el perfil adecuado para los puestos que tienen contacto directo con el cliente.

Por otro lado con relación a los **servicios que prestan estos hoteles**, los procesos no se diseñan pensando en las necesidades y expectativas del cliente, para que estos sean rápidos, adecuados y oportunos; sino se deben a intereses propios de la empresa, sin tomar en cuenta el perfil de las personas para cada puesto y niveles adecuados de coordinación. La teoría plantea que el enfoque de servicio exige que las organizaciones determinen con claridad quiénes y cómo son sus clientes y que establezcan los modos adecuados para servirles, incluso más allá de lo que ellos esperan.

Con relación a **la coordinación** en el servicio, en la tabla 35 la mayoría del personal opina que sólo algunas veces existe una adecuada coordinación y colaboración entre los trabajadores de las distintas áreas en la prestación del servicio. Asimismo en la tabla 36 sólo el 35.9% opina que casi siempre se brindan apoyo inmediato y desinteresado entre compañeros cuando lo necesitan, evidenciando una falta de **adaptación mutua** y en la tabla 37 la mayoría opina que sólo algunas veces hay una coordinación adecuada por parte de los superiores o jefes de área, para realizar los trabajos de manera efectiva en la prestación del servicio, lo cual indica que no hay una **supervisión directa** por parte de los superiores en el servicio. Podemos ver entonces, que los niveles de coordinación son bajos tanto entre trabajadores como de los directivos a los trabajadores, siendo

esto un aspecto fundamental en la prestación de los servicios hoteleros, por ser estos interdependientes y de mucha interacción con el cliente. La teoría refiere que: si bien para otros autores la coordinación no es un principio básico o de primer nivel, así debe ser considerado en este sector, pues en un hotel es imprescindible una perfecta coordinación entre los distintos empleados y departamentos a los que pertenecen, cuando prestan un servicio a los clientes. La coordinación es el principio por el que se acoplan, conectan y ordenan los recursos disponibles de cara a la consecución de un objetivo común. Si siempre es conveniente la coordinación entre empleados de una empresa, aún más lo es en un hotel”.

Es importante también el uso de manuales de procedimientos en los procesos del servicio, tal es así que en la tabla 38 sólo el 18.9% del personal respondió que utilizan un manual de procedimientos para la ejecución de algunas actividades concretas en la prestación del servicio. Esto evidencia que estas empresas no manejan procedimientos estandarizados para tareas que requieren de mucho cuidado y especialización para hacer los servicios más rápidos y efectivos y a un menor costo de los recursos.

De manera general vemos que en la tabla 39 sólo el 20% de los trabajadores opina que siempre los servicios que brinda el hotel son adecuados y en la tabla 66 sólo el 23.1% de los usuarios respondió estar de acuerdo que los servicios que brinda el hotel son buenos. Esto nos indica que no hay un adecuado servicio al cien por ciento ya que para que el servicio sea realmente satisfactorio para el cliente, depende del comportamiento del personal, los adecuados niveles de coordinación para que el servicio no sea lento, inoportuno y con deficiencias y

manejar manuales de procedimientos que permitan estandarizar algunas tareas básicas que eviten errores en la prestación del servicio.

Por tanto, de todo lo anteriormente manifestado podemos decir que las relaciones humanas, que según los resultados obtenidos son inadecuadas influyen de manera significativa en un sentido negativo en la prestación de los servicios de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, ya que las inadecuadas relaciones humanas, evidenciadas por el comportamiento inadecuado de los trabajadores no permiten que el servicio sea oportuno, rápido, cálido y con experiencias agradables y positivas para el cliente; ya que las personas y la manera como actúan con sus conocimientos y habilidades le van a dar al servicio hotelero las características que pueden satisfacer o no las expectativas de los clientes desde el primer momento que toman contacto con el servicio, ya que ellos son el factor fundamental en todo el proceso de prestación del mismo. Como dice el marco teórico: Existen algunos sectores donde las personas no sólo son importantes, sino que son el factor clave para el éxito, como por ejemplo en el caso del ocio y el turismo, donde las empresas tienen una interfaz directa y tangible que se apoya en cada uno de los empleados para ofrecer interés y diversión a los clientes. La experiencia del huésped o el consumidor en el sector del turismo es muy intensa e íntima, en un sentido rara vez existe en otros servicios.

Por tanto, el servicio hotelero requiere que los trabajadores mantengan buenas relaciones humanas ya que esto influye en la manera como trabajan, como se comportan en distintas situaciones, como responden frente a los clientes y porque este tipo de servicio está caracterizado por los contactos múltiples en las distintas áreas del hotel y que deben causar una buena impresión al cliente desde la

primera vez. Es importante contar con personal que tenga habilidades interpersonales adecuadas, porque **lo más importante es la relación interpersonal**, y en ella se ve reflejado la forma cómo el personal se viste, el puesto que ocupa, la jerarquía que se le concede en la comunicación interna, hasta la forma en que se le pide que haga algo en la empresa. En la prestación del servicio, es de suma importancia el primer contacto entre el cliente y la empresa, con mayor razón cuando el contacto es múltiple, como en los servicios que ofrece un establecimiento de hospedaje donde intervienen muchas personas, por lo que existen muchos contactos secuenciales entre el huésped y el recepcionista, counter, camarera, mozo, barman, cajero, entre otros.

Concluimos refiriendo que las relaciones humanas es el trato que nos obliga a mantener la convivencia con otras personas. Así, en todo lugar donde exista una reunión o grupo de personas, existirán las relaciones humanas, es decir, una serie de normas necesarias para la convivencia entre dichos seres humanos. Una de las primeras obligaciones morales que nos debemos imponer es la de la **amabilidad**. Debemos ser amables, esto es, saber sonreír y procurar en todo momento ser cortés y servicial con nuestros semejantes.

VI. CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que en los Hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, existe una influencia significativa de las relaciones humanas en los servicios, desde del punto de vista negativo; debido a que las relaciones humanas son inadecuadas frente al cliente y los compañeros de trabajo, originando que el comportamiento de los trabajadores no sea adecuado en la prestación del servicio, lo cual le resta competitividad al mismo y experiencias positivas en los momentos de verdad, causando una mala impresión frente al cliente, evidenciando un mal servicio que no cubre las expectativas del cliente.
2. En un porcentaje significativo de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz no existen relaciones humanas armónicas, debido a que los trabajadores no cuentan con las habilidades interpersonales necesarias para la prestación del servicio considerando que el servicio hotelero es una suma de esfuerzos coordinados y de mucho contacto interpersonal, se ha evidenciado un bajo nivel de comprensión de las diferencias individuales, deficiente comunicación interpersonal, poco apoyo y cooperación en el entre compañeros en el servicio, y una falta de interés y preocupación por parte de los directivos para desarrollar programas de relaciones humanas que contribuya al desarrollo personal y profesional de los empleados.
3. El comportamiento de los empleados no es adecuado en la prestación del servicio lo cual se evidencia una falta de compromiso con las necesidades del cliente, escasas condiciones para una respuesta personalizada al cliente, poca confianza en el dominio de sus tareas y falta de actitudes positivas que no

permiten experiencias gratas tanto para los trabajadores como para el cliente; considerando que la experiencia interactiva del huésped con el personal en los momentos de verdad es muy intensa, en un sentido que rara vez existe en otro servicio.

4. Los servicios no están diseñados con procesos que permiten un servicio oportuno y adecuado, que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes. No existen niveles adecuados de coordinación y la mayoría no cuenta con manuales de procedimientos que permitan estandarizar algunas tareas básicas en la prestación del servicio.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los Directivos de los Hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz implementar un staff de relaciones humanas orientada a la formación y desarrollo del personal para que los trabajadores de todos los niveles no solo resuelvan problemas y mejoren los procesos, sino también interactúen en forma eficaz con otros empleados y con los clientes, ya que el servicio hotelero requiere que los trabajadores mantengan buenas relaciones humanas porque esto influye en la manera como trabajan, como se comportan en distintas situaciones, como responden frente a los clientes y porque este tipo de servicio esta caracterizado por contactos múltiples en las distintas áreas del hotel y su comportamiento debe causar la mejor impresión frente al cliente desde el primer contacto, desde la primera vez, para poder colmar sus expectativas.
2. En los Hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz es necesario que los directivos dentro de sus estrategias de gestión incorporen programas de relaciones humanas orientadas al desarrollo de habilidades interpersonales desarrollo humano y motivación que contribuyan a mejorar las relaciones humanas del personal.
3. Los directivos de estas empresas hoteleras deben incorporar personal con el perfil adecuado para los puestos que tienen contacto directo con el cliente entrenarlos y capacitarlos en técnicas orientadas al servicio para que así puedan brindar lo mejor de ellos en la prestación del servicio y la

organización pueda lograr sus objetivos y también los objetivos personales integrados a los de la organización.

4. Se recomienda a los directivos que diseñen los procesos de su servicio de acuerdo a las necesidades de los clientes, elaborando manuales de procedimientos para las tareas importantes y niveles de coordinación adecuados en las diferentes áreas del hotel como recepción, pisos y otros.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, A., Fernández, N. & Mollón, M. (2002). *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. Madrid, España: Editorial Prentice Hall.
- Casanueva Rocha C., García Del Junco J. & Caro Gonzales, F. (2004). *Organización y Gestión de Empresas Turísticas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- CENTRO DE FORMACION TURISTICA, CENFOTUR. (2006). *“Manual del Curso Tecnología de Pisos Housekeeping”*. Lima, Perú.
- De Andrés Ferrando, J.M. (2008). *Marketing en empresas de servicios*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- De Cenzo, D. y Robbins Stephen, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F., México: Editorial Limusa Wiley.
- De La Torre, F. (2000). *Relaciones Humanas en el ámbito laboral*. México: Editorial Trillas.
- Dubrin Andrew, J. (2008). *Relaciones Humanas. Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial Pearson Educación.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO, INTEGRACION Y NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES. MINCETUR (2009). *“Ley General del Turismo”*. Diario Oficial El Peruano. Lima, Perú.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO, INTEGRACION Y NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES.

- MINCETUR (2004). “*Reglamento de los Establecimientos de Hospedaje*”. Diario Oficial El Peruano. Lima, Perú.
- Soria Murillo, V. (2004). *Relaciones Humanas*. México D.F.: Editorial Limusa S.A.
 - La Rosa Sánchez Albites, C. (2003). *Hotelería básica*. Lima, Perú: Edit. Universidad San Martín de Porres. Escuela Profesional de Turismo y Hotelería.
 - Lescano Duncan, L. (2003). *La disciplina del servicio: cómo desarrollar una cultura orientada al cliente*. Lima, Perú: Edit. Centro de Investigación, Universidad del Pacífico.
 - López Collado, A. (1993). *La Gobernanta Manual de Hostelería*. Madrid, España: Editorial Paraninfo.
 - Pardo, M. Luna R. (2007). *Recursos Humanos para Turismo*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.
 - Rodríguez Antón, J. & Alonso Almeida, M. (2008). *Organización y Dirección de Empresas Hoteleras*. Madrid, España: Editorial Síntesis, S.A.
 - Silva González, M., Santos Durán, J., Rodríguez Jiménez, E. & Hernando Rojo, C. (2008). *Las Relaciones Humanas en la Empresa*. Madrid, España: Editorial Paraninfo.
 - Sosa De La Cruz, C. (2000). *Los servicios turísticos, cualidades y medición*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.

- UNIVERSIDAD PARTICULAR SAN MARTIN DE PORRES. (2003).
“*Manual de Introducción a la hotelería*”. Escuela Profesional de Turismo
y Hotelería. Lima, Perú.

A N E X O S

CUESTIONARIO N° 1 (PERSONAL DE LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS)

La presente encuesta es anónima, tiene por finalidad, recoger, procesar y analizar información relevante acerca de las relaciones humanas del personal de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, y su influencia en la prestación del servicio, de modo tal que se pueda plantear alternativas viables para el mejoramiento de la gestión de dichos establecimientos a partir de un diagnóstico interno de sus fortalezas y debilidades en el contexto de las relaciones humanas. Agradeceremos la veracidad de sus respuestas, ya que con ello contribuirá al logro de los objetivos de la presente investigación.

NOTA: Marcar con un aspa la letra de la alternativa que usted cree que es la más adecuada.

I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nivel de instrucción:
 - a) Superior Universitaria
 - b) Superior no universitaria
 - c) Secundaria
 - d) Primaria
- 1.2. Sexo: M () F ()
- 1.3. Cargo.....
- 1.4. Tiempo que labora en la Empresa Hotelera
 - a) De 0 a 1 año
 - b) De 1 a 2 años
 - c) De 2 a 3 años
 - d) Más de tres años

II. RELACIONES HUMANAS

- 2.1. ¿Considera usted que mantener buenas relaciones humanas en el trabajo es necesario para prestar un buen servicio?
 - a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Muy en desacuerdo
- 2.2. ¿Considera que el personal del hotel tiene habilidades para los puestos que ocupan, y para relacionarse adecuadamente con los demás?
 - a) Todos
 - b) La mayoría
 - c) Algunos
 - d) Pocos
 - e) Muy pocos

DIFERENCIAS INDIVIDUALES

- 2.3. ¿Los trabajadores presentan alguna dificultad en su trato, por una falta de comprensión de las diferencias de personalidad, valores y habilidades, de las demás personas, en el trabajo diario?
 - a) Todos
 - b) La mayoría
 - c) Algunos
 - d) Pocos
 - e) Muy pocos

- 2.4. ¿Cuándo se presentan problemas de diferencias personales entre los trabajadores, afecta el desarrollo de las actividades en la prestación del servicio?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez
- 2.5. ¿Los directivos toman en cuenta las diferencias individuales de los trabajadores y propician programas de cooperación e integración para lograr mejores relaciones humanas?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez
- 2.6. ¿El personal, presenta dificultades para tratar con empatía y amabilidad a las personas de otras culturas, razas y clases sociales?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

- 2.7. ¿Cómo es la comunicación interpersonal de los trabajadores en el hotel, durante los diferentes procesos de la prestación del servicio?
- a) Muy adecuada
 - b) Adecuada
 - c) Poco adecuada
 - d) Inadecuada
 - e) Muy inadecuada
- 2.8. ¿Considera usted que el personal necesita mejorar sus habilidades comunicativas para una mejor prestación del servicio?
- a) Todos
 - b) La mayoría
 - c) Algunos
 - d) Pocos
 - e) Muy pocos
- 2.9. ¿Cómo considera las habilidades comunicativas de los directivos para escuchar sugerencias, ideas, consultas o reclamos por parte de los trabajadores o clientes?
- a) Muy Buenas
 - b) Buenas
 - c) Regulares
 - d) Deficientes
 - e) Malas

HABILIDADES PARA TRABAJAR EN EQUIPO

- 2.10. ¿En el proceso de prestación del servicio, el trabajo se realiza en equipo en las diferentes áreas del hotel?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Raras veces
- 2.11. ¿El personal colabora y coopera con el trabajo del compañero para alcanzar los objetivos de las diferentes áreas y lograr la satisfacción del cliente?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez

MOTIVACION A LOS DEMAS

- 2.12. ¿Entre los compañeros de trabajo, se reconocen y elogian sus logros e ideas en sus labores diarias?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez
- 2.13. ¿La empresa realiza acciones para motivar el desempeño laboral y las buenas relaciones interpersonales de los trabajadores?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez

HABILIDADES DE SERVICIO AL CLIENTE

- 2.14. ¿Los trabajadores tienen dificultad para interactuar y relacionarse adecuadamente con los clientes en la prestación del servicio?
- a) Todos
 - b) La mayoría
 - c) Algunos
 - d) Pocos
 - e) Muy pocos

LA CONDUCTA ETICA

- 2.15. ¿Usted ha observado actitudes poco éticas, donde se antepongan intereses personales por parte de los trabajadores o directivos en el proceso de prestación del servicio?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez

- 2.16. ¿La empresa promueve actitudes éticas a través de normas, directivas o códigos de ética, orientados a mejorar la conducta de los trabajadores frente a los clientes y compañeros de trabajo?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez

DESARROLLO DEL PERSONAL

- 2.17. ¿Se desarrollan las habilidades comunicativas e interpersonales de los trabajadores a través de charlas o cursos de desarrollo personal?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez
- 2.18. ¿Existen programas para promover actitudes positivas y valores en los trabajadores de la empresa?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez

RELACIONES DE GRUPO

- 2.19. ¿Se promueven programas de participación colectiva donde los trabajadores pueden desarrollar la cooperación, la integración y el apoyo mutuo?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez

RELACIONES LABORALES

- 2.20. ¿La empresa maneja de manera justa las quejas y castigos, y los refuerza positivamente cuando los empleados cometen una falta?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez
- 2.21. ¿Usted está de acuerdo con su relación laboral con la empresa en cuanto a sueldos, contratos, retribuciones, bonificaciones, seguro médico etc.?
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Muy en desacuerdo

III. SERVICIO

ENFOQUE EN LA PERSONA

- 3.1. ¿Se dejan de lado las tareas o asuntos propios para priorizar los requerimientos y necesidades del cliente en el hotel?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez
- 3.2. ¿En el hotel donde usted labora, se constata si el cliente ha colmado sus expectativas y necesidades en relación al servicio recibido?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez

RESPUESTA PERSONALIZADA

- 3.3. ¿Cuenta el personal del hotel con los medios, la información, las actitudes y habilidades necesarias para dar una atención personalizada al cliente?
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Muy en desacuerdo
- 3.4. ¿Los trabajadores entienden plenamente la situación y necesidad particular de cada uno los clientes en la prestación del servicio?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez

CONFIABILIDAD

- 3.5. ¿El personal realiza su labor demostrando seguridad y dominio de sus tareas, orientando su esfuerzo a la satisfacción del cliente?
- a) Todos
 - b) La mayoría
 - c) Algunos
 - d) Pocos
 - e) Muy pocos

ACTITUDES POSITIVAS

- 3.6. ¿El personal toma la iniciativa para interactuar con el cliente y atenderlo con prontitud y rapidez?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez

- 3.7. ¿El personal muestra disposición y capacidad para solucionar los problemas del cliente de manera efectiva?
- a) Todos
 - b) La mayoría
 - c) Algunos
 - d) Pocos
 - e) Muy pocos
- 3.8. ¿El personal tiene actitudes de cortesía y amabilidad con el cliente en la prestación del servicio?
- a) Todos
 - b) La mayoría
 - c) Algunos
 - d) Pocos
 - e) Muy pocos

LA COORDINACION

- 3.9. ¿Existe una adecuada coordinación y colaboración entre los trabajadores de las distintas áreas en la prestación del servicio?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez

ADAPTACIÓN MUTUA

- 3.10. ¿Usted ha notado que cuando un trabajador está atendiendo a un cliente y necesita ayuda, un compañero que está desocupado le brinda su apoyo inmediato y desinteresado?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez

SUPERVISIÓN DIRECTA

- 3.11. ¿Existe una coordinación adecuada por parte de los superiores o jefes de área, para realizar los trabajos de manera efectiva en la prestación del servicio?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez

NORMALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

- 3.12. ¿Se utiliza un manual de procedimientos para la ejecución de algunas actividades concretas en la prestación del servicio?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez

3.13. De manera general, ¿Considera usted que los servicios que brinda el hotel son buenos?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Pocas veces
- e) Rara vez

Muchas Gracias

CUESTIONARIO N° 2 (USUARIOS DEL SERVICIO)

La presente encuesta es anónima, tiene por finalidad recoger, procesar y analizar información relevante acerca de las relaciones humanas del personal de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, y como estas influyen en la prestación del servicio a los usuarios, de modo tal que, nos permita proponer alternativas viables y factibles para el mejoramiento sustancial de la gestión de los hoteles de tres estrellas, a partir de un diagnóstico interno de sus fortalezas y debilidades, específicamente en el contexto de las relaciones humanas. Agradeceremos la veracidad de sus respuestas, ya que con ello contribuirá al logro de los objetivos de la presente investigación.

NOTA: Marque con un aspa la alternativa que usted considera es la más adecuada.

I. INFORMACION GENERAL

1.1 Datos del encuestado:

1.1.1 Procedencia

- a) Nacional ()
- b) Extranjero ()

1.1.2 Sexo

- a) Masculino ()
- b) Femenino ()

1.1.3. Edad:

II. RELACIONES HUMANAS

2.1. ¿Considera usted que mantener buenas relaciones humanas en el trabajo es necesario para prestar un adecuado servicio?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

2.2. ¿Considera que los trabajadores del hotel donde se aloja tienen habilidades interpersonales para los puestos que ocupan?

- a) Todos
- b) La mayoría
- c) Algunos
- d) Pocos
- e) Muy pocos

DIFERENCIAS INDIVIDUALES

2.3. ¿El personal del hotel cuando realiza sus labores, tiene dificultad para integrarse, cooperar y relacionarse adecuadamente con personas de diferente personalidad, valores y habilidades?

- a) Todos
- b) La mayoría
- c) Algunos
- d) Pocos
- e) Muy pocos

2.4. ¿Considera usted que cuando se presentan problemas de diferencias personales entre los trabajadores, afecta la buena marcha de la prestación del servicio?

- a) Muy de acuerdo

- b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Muy en desacuerdo
- 2.5. ¿Usted ha observado que el personal del hotel presenta algunas dificultades para tratar con empatía y amabilidad a las personas de diferentes culturas, razas y clases sociales?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

- 2.6. ¿Considera que en el hotel existe una adecuada comunicación interpersonal y los trabajadores tienen disposición para escuchar sugerencias, ideas, consultas y reclamos de los clientes?
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Muy en desacuerdo
- 2.7. ¿Considera que los trabajadores necesitan mejorar sus habilidades comunicativas, para un mejor servicio al cliente?
- a) Todos
 - b) La mayoría
 - c) Algunos
 - d) Pocos
 - e) Muy pocos

HABILIDADES PARA TRABAJAR EN EQUIPO

- 2.8. ¿Ha observado que el personal trabaja en equipo en la prestación del servicio colaborando y cooperando unos con otros para lograr la satisfacción del cliente?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Raras veces

MOTIVACION A LOS DEMAS

- 2.9. ¿El personal se muestra motivado y realiza su trabajo con agrado e interés?
- a) Todos
 - b) La mayoría
 - c) Algunos
 - d) Pocos
 - e) Muy pocos

HABILIDADES DE SERVICIO AL CLIENTE

- 2.10. ¿Considera usted que el personal tiene habilidades para interactuar y relacionarse adecuadamente con los clientes en la prestación del servicio?
- a) Todos
 - b) La mayoría
 - c) Algunos
 - d) Pocos
 - e) Muy pocos

LA CONDUCTA ETICA

- 2.11. ¿Usted ha observado actitudes poco éticas por parte del personal del hotel, en el proceso de prestación del servicio?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez

DESARROLLO DEL PERSONAL

- 2.12. ¿Durante su estadía en el hotel ha notado que el personal está capacitado en aspectos de desarrollo personal, como las habilidades comunicativas e interpersonales para la prestación del servicio?
- a) Todos
 - b) La mayoría
 - c) Algunos
 - d) Pocos
 - e) Muy pocos

RELACIONES DE GRUPO

- 2.13. ¿En actividades de participación colectiva, el personal muestra cooperación, integración y apoyo mutuo?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez

RELACIONES LABORALES

- 2.14. ¿Usted ha observado alguna muestra de inconformidad por parte del personal acerca de su relación laboral con la empresa?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez

III. SERVICIOS

ENFOQUE EN LA PERSONA

- 3.1. ¿El personal del hotel deja de lado las tareas o asuntos propios para priorizar los del cliente?
- a) Todos
 - b) La mayoría

- c) Algunos
 - d) Pocos
 - e) Muy pocos
- 3.2. ¿Considera que el hotel se interesa en saber si usted como cliente ha colmado sus expectativas y necesidades con relación al servicio prestado?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez

RESPUESTA PERSONALIZADA

- 3.3. ¿Considera usted que el personal cuenta el personal del hotel con los medios, la información, las actitudes y habilidades necesarias para dar una atención personalizada al cliente?
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Muy en desacuerdo
- 3.4. ¿Cree que los trabajadores entienden plenamente la situación y necesidad particular de cada uno los clientes en la prestación del servicio?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez

CONFIABILIDAD

- 3.5. ¿El personal realiza su labor demostrando seguridad y dominio de sus tareas orientando su esfuerzo a la satisfacción del cliente?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez

ACTITUDES POSITIVAS

- 3.6. ¿El personal tiene iniciativa y lo atiende con prontitud y rapidez?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez
- 3.7. ¿El personal da muestras de disposición y capacidad para solucionar los problemas del cliente de manera efectiva en la prestación del servicio?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Pocas veces
 - e) Rara vez

3.8. ¿El personal tiene actitudes de cortesía y amabilidad con el cliente en la prestación del servicio?

- a) Todos
- b) La mayoría
- c) Algunos
- d) Pocos
- e) Muy pocos

LA COORDINACION

3.9. ¿Existe una adecuada coordinación y colaboración entre los trabajadores en la prestación del servicio?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Pocas veces
- e) Rara vez

3.10. En forma general, ¿Considera usted que los servicios que brinda el hotel son buenos?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

Muchas Gracias