

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

22  
3j

FACULTAD DE PSICOLOGIA

PERCEPCION DE LAS CONDUCTAS DE CALIDAD  
EN EL SERVICIO EN LA HOTELERIA

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

JUANA PATRICIA ARALUCE MARTINEZ

DIRECTOR: DR. JAIME GRADOS

ASESOR TECNICO: DR. DARVELIO ALBERTO CASTAÑO ASMITIA



MEXICO, D. F.

1996



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradezco al Maestro Jaime Grados y a los  
sinodales sus comentarios y aportaciones  
para mejorar este trabajo

Un reconocimiento muy especial al Dr. Darvello  
Castaño y el Maestro Miguel Sánchez Bedolla,  
quienes impulsaron y apoyaron constantemente la  
realización de éste trabajo.

**Con todo mi cariño y reconocimiento a mi tío Rodolfo ejemplo de superación y calidad humana y a quien debo cada uno de los logros de mi vida.**

**A mi hermana Claribel, por brindarme la oportunidad de valorar , a través de su actitud y cariño, el significado del apoyo familiar.**

**A mi hija Itzelpor permitirme que la vida represente a cada instante un reto y una alegría.**

**A Alberto, quien siempre ha significado un desafío en mi superación personal y profesional.**

**A mis amigos y a todas aquellas personas que han contribuido de manera personal y profesional en mi formación y en la culminación de este objetivo.**

# INDICE

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I

1.	La Calidad en el Servicio	1
1.1	Antecedentes	1
1.2	Conceptos	4
1.3	Tipo y Complejidad del servicio	7
1.3.1	Tipos de servicio.	7
1.3.2	Complejidad del servicio	10
1.4	Características del Servicio	10
1.5	Diferencias de la calidad entre manufactura y servicios.	12
1.6	El servicio en la Hotelería	

### CAPÍTULO 2

2.	La importancia de las personas en el Servicio	27
2.1	El prestador	28
2.2	El receptor	30

### CAPÍTULO 3

3.	La organización orientada al servicio	34
3.1	Filosofía y Valores	34
3.2	Administración de la Calidad.	37
3.2.1	El control estadístico de procesos en los servicios	41
3.3	Principales Modelos de Servicio	46
3.3.1	Gerencia de Servicio	47
3.3.2	Dirección por Servicio	51
3.3.3	ISO 9000.	52
3.3.4	Rediseño de procesos de negocio	55
3.3.5	Modelo de un proceso de Servicio Hotelero.	57
3.3.7	Análisis Comparativo de los Modelos	60

### CAPÍTULO 4

4.	Percepción de las Conductas de Servicio.	64
4.1	Principales teorías y modelos	64
4.2	Estudios e Investigaciones realizadas.	72

## **CAPÍTULO 5**

5.	Metodología	80
5.1	Objetivos	80
5.2	Planteamiento formal del problema	81
5.3	Hipótesis de Investigación	81
5.4	Definición conceptual de Variables	81
5.5	Definición Operacional de Variables	83
5.6	Método	83
5.6.1	Escenario de Investigación.	84
5.6.2	Muestra	84
5.6.3	Instrumento de Investigación	86
5.6.4	Piloteo	87
5.6.5	Aplicación del Instrumento	88
6.	Resultados de la Investigación	90
6. 1	Análisis de Resultados	108
7.	Limitaciones de la investigación	113
8.	Conclusiones	114

### **Anexos:**

117

Anexo 1. Cuestionario de Respuesta abierta sobre: Actitudes y Conductas de Calidad en el Servicio. Opinión de los Expertos

Anexo 2. Cuestionario Calidad en el Servicio. Percepción de los Empleados.

Anexo 3. Cuestionario Calidad en el Servicio. Percepción de los Clientes.

### **Bibliografía**

123

## **INTRODUCCIÓN.**

Uno de los graves problemas que enfrenta nuestro país en la Administración y Desarrollo de las Empresas, es el adoptar modelos y procedimientos administrativos provenientes de otros países, sin realizarse investigaciones que permitan analizar dichas teorías y modelos o, lo más importante, desarrollar los propios de acuerdo a nuestra cultura, valores, recursos y necesidades existentes.

Con esta carencia de análisis e investigación, gran parte del trabajo organizacional y de administración que se realiza en las empresas, constituye generalmente solo una "moda organizacional" establecida por los "bestseller" del momento.

Esto ha propiciado el desarrollo de programas poco funcionales y efímeros cuyos resultados solo logran aumentar la resistencia y poca credibilidad de la gente con la que se trabaja.

Sin duda alguna, dentro de los temas de actualidad en nuestro país se encuentra la Calidad y el Servicio, y en este sentido las empresas han contemplado muy poco el que ambos constituyen un solo proceso, cuya base fundamental radica en el cambio cultural que parte de los valores y actitudes del personal de una organización, no siendo posible reducirlo a "esloganes", o acciones de capacitación aisladas.

Es así que esta tesis pretende aportar alguna evidencia sobre las conductas de servicio desde el punto de vista de la percepción interpersonal entre usuario y prestador del servicio.

En el transcurso del trabajo se habla sobre los aspectos esenciales de la Calidad y el Servicio; se menciona la importancia de las personas en el servicio y los resultados de algunas investigaciones relacionadas con el tema, así como los elementos fundamentales de la percepción interpersonal y las actitudes.

Finalmente se plantea la investigación realizada en una cadena hotelera, indicándose la metodología con los objetivos, planteamiento del problema, variables, hipótesis, método, muestra, instrumento hasta los resultados, el análisis de datos y las conclusiones.

Los resultados obtenidos, sin ser concluyentes, permiten contar con algunas bases sobre las conductas que son consideradas por los clientes como de calidad en el servicio y abre el camino para la realización de otras investigaciones sobre el tema.

## CAPITULO 1

### 1. LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

#### 1.1. Antecedentes.

En 1985 Albrecht, en su libro *Service America*, con una visión futurista mencionaba que el servicio sería mucho más importante en la economía que en épocas anteriores y que la transformación de una América Industrial en una América de Servicio, así como la demanda de más y mejores servicios y el número creciente de actividades de servicio, nos harían cada vez más conscientes del fenómeno, lo cual ocurriría en todo el mundo industrializado.

Asimismo, cita que en el año 2000 un 88% de la fuerza de trabajo estará dedicada a las actividades de servicio, según la opinión de reconocidos analistas.

El movimiento hacia una economía y cultura de servicio será la fuerza motriz en el mundo competitivo de los negocios durante muchos años.

Este análisis futurista se ha convertido en una realidad. Actualmente las empresas en general enfrentan un hecho sin precedentes: competir en un mercado mundial en donde las fronteras ya no existen.

En México se observa la misma tendencia, ya que el 88.6 % del total de establecimientos, se dedican a actividades de Servicio, incluyendo en este rubro al Comercio. (Censo de 1990, INEGI).

Lo anterior constituye un gran reto para las empresas mexicanas, ya que deberán competir con bienes y servicios de calidad o caerán en manos de quienes sí puedan producirlos.

El movimiento de mejoramiento de la calidad desde sus inicios (setentas) hasta hace poco, ha pasado por tres etapas:

- **Calidad Correctiva.**- orientada a corregir los defectos de manufactura o errores en el servicio.
- **Calidad Preventiva.**- enfocada a que las cosas se hagan bien desde la primera vez, y finalmente;



- **Calidad basada en el Costo.**- es decir, a mayor calidad mayor rendimiento económico.

Recientemente este movimiento está entrando a una cuarta etapa, cuyo objetivo fundamental es servir al cliente (1).

Es por ello que últimamente escuchamos hablar con mayor frecuencia del surgimiento de una nueva corriente en el mundo de los negocios; se trata de la aparición de una muy intensa preocupación por la calidad del servicio.

Las cosas han cambiado y, en términos generales, ya no se vive una economía manufacturera, sino una economía de Servicios, en donde la fuerza laboral está concentrada en la realización de trabajos administrativos o de contacto con el cliente, en comparación con los que trabajan en la manufactura de productos.

Durante 1990, en nuestro país, del total de personal ocupado por actividad económica, el 50.9 % se encontraba en el sector servicio, que incluye al comercio, restaurantes y hoteles, transporte, almacenamiento y comunicaciones, finanzas, seguros e inmuebles, servicios comunales, sociales y personales .

(Fuente: INEGI, Sistemas de Cuentas Nacionales de México 1993).

Los economistas pronostican para el futuro previsible, un gran crecimiento a nivel mundial de industrias de servicio y, por lo tanto, de empleos relacionados con el servicio, especialmente en las llamadas industrias de la hospitalidad (hoteles, restaurantes, etc.) y del procesamiento de datos.

Esto se fundamenta, además, en las aportaciones que en divisas proporciona la industria de servicios a la economía de un país. Por ejemplo, en Suiza y Yugoslavia, los hoteles y otras instalaciones, atraen a los turistas y al dinero contante y sonante. (2)

En México, según la Secretaría de Turismo y el INEGI, el mercado del turismo creció un 4.4% en volumen y un 7.4% en cuanto a ingresos durante la década de los ochentas, ocupando en 1990 el noveno lugar mundial en oferta hotelera y el décimo primero en cuanto a ingresos.

De 1982 a 1992, ingresaron 19 millones de turistas y 10 mil millones de dólares en divisas. Por otra parte, 9 millones de mexicanos salieron del País con una erogación de divisas de unos 4,250 millones de dólares. Por lo tanto la balanza turística ha registrado un saldo favorable a México de 5,750 millones de dólares. (Fuente: Secretaría de Turismo, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 1993.)

En 1992, el turismo representó la segunda fuente de divisas de la economía mexicana, y brindó empleo a cerca de 2 millones de personas, representando el 9% de la fuerza laboral total. (Fuente: Secretaría de Turismo, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 1993.)

Lo anterior no significa que se dejará de manufacturar productos, sino que se requerirá menos gente para hacerlo, lo que traerá como consecuencia que los empleos, la energía financiera y las oportunidades estarán en las áreas de servicio. (3)

Para Denton, (1991) existen además de lo anteriormente señalado, varias razones fundamentales del porqué la calidad en el servicio ha cobrado notable importancia e interés para las empresas, indicando que esto se debe en primer lugar a que los clientes son cada vez más críticos respecto al servicio que reciben.

Los clientes no sólo desean un servicio mejor sino que lo esperan. Esta afirmación se apoya en los resultados de un estudio de la Asociación Americana de Banqueros publicado en 1984, en el que se resalta que cada vez más clientes exigen un servicio de mayor calidad. Asimismo, en 1987 la Organización Gallup realizó una encuesta entre altos ejecutivos de 613 compañías, sobre la importancia que se esperaba conceder a ocho factores diferentes en los próximos tres años. El resultado más sobresaliente fue la **calidad en el servicio**: 48% de los ejecutivos la seleccionaron muy por encima de la productividad y las normas gubernamentales.(4)

Otra de las razones para este mayor énfasis, puede ser atribuido a que muchas empresas de servicios tenían mercados más limitados hace algunos años y están ahora compitiendo en mercados de mayor amplitud, incluyendo el ámbito internacional. Esta competencia ya no se centra en los productos, ya que muchos de éstos son esencialmente iguales; el campo de batalla ahora está en el servicio.

El servicio de calidad tiene sentido para las empresas no solo a nivel competitivo, sino también en el financiero. El Instituto de Planificación Estratégica de Cambridge, Massachussets, realizó en 1989, un análisis de 2000 empresas a lo largo de trece años; los resultados demostraron que el rendimiento financiero está directamente ligado con la calidad percibida de la mercancía y servicios de la compañía. (5)

Por su parte el Dr. Deming (1989), señala que un sistema para mejorar la calidad es necesario para quien desee mejorar la calidad de su trabajo e incrementar la producción con menor esfuerzo y costo, y que el servicio requerirá mejorar junto con la producción, ya que la ineficacia en una organización de servicios, al igual que en una de fabricación, eleva los precios al consumidor y disminuye su estándar de vida. (6)

El movimiento de la calidad del servicio fue iniciado por Karl Albrecht, Ron Zemke y Jan Carlson en la década de los ochentas, quienes postulan entre otras cosas que la calidad del servicio depende de tener una estrategia clara, sistemas y procedimientos enfocados al cliente y personas que cuenten con los conocimientos, habilidades, sensibilidad y actitudes adecuados para manejar correctamente los momentos de la verdad con el cliente.

## **1.2. Conceptos.**

El servicio no significa servilismo, sin embargo se tiende a confundir ambos términos y esto tiene un fundamento cultural.

En este sentido, McCann (1991), menciona que la palabra **servicio** o **servir**, tiene una connotación negativa, ya que ambas vienen de la palabra en latín "**servus**" que significa "**esclavo**". Además de ello, el servicio frecuentemente es conceptualizado como **servilismo**, confundiéndose ambos términos, ya que se considera que el que sirve es una persona de "baja categoría", es decir, un sirviente.

Lo anterior explica, en parte, las actitudes inadecuadas tanto de los prestadores de servicio como de los clientes, ya que ambos en muchas ocasiones se comportan ya sea en forma prepotente o despótica, o por el contrario, demasiado sumisa y pasiva.

Al respecto, el mismo autor indica que **el servicio es una relación que se crea en el momento que se proporciona y a través de esa experiencia se otorgan un servicio mutuo el prestador y el cliente; por lo tanto, el servicio real depende de las relaciones y las fomenta**, siendo éstas la clave del éxito para la obtención de beneficios y la satisfacción que se logra en el servicio. (7)

El **diccionario de la Real Academia (\*)** propone algunas definiciones del término servir:

- Estar al servicio de otro.
- Estar empleado en la ejecución de una cosa por mandato de otro, aun cuando lo que ejecute sea pena o castigo.
- Estar sujeto a otro por cualquier motivo, aunque sea voluntariamente haciendo lo que el otro quiere o dispone.
- Ser un instrumento máquina o cosa semejante, a propósito para determinado fin.
- Ejercer un empleo o cargo propio o en lugar de otro.
- Aprovechar.
- Valer.
- Ser de uso o utilidad.

Tales definiciones nuevamente nos remiten a que el término servir es considerado como el de utilizar, situación normalmente aceptada como habíamos comentado anteriormente; otra cosa en común es que el servicio es considerado como una actividad.

Para los propósitos de este trabajo es importante señalar algunas definiciones de servicio que incluyen diversos puntos de vista.

## **SERVICIO**

"Conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo". (8)

**El servicio** es conceptualizado como "el hecho de proporcionar o proveer bienes o productos intangibles en general". (9) Albrecht

Es la sensación (buena o mala) que tiene un receptor de servicio cuando entra en contacto con alguno de los elementos de la organización que le proporciona el servicio. Por ejemplo: empleados, lugar físico, máquinas, publicidad, información, etc.

*\*Citado por Pinedo Rivera J. "La acción de servicio como respuesta a la existencia", Despacho Pinedo, Méx. 1977.*

El **servicio** es el conjunto de soportes que rodean al acto de comprar. Se mide por la despreocupación y el valor agregado en el caso de los productos, y por la prestación y la experiencia en el caso de los servicios. (10)

Considerando los elementos en común de éstas definiciones, podemos concluir que **el servicio** es una actividad humana en función de la compra de un bien o servicio que se proporciona a través de una relación entre cliente y prestador y cuya efectividad depende, fundamentalmente, de la experiencia y satisfacción del cliente.

En cuanto a calidad y servicio algunas definiciones son las siguientes:

### **CALIDAD**

"La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad". (11)

"La calidad en el servicio se mide por la diferencia que se produce entre las expectativas del cliente y su percepción del nivel del servicio recibido". (12)

"Clientela clave es aquella que, por sus expectativas y sus necesidades impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar". (13)

**La calidad del servicio** es compleja, ya que el cliente se está volviendo cada vez más crítico con el servicio que recibe en su vida cotidiana y está exigiendo que se tomen acciones al respecto. Es él, el que determina la calidad de una empresa y por lo tanto si compra o no los productos y servicios que ofrece; esto hará que escoja una marca o compañía por encima de otra.

Al respecto Albrecht (1990), define **la excelencia del servicio**, desde el punto de vista de posicionamiento competitivo, como: "Un nivel de calidad de servicio, comparado con el de sus competidores, que es suficientemente alto ante sus clientes, para permitirle cobrar un precio más alto por su producto de servicio, gana una participación en el mercado increíblemente elevada y/o disfruta de un margen de utilidad superior al de sus competidores". (14)

Si además de lo anterior, consideramos el concepto de **Calidad Total**, como:

"el conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posible la fabricación y servicio a satisfacción completa del consumidor y a un nivel más económico", podemos ver que el concepto de calidad en el servicio se complementa y enriquece. (15)

### **1.3. Tipos y Complejidad del Servicio**

#### **1.3.1. Tipos de servicio.**

En la industria se pueden distinguir tres tipos básicos de servicio, según lo menciona Albrecht. (16)

- **El de Ayuda.**

Facilita el localizar u obtener cosas que necesitamos, a movernos de un punto a otro, o solucionar problemas en general.

- **El de Reparación.**

Que atiende los problemas de descompostura de nuestros productos.

- **El de Valor Agregado.**

Que se dirige principalmente a la calidad de la relación con el cliente; es el valor adicional que se da a cualquiera de los servicios anteriores.

Especialmente en esta era de alta tecnología, donde el contacto humano se ha reducido y tenemos cada vez más contacto despersonalizado con cajeros automáticos, grabadoras, etc., la **calidad** de este contacto, cuando se da, se vuelve de vital importancia.

Respecto a esta clasificación es importante aclarar que el "valor agregado", más que encasillarlo como un tipo de servicio, debería considerarse una característica intrínseca de los otros servicios mencionados, si se quiere lograr la calidad de los mismos.

Horovitz, por su parte, presenta la siguiente clasificación: (17)

#### **a). Servicio De Productos.**

El servicio de productos tiene dos componentes: **el grado de despreocupación del cliente, y el valor agregado para el cliente.**

El grado de despreocupación se refiere a que el cliente valora, además del precio y del rendimiento técnico del producto, lo que éste va a costarle no sólo en dinero, sino en tiempo y esfuerzo. Mide los efectos en cuanto a:

- Entregas y reparaciones,
- obtención de una factura sin errores,
- encontrar rápidamente un responsable si surgen problemas,
- hacer funcionar el aparato,
- comprender su funcionamiento,
- utilizarlo a pleno rendimiento,
- desprenderse de la antigua máquina o revenderla, etc.

Además, valora los costos de utilización del producto:

- costo de mantenimiento,
- costo de instalación,
- costo de transporte, y
- costo de no poder disponer del producto.

Una política de calidad de servicio trata de reducir en lo posible dichos esfuerzos y costos suplementarios para el cliente, imponiéndose como objetivo el llegar a *cero preocupaciones*

En cuanto al **valor agregado**, el cliente examina también el valor que el proveedor añade al rendimiento técnico del producto, en varios sentidos:

- Estatus social que el producto refuerza.
- Ayuda para resolver problemas
- Apoyo financiero
- Apoyo postventa
- Rapidez o flexibilidad

#### **b). El Servicio de los Servicios.**

De igual manera Horovitz (1991), indica que el servicio de servicio comprende dos dimensiones propias: **la prestación** que buscaba el cliente y **la experiencia** que vive en el momento en que hace uso del servicio.

La prestación se refiere a todo lo que rodea al servicio, ya que tiene una importancia primordial tanto para reforzar los beneficios que el comprador busca al adquirir algo, como el hecho de que se ha convertido en un arma competitiva básica e indispensable para hacer del servicio algo especial que lo diferencie de los que ofrece la competencia.

La experiencia se refiere al impacto que puede provocar en el consumidor el servicio, determinando su grado de satisfacción. Dicha experiencia puede ser positiva o negativa según:

Las opciones, disponibilidad, ambiente, actitud del personal de servicio, los otros clientes, la rapidez y precisión de las respuestas a sus preguntas, el manejo de las reclamaciones y la personalización de los servicios, entre otras.

Comparando ambas posturas respecto a los tipos de servicio, podemos decir que en esencia hablan de lo mismo y con las mismas características, cambiándose únicamente los nombres o la profundización que se hace al respecto.



### 1.3.2. Complejidad del servicio:

Además de los tipos de servicio anteriormente señalados, es importante resaltar que existe complejidad en los mismos, en cuanto a la forma en que se pueden proporcionar actualmente, dado el grado de especialización y características de la división del trabajo y sistemas económicos de nuestra sociedad actual. Ronald Kent Shelp, lo clasifica en cuatro tipos principales: (18)

- **Servicio Personal NO Especializado:**

En este renglón se ubican las actividades que realiza una persona generalmente por su cuenta, sin ningún tipo de entrenamiento específico, como son la venta callejera y el servicio doméstico.

- **Servicio Personal Entrenado:**

Son servicios similares a los anteriores, aunque la persona los presta en forma organizada para una empresa, y recibe algún entrenamiento o procedimiento para llevarlo a cabo, por ejemplo: dependientes de tiendas, artesanos, etc.

- **Servicio Técnico Especializado:**

Incluye servicios altamente especializados identificados como profesiones en una rama específica del conocimiento: asesoría legal, médica, financiera, contable, etc.

- **Servicios Industriales:**

Son los que responden a la demanda masiva, tales como la industria de los alimentos, del turismo, transporte, etc.

### 1.4. Características del Servicio.

El servicio, al ser considerado como intangible, posee como características fundamentales las siguientes: (19)

- a) Se produce en el instante de su ejecución; no se puede crear de antemano, inspeccionar, apilar o almacenar. No se puede reparar antes de que el cliente lo reciba.

- b) No se puede demostrar, ni se puede enviar una muestra para obtener la aprobación del cliente.
- c) La persona que recibe el servicio, no tiene nada tangible; el valor del servicio depende de su experiencia personal de su *percepción del servicio*. Esta experiencia no se puede vender o pasar a un tercero como los productos.
- d) Se requiere interacción humana para crear el servicio en conjunto con el cliente.
- e) Mientras más personas intervengan en el trato al cliente durante la prestación del servicio, menos posibilidades hay de quedar satisfecho con el servicio.

Las expectativas de quien recibe el servicio, son parte integral del mismo. La calidad del servicio es en gran proporción algo subjetivo.

El Dr. Deming indica que algunas de las características de la calidad del servicio son similares a las de la calidad de los productos manufacturados, tales como: la exactitud del papeleo, la rapidez, la confianza en el tiempo de entrega, el cuidado durante la manipulación, el cuidado durante el transporte, etc. (20)

### 1.5 Diferencias de la Calidad entre Manufactura y Servicios.

Las propias características del servicio, marcan la diferencia entre la manufactura (productos). En el cuadro siguiente podemos observar de manera específica estas diferencias. (21)

<b>MANUFACTURA</b>	<b>SERVICIO</b>
Productos tangibles y visibles.	Productos Intangibles.
Intenso en capital.	Intenso en mano de obra.
El producto se puede almacenar.	El producto se consume en el momento mismo que es creado.
Poca participación del cliente.	Frecuente participación del usuario.
Estandarización norma de productos.	Poca estandarización, servicio "a la medida".
Estándares relativamente estáticos.	Estándares de calidad muy cambiantes.
El producto tiene las características de calidad.	La calidad depende del resultado del servicio prestado y de cómo fue prestado.

En cuanto a diversos aspectos de su planificación y estrategia empresarial, Shaw (1991) resume las diferencias fundamentales entre empresas fabricantes de productos y empresas que ofrecen servicios de la siguiente manera: (22)

<b>EMPRESAS DE PRODUCTOS</b>	<b>EMPRESAS DE SERVICIOS</b>
Costos y precios basados en un producto material.	Costos y precios basados en percepciones de valor.
La productividad puede determinarse.	La productividad no puede determinarse.
La adecuación de la oferta y la demanda se gestiona a través de las existencias.	La adecuación de la oferta y la demanda se gestiona en gran parte a través de cambios de comportamiento.
La curva de la experiencia reduce los costos por unidad, gracias a una producción acumulativa.	La curva de la experiencia mejora calidad y valor.
El crecimiento/tamaño/cuota de mercado, influye directamente sobre la rentabilidad.	El crecimiento/tamaño/cuota de mercado, influye en la imagen en forma directa.
El riesgo de lanzar nuevos productos/servicios, desciende como consecuencia de las pruebas que se realizan en el mercado.	El riesgo de lanzar nuevos productos/servicios, aumenta como consecuencia de una mayor confianza en la lealtad del consumidor.
Las barreras para entrar en el mercado están basadas en el producto y/o la tecnología.	Las barreras para entrar en el mercado están basadas en capital humano, clientela y/o red.
La realización de cambios requiere un número relativamente pequeño de personas.	La realización de cambios exige un amplio consenso y compromiso.

En el servicio, su prestación y su consumo son simultáneos, en cambio los productos primero son fabricados y luego se venden y son utilizados. En los servicios la productividad se expresa en términos de satisfacción del cliente , y en consecuencia se mide por el incremento en las ventas.

En la industria en general, dicha productividad se manifiesta por reducirse las mermas y los costos de fabricación.

En cuanto a la calidad en sí misma, el Dr. Deming considera que algunas de las características del servicio que son compartidas por los productos manufacturados, pueden ser medidas.

Asimismo, especifica que en cuanto a la reacción del cliente a lo que él llama "*buen servicio*" o "*mal servicio*" es generalmente inmediata, mientras que la reacción a la calidad de un producto manufacturado puede surgir con retraso. Las necesidades del cliente pueden cambiar de un momento a otro y además el servicio puede deteriorarse y el producto manufacturado puede poseer defectos latentes.

Independientemente del tipo de producto o servicio de que se trate, los problemas con los que se enfrentan los vendedores son casi los mismos:

- Mala calidad del producto o servicio
- Errores en los pedidos
- Entrega lenta
- Recuento erróneo.

Una diferencia importante señalada por Deming, consiste en que el trabajador de producción *es consciente de que pone algo de su parte para fabricar algo que otra persona utilizará; él tiene una idea sobre lo que es su trabajo y la calidad del mismo*, visualizando al cliente final satisfecho o descontento con el producto de su empresa. En cambio en muchas empresas de servicio, las personas que trabajan en ellas no son conscientes de que su producto es el servicio; que un buen servicio y los clientes contentos hacen que su compañía sea competitiva y permanezca en el mercado, asegurando fuentes de trabajo; que un cliente descontento puede ocasionar la pérdida del negocio y por consiguiente de su trabajo.

En relación a la aseveración anterior, es importante señalar que en México, dadas las condiciones de producción, esta actitud de conciencia y de visualización del producto y cliente final por parte de los trabajadores, no se da en forma generalizada, inclusive en las empresas manufactureras. Es probable que Deming esté haciendo referencia a una cultura empresarial distinta a la nuestra, como podría ser la japonesa.

En la industria de servicios, a diferencia de la manufacturera, se presentan con mayor frecuencia en su operación:

- Transacciones directas con muchas personas, por ejemplo: cliente, arrendatario, asegurado, etc.
- Un número elevado de transacciones, por ejemplo: ventas, préstamos, bonos, depósitos, etc.
  
- Volumen elevado de papeleo, por ejemplo: errores en las ventas, facturas, cheques, tarjetas de créditos, cuentas, reclamaciones, etc.
- Cantidad elevada de procesos, por ejemplo: cálculo de cargos, intereses, etc.
- Muchas maneras diferentes de cometer errores, dada la interacción humana.

Circunstancias todas que representan un alto costo para la organización y que inciden directamente en la percepción del cliente, no sólo respecto al servicio que le es proporcionado, sino a la "calidad" del mismo.

Las semejanzas y diferencias planteadas anteriormente, se refieren al concepto tradicional que plantea una división entre las empresas de manufactura y las de servicio. Sin embargo, Albrecht en su libro más reciente, señala lo siguiente: "...debemos abandonar por completo la distinción arbitraria entre empresas "fabriles" y empresas de "servicio". Con el advenimiento del modelo de gerencia de servicios, esta distinción pasa a ser obsoleta. De hecho, no existe ninguna compañía que no preste un servicio..." (23)

De ahí que su concepto actual de servicio es: "...la suma de los valores proporcionados al cliente, sean estos tangibles o intangibles".

Y enfatiza: "la única diferencia real que aún existe es la proporción relativa de valores tangibles e intangibles vendidos y entregados".

En el mismo sentido, Shaw (1991), aporta un análisis que fundamenta el porqué de la situación comentada por Albrecht. Señala que "las diferencias que existen entre empresas industriales y de servicios son mucho más numerosas que sus analogías. Por ello toda comparación parece inútil. Sin embargo, los prejuicios a favor del sector industrial y del producto están tan profundamente arraigados en el mundo empresarial, que tal comparación es inevitable. Pese a que su papel es cada vez más prominente en la economía, las empresas de servicios aún no se han ganado el reconocimiento ni la atención conceptual distintiva que merecen..."

### **1.6. La Hotelería en México**

La industria hotelera (de la hospitalidad) consiste en negocios e instituciones que proporcionan hospedaje, alimentos y otros servicios a los viajeros.

A los clientes de un establecimiento de hospedaje se les llama también huéspedes.

El término hotel por lo general se utiliza para hacer referencias a cualquier establecimiento (distinto de una casa particular) que proporcione habitaciones privadas con baño y que cuente con personal al servicio de los huéspedes.

Los Hoteles en México, como empresas de servicios, ofrecen al público alojamiento, alimentos, bebidas y actividades de entretenimiento, todo ello con el propósito de obtener una utilidad económica.

En la actualidad la hotelería en nuestro país presenta una gran variedad de empresas de hospedaje, las cuales pueden ser clasificadas de acuerdo con los siguientes aspectos:

- Tamaño
- Tipo de cliente
- Tipo de servicios(categorías de hoteles)
- Ubicación o relación con otros servicios
- Otros tipos de establecimientos
- Operación
- Organización

- Proximidad a terminales de pasajes o vías de comunicación

De acuerdo a su tamaño los hoteles se clasifican en: **Pequeños** (menos de 100 habitaciones), **Medianos** (de 101 a 250 habitaciones) y **Grandes** (más de 250 habitaciones).

Respecto al tipo de clientela, las empresas se clasifican en:

- Comercial (viajes de negocio)
- Vacacional (descanso y diversión)
- Convenciones (realización de eventos)
- Residencia (para personas que permanecen largas temporadas).

Por el tipo de servicios que ofrecen los hoteles, éstos **se clasifican por estrellas**, asignándoles así lo que comúnmente **se conoce como Categorías de Hoteles**:

#### **Hotel de cinco estrellas.**

Cuentan con inmuebles que se destacan por su lujo y confort, las habitaciones tienen mobiliario y decoración de excelente calidad, además de baño privado, teléfono, agua caliente las 24 horas, música ambiental, televisión.

Los servicios que deben ofrecer son: restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos, salones para eventos sociales, lavandería, tintorería, estética, salón de belleza, alberca, estacionamiento y algunos otros servicios o facilidades para la práctica de deportes.

Este tipo de hoteles se ubican en las principales zonas de la ciudad o cuando están retirados de éstas, se debe contar con una buena comunicación que en la gran mayoría de los casos es proporcionada por el hotel.

#### **Hotel de cuatro estrellas.**

Contar con instalaciones que ofrezcan condiciones de alto confort y distinción.

Tanto las características de las habitaciones como el resto de los servicios que ofrece este tipo de hoteles son semejantes a las mencionadas para los hoteles de cinco estrellas, con la particularidad de que el lujo y las instalaciones o facilidades para la práctica de deportes no están presentes.



**Hoteles de tres estrellas.**

Contar con inmuebles que sin ser suntuosos, ofrezcan buenas condiciones, por lo que sus habitaciones y demás servicios deben ser confortables.

**Hotel de dos estrellas.**

Ofrecen únicamente habitaciones con baño privado con las condiciones indispensables de comodidad y confort.

**Hotel de una estrella.**

Ofrecen el servicio de hospedaje, algunas habitaciones cuentan con baño y en algunos casos se tiene uno general por piso.

La categoría de los hoteles anteriormente era asignada por la Secretaría de Turismo con base en una investigación de los servicios y observación del inmueble e instalaciones; actualmente esto se ha dejado a la libre competencia.

Asimismo en México existen otros tipos de establecimientos de hospedaje como son:

**Moteles:** Construcción en forma horizontal que permite al cliente estacionar su automóvil cerca de su habitación.

**Tiempo compartido:** Edificio que proporciona los servicios de un hotel con la diferencia de que las personas que se hospedan en éste compran en copropiedad el espacio (suite o departamento) donde se alojarán por un periodo determinado (una o dos semanas al año), el cual se conoce como tiempo compartido. Los copropietarios pagan los gastos de mantenimiento en éste tipo de empresas.

**Pensiones o casa de huéspedes:** Son empresas familiares con un mínimo de habitaciones en las que además se ofrecen los tres alimentos o alguno de ellos.

**Albergues:** Instalaciones ubicadas generalmente en las zonas montañosas que ofrecen únicamente alojamiento.

**Departamentos:** Casa habitación amueblada y con cocineta que se renta por una o varias semanas.

**Bungalos:** Semejante al anterior, ubicado generalmente en zonas tropicales.

**Cabañas:** Otra variante del departamento, solo que ésta se localiza cerca de playas, bosques o zonas lacustres.

**Trailer Park:** Terreno que dispone de instalaciones de electricidad, agua, luz y teléfono a fin de albergar a las personas que llegan a éste en las denominadas casas rodantes. En algunos casos se cuenta en dicho terreno con lavandería y locales comerciales.

**Marinas:** Instalaciones que permiten atracar (aproximarse a tierra) a las embarcaciones marítimas (yates, veleros, etc.) y permite a sus ocupantes hacer un alto en su travesía. A su alrededor se cuenta con los servicios que satisfacen las necesidades de un turista (restaurantes, bares, lavandería, tintorería, etc.).

**Club Crucero:** El hospedaje se proporciona en un barco o crucero turístico.

Por su operación los hoteles son clasificados en **permanentes**, que operan los 365 días del año, y de **estación**, que solo proporcionan servicios en determinados periodos del año.

De acuerdo a su organización los hoteles presentan la siguiente clasificación:

**Independientes:** no pertenecen a ninguna cadena hotelera.

**Hoteles de cadena:** Empresas que pertenecen a corporaciones hoteleras nacionales e internacionales.

Otra cuestión esencial relacionada con las características de la hotelería son los Planes de alojamiento y Tipos de habitaciones que se manejan en nuestro país.

Los planes de alojamiento están aunados al servicio que se le proporciona al huésped en un hotel, se le puede ofrecer o no el servicio de alimentación de acuerdo a lo siguiente:

- Plan europeo. Sin alimentos.
- Plan Continental. Consiste en un desayuno compuesto por jugo, café, pan, mantequilla y mermelada.
- Plan americano. Se proporcionan los tres alimentos del día (desayuno, comida y cena) .
- Plan americano modificado. Consiste en la elección de dos alimentos por parte del huésped.

Los tipos de habitación más frecuente son:

- Estándar: Habitación con una sola cama individual o matrimonial.
- Twin: Recámara con dos camas matrimoniales.
- King Size: recámara con una cama king size.
- Junior Suite: Habitación con una pequeña sala y una cama King size.
- Master Suite: Habitación con sala y dos recámaras, una con dos camas matrimoniales y la otra con una king size.

- Suite Presidencial: Habitación con cocina, comedor, una gran sala y tres recámaras, dos con dos camas matrimoniales y una con cama king size.  
(24).

### **Organización de un Hotel**

La organización de un hotel depende de la cantidad de personal con que cuente. El número de empleados que se requiere para operar un hotel en forma eficiente varía con el número de huéspedes. A su vez el número de huéspedes está limitado por el número total de habitaciones.

La organización de un típico hotel cuenta con ocho áreas básicas:

Administración
Alimentos y Bebidas
Habitaciones
Servicio a los huéspedes
Mercadotecnia y ventas
Mantenimiento
Contabilidad

Cada administración está encabezada por un Gerente o Director y cuenta con un área para la administración del personal.

Las funciones de las habitaciones se dividen en tres áreas principales: Recepción, Ama de llaves y Servicio de Botones.

**La recepción** es la responsable de los registros de entrada y salida de los huéspedes; es el primero que entra en contacto con los huéspedes que llegan, es el centro de información durante la permanencia de éstos en el hotel y el último punto de contacto a la salida.

La parte administrativa del registro de los clientes tiene que atenderse cuidadosamente. Un registro correcto asegura que a los clientes se les asigne y conduzca a las habitaciones correctas y que todos los cargos que efectúen en el hotel sean registrados en la cuenta correcta, ya que casi todo lo que los huéspedes comen, beben o usan debe de ser pagado. La oficina central lleva un registro de todo lo que un cliente usa o consume, el cual debe hacerse con prontitud y exactitud, ya que los clientes no desean esperar al salir.

**El personal de ama de llaves** es el responsable de la limpieza de las habitaciones y del servicio de blancos.

**El servicio de botones** consiste en dar la bienvenida a los huéspedes, transportar el equipaje y dar información sobre las instalaciones, servicios y funciones de la habitación.

**Alimentos y bebidas** está dedicado a operar los restaurantes, cafeterías y bar del hotel. El personal de servicio a cuartos y de banquetes también forma parte de este departamento. Está integrado por personal para la producción de los alimentos (chefs, cocineros, etc.) personal para el servicio (meseros, ayudantes, etc.) y personal para banquetes (meseros, capitanes, etc.), además de contar con cantineros, cajeros y personal para manejar los costos de los alimentos y las bebidas.

En un hotel de cinco estrellas, el servicio de comidas y bebidas a las habitaciones será permanente diurno y nocturno (servicio a cuartos). Los servicios de alimentos y bebidas juegan un papel muy importante al promover la individualidad de un hotel. Durante gran parte de la historia de los hoteles, ha sido gracias a la comida que muchos de ellos se han hecho internacionalmente famosos, principalmente por los estándares de sus restaurantes.

**Servicio a los huéspedes** se refiere a todos los servicios adicionales con los que se pueden contar, como son salón de belleza, tienda de regalos, lavandería; algunos hoteles operan sus propias tiendas y otros alquilan espacios a proveedores independientes.

Algunos hoteles cuentan con servicio de conserje (conserje) para reservar servicios ajenos al hotel, como son boletos para espectáculos, alquiler de automóviles, etc.

### **Mercadotecnia y Ventas**

Efectúa la promoción, publicidad y ventas de grupos. Normalmente se divide en cuatro áreas: ventas de grupos, ventas de banquetes, ventas generales y mercadotecnia y publicidad.

El personal de ventas se compone de ejecutivos que visitan posibles clientes, hacen presentaciones y campañas de ventas y coordinan promociones especiales.

Ventas grupales trabaja con organizaciones para negociar convenciones, reuniones, seminarios y otros eventos con tarifas grupales.

Banquetes trabaja con organizaciones y personas para vender servicios de alimentos y organización de eventos.

Mercadotecnia y publicidad es responsable de planear campañas, instrumentar promociones o paquetes, comprar medios publicitarios y producir folletos, papelería, anuncios, etc.

### **Contabilidad**

Se lleva a cabo toda la contabilidad relacionada con el efectivo y las cuentas por pagar tanto de los ingresos generados por los huéspedes como el de los grupos.

### **Mantenimiento.**

Responsable de la seguridad y operación eficiente del inmueble, instalaciones y equipos de trabajo

Puede haber una división de seguridad responsable de los sistemas de alarma y de poner en práctica procedimientos orientados a proteger la propiedad personal de huéspedes y empleados. El personal de esta área puede incluir a guardias uniformados.

La industria de servicios debe dar especial atención a satisfacer a una clientela muy variada, cuyas diferencias provienen de gustos personales y estatus. A todos los clientes les gusta pensar que el personal del hotel los considera como alguien muy especial, por lo que muchos hoteles de primera clase, mantienen relaciones de gustos y aversiones de los huéspedes. Estos registros contienen toda una variedad de información acerca de los huéspedes individuales, y aseguran que muchos de los caprichos de los clientes se anticipen y se cumplan aún antes de que el cliente llegue al hotel..

En la recepción, los ingredientes personales vitales para ofrecer un servicio de calidad son precisión, paciencia y diplomacia. La habilidad para atender una gran variedad de solicitudes, problemas y quejas estando bajo presión es absolutamente vital.

El personal de hotel no debe olvidar que todos los clientes son importantes y desean ser tratados como tales. (25)

### **1.6.1. La Calidad en el Servicio en la Hotelería**

Los servicios de un hotel son complejos, se componen de diferentes procesos y etapas; sin embargo, lo que el huésped percibe son los resultados de tales procesos y él establece sus requerimientos en términos de tales resultados.

Por ejemplo, al cliente lo que le importa es que su habitación esté lista y perfectamente limpia al momento que le es entregada. Aunque esta situación sea el resultado de todo un proceso, lo que determina la calidad para el cliente es si se cumplió con lo acordado, satisfaciendo así la necesidad del huésped.

Dado lo anterior, si por "calidad" se entiende cuales son esas características del servicio que se adecuan a las necesidades del huésped y de esa forma proporcionan un servicio satisfactorio, entonces primero se deben de definir esas características o factores que el huésped considera para juzgar la calidad del servicio y las cuales, pudiendo ser medibles o no, son de la siguiente índole:

1. Psicológicas: Cortesía, sentimiento de importancia, confort, belleza de ambiente, reconocimiento del cliente frecuente, trato. Otro factor importante dentro de este rubro es la imagen o posicionamiento del hotel, ya que el mercado de la hotelería es cada vez más especializado y competitivo. Existen hoteles que buscan satisfacer necesidades muy específicas, como por ejemplo los hoteles para hombres de negocios. Esto implica toda una serie de detalles específicos que deben cumplirse para que el hotel satisfaga lo que ha ofrecido y que el huésped espera o está buscando. Esos detalles deben ser controlados porque son factores de calidad. Al respecto, la consistencia y la uniformidad son determinantes.
2. Temporales: Líneas de espera, rapidez del servicio.
3. Éticas: Veracidad en la publicidad, consistencia del servicio, honestidad en el precio, variedad para escoger.
4. Tecnológicas: Condición de las instalaciones, calidad de los alimentos, horario de servicio, servicios complementarios, limpieza, funcionalidad del mobiliario.

#### **El Factor Humano**

Tratándose de servicios y especialmente de hoteles y restaurantes, la calidad del factor humano equivale casi por completo a la calidad

del producto. Las personas que van en busca de hospedaje serán susceptibles, en primera instancia, de la actitud de los empleados, siendo indispensable el profesionalismo de todos para realizar su trabajo. En un hotel de cinco estrellas, todo el personal debe tener detrás una profunda capacitación técnica y ética.

El profesionalismo es la base de la calidad en el servicio, ya que éste implica mejorar continuamente la calidad de cada acción y su resultado.

El servicio en un hotel no es un trabajo común y corriente; en una época en que la despersonalización es un mal generalizado, la industria hotelera fomenta las relaciones humanas, no solo a nivel nacional sino internacional.

El trabajar en un hotel es más que un trabajo, un servicio. El empleado deberá saber hacer bien lo que tiene que hacer y se le deberán brindar los medios para que lo logre. Es importante que conozca todo el proceso en el cual él contribuye en alguna etapa. La calidad en el servicio de un hotel está integrada por la capacidad técnica de la gente y la actitud de servicio del personal.

Dado que los hoteles existen para satisfacer las necesidades de descanso, alimentación y diversión de las personas, el servicio debe ser considerado como una virtud esencial en el personal que en ellos labora.

Para ofrecer un servicio de calidad se debe tener la voluntad para hacer las cosas bien para el mayor beneficio del huésped. Los empleados deben de estar conscientes de que su trabajo consiste en servir a otras personas, la hospitalidad debe ser vista no como un concepto para quienes se dedican al hospedaje, sino adoptarse como una filosofía de su actuar. (26)

### Referencias Bibliográficas:

- (1) Novoa, Javier, "Cómo Lograr Calidad en el Servicio". Desarrollo Humano y Competitividad, México: AMECAP, Nov. 1991.
- (2) Deming, Edwards, "Calidad, Productividad y Competitividad". Madrid, España: Díaz de Santos, 1989.
- (3) Albrecht, Karl, Zemke Ron, "Service America". USA: Warner Books, 1990.
- (4) Denton, Keith "Calidad en el Servicio a los Clientes". Madrid España: Díaz de Santos, 1991.
- (5) Op. cit. (4)
- (6) Op. cit. (2)
- (7) McCann, Ron, "El Placer de Servir". México: Pax., 1991.
- (8) Horovitz, Jacques, "La Calidad del Servicio". Madrid, España: Mc. Graw Hill., 1990.
- (9) Albrecht, Karl, Zemke Ron, "Gerencia de Servicio". Bogotá, Colombia: Serie Empresarial Legis, 1990.
- (10), (11), (12) y (13) Op. cit. (8)
- (14) Albrecht, Karl, Broadford, Laurence, "La Excelencia en el Servicio". Bogotá, Colombia: Serie Empresarial Legis, 1990.
- (15) Chain Palavicini, Magali, "Contaduría Pública". México: Nov. 1993.
- (16) Op. cit. (9)
- (17) Op. cit. (8)
- (18) y (19) Op. cit. (9)
- (20) Op. cit. (2)
- (21) Castaño, Darvello, "Apuntes del Diplomado en Calidad INESPO". México: 1993
- (22) Shaw, C. Jhon, "Gestión de Servicios". Madrid, España: Díaz de Santos, 1991.
- (23) Albrecht, Karl, "Servicio al Cliente Interno". México: Paidós, 1992.



- (24) Contreras , Jorge, Capacitación en Empresas Turísticas  
Asignatura: Tecnología del Hospedaje 1 . México: Colegio de  
Bachilleres, 1994.
- (25) Comblece Leonie, Lambertine. Técnica Hotelera . México:  
Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1982.
- (26) Pister de Alba, Monica. Adaptación del control de calidad a la  
Hotelería. Lineamientos para la instrumentación de un sistema  
de control de calidad para hoteles de cinco estrellas. México,  
Instituto Tecnológico Autónomo de México. 1990.

### 2. LA IMPORTANCIA DE LAS PERSONAS EN EL SERVICIO.

En los servicios, las personas son más importantes que la tecnología, ésta sólo sirve de apoyo, ya que las buenas relaciones y la confianza de los clientes, son dos factores de valor incalculable para todas las empresas y únicamente pueden ser transmitidas por las personas. (1)

Al respecto, Ginebra menciona que lo que compra un cliente es la empresa entera, todas las personas son productos, todas son clientes, todas son proveedores y todas son base de calidad y servicio.(2)

De igual forma Walker resalta que "...investigaciones realizadas han demostrado que el cliente concede mayor importancia a los **aspectos personales** que a los materiales del servicio, dependiendo la calidad del servicio en gran medida de que quienes lo prestan se sientan a gusto realizando su trabajo. Teniendo presente que la imagen y la reputación de una compañía la crea o la socava la actuación de aquellas personas que están en contacto directo con el cliente". (3)

Además de estos factores, se debe tomar en cuenta otro aspecto que no ha sido analizado por los "expertos en administración" y específicamente " en finanzas". Se hace referencia al hecho de que no se ha considerado a las personas como "activos invisibles"; reconociendo, midiendo y manejando una base de clientes fieles y empleados leales y comprometidos con la tarea. Esto es destacado por Albrecht, quien además menciona el impacto económico que significa para las organizaciones en cuanto a sus ingresos y utilidades.

Es indudable que los principales actores de la calidad en el servicio son el prestador y el receptor del servicio que interactúan, y la conducta resultante depende de elementos, factores y características individuales que posee cada uno de ellos en el momento del servicio.

## 2.1. El Prestador.

Respecto al **prestador** del servicio, algunos de los elementos y características que determinan su relación con los clientes y por lo tanto el servicio que le proporcionan son:

- **Conocimientos;** sobre la empresa, los servicios y las necesidades de sus clientes.
- **Habilidades;** de escucha, empatía, solución de problemas, comunicación, relación con el cliente y venta.
- **Equipo, tecnología y recursos;** adecuados y suficientes para el desempeño de su trabajo.
- **Actitudes;** de interés por su trabajo y trato con las personas.
- **Expectativas;** qué espera de la empresa, su trabajo y los clientes.
- **Valores;** los valores, creencias, tradiciones e inclusive la educación profesional, pueden facilitar u obstaculizar el camino hacia la adopción de actitudes y conductas orientadas hacia el servicio
- **Contexto Organizacional;** una cultura de servicio que determine el cómo la gente se comporta y se relaciona, significa que los signos que influyen en el comportamiento se distinguen por enfocarse a la motivación hacia el servicio. Los valores, las normas de conducta y los sistemas de recompensa y sanciones se enfocan a resultados de alta calidad en los momentos de la verdad.

En este sentido, Albrech indica que para la prosperidad de una organización de servicios, el personal necesita actuar con un nivel muy consistente de atención a las necesidades del cliente; siendo amable, útil, cooperador e interesado en el cliente, pues sólo así el cliente proyectará la misma actitud hacia la organización. (4)

Otro concepto fundamental señalado por el autor es el relacionado con el hecho de que el trabajo directo e interpersonal con los clientes, implica un "esfuerzo emocional". Esto se refiere al trabajo en el cual los sentimientos del empleado se convierten de alguna forma en la herramienta de su trabajo, involucrándose sus reacciones psicológicas. (5)

Lo anterior es tan importante, que los psicólogos han identificado una reacción característica en los seres humanos denominada "*el síndrome de la sobrecarga de contacto*", el cual sufren las personas que tienen un contacto personal con muchísimos individuos de modo repetido y constante. El hecho de tener que interactuar con un desconocido después de otro, una y otra vez, durante todo el día, puede ocasionar la aparición de un tipo de reacción de fatiga emocional. Las personas varían en sus capacidades para dominar el esfuerzo emocional, punto que debe ser considerado por la organización, puesto que se refleja en la interacción con los clientes.

Albrecht considera que el perfil característico de una persona experta en el servicio es:

- Madurez
- Temperamento
- Talento social
- Tolerancia al frecuente contacto humano
- Autoestima y
- Asertividad

Resalta el hecho de que a muchas personas no les gusta estar en un cargo de servicio, porque lo consideran degradante, de bajo status y que no se respeta. Esto sucede, sobre todo, en las sociedades occidentales donde, por cuestiones culturales, la palabra servicio tiene una connotación de sirviente, servidumbre y servil, como ya se mencionó en el capítulo anterior. (6)

Cuando esto sucede, significa que las personas tienen un conflicto de valores y es difícil que se entreguen en cuerpo y alma al servicio.

Por su parte, Denton (1991), menciona que para dar un buen servicio, es necesario contar con personas a las que les guste servir y que tengan como características: (7)

- Cortesía
- Atención personal
- Contacto visual
- Expresiones faciales
- Sinceridad
- Tacto
- Imagen amistosa
- Interés verdadero
- Empatía
- Respeto, y
- Que proporcionen sugerencias y ayuda.

## 2.2. El Receptor.

Cuando hablamos del "receptor", es imprescindible iniciar con una definición de lo que es un cliente.

Según Albrecht, **cliente** "es alguien que compra un producto o servicio y que espera calidad del servicio y calidad del producto en recompensa por su inversión". (8). Sin embargo esta es una concepción unilateral. Más adelante, el mismo Albrecht destaca la importancia que tiene el considerar al cliente bajo otra perspectiva e introduce el concepto de *cliente interno*, como elemento base para lograr el éxito. Es la gente que proporciona el servicio, es decir los empleados, los que deben en primera instancia adquirir el compromiso de calidad, apoyados por una cultura que les permita asumir responsabilidades con el cliente externo. (9)

A partir de estas aportaciones, las organizaciones que actualmente muestran un auténtico interés en satisfacer las necesidades de sus clientes, han incluido en su repertorio una distinción básica: ya no sólo hablan del cliente externo, sino que ahora se preocupan también por el cliente interno que son las personas que trabajan en la organización. En ambos casos se hace referencia a una interacción de ayuda y beneficio mutuo. Es decir, al receptor no lo podemos ubicar sólo como tal, sino que en esa dinámica de servicio se desempeñan al mismo tiempo los dos roles.

Hoy en día el cliente se conceptúa en un sentido más amplio, en el cual no existe una relación de dinero necesariamente. En muchos casos se da la interacción de ayuda sin que tenga que mediar una relación de tipo económico. Por ejemplo, cuando una madre escucha a su hijo, cuando un compañero le proporciona a otro información, cuando alguien hace bien su trabajo para que a otro se le facilite el suyo, etc.

Asimismo, el *receptor del servicio o cliente*, sea éste interno o externo, participa en la experiencia de acuerdo a varios elementos y características que posee, tales como:

- Imagen de la Empresa; si el prestigio que se tiene de la empresa es bueno o malo.
- Expectativas; sobre lo que se espera del servicio.
- Experiencia; positiva o negativa sobre el servicio.
- Cultura; Valores, tradiciones y costumbres que forman parte de la persona.
- Nivel Socio-Económico; el cual permite aspirar a recibir cosas con ciertas características.
- Actitudes; disposición, estado de ánimo para recibir el servicio.
- Necesidades; que se pretenden solucionar o satisfacer con el servicio.
- Conocimientos y Habilidades; sobre el tipo de servicio y la forma de recibirlo o reclamarlo.

Considerando lo anterior, podríamos resumir en el siguiente esquema los elementos y factores que como marco de referencia del empleado y del cliente, intervienen en la experiencia total de servicio y de los cuales depende que sea valorada como buena o mala la calidad del mismo:

**Situación concreta**

**Prestador** ⇐-----                      -----⇒ **Receptor**

Conocimientos	Imagen de la Empresa
Habilidades	Valores
Experiencia	Experiencia
Valores (Cultura Organizacional)	Cultura
Expectativas	Expectativas
Actitudes	Actitudes
Equipo, Tecnología y Recursos	Nivel Socio-Económico

↓



### Referencias Bibliográficas:

- (1) Denton, Keith "Calidad en el Servicio a los Clientes". Madrid, España: Díaz de Santos, 1991.
- (2) Ginebra Joan, Arana Rafael, "Dirección por Servicio". México: Serie Empresarial Mc. Graw Hill, 1991.
- (3) Denis Walker, "El Cliente es lo Primero". Madrid, España: Díaz de Santos, 1991.
- (4) Albrecht Karl, Zemke Ron, "Gerencia de Servicio". Bogotá, Colombia: Serie Empresarial Legis, 1990.
- (5) Albrecht, Karl, "Servicio al Cliente Interno". México: Paidós, 1992.
- (6) Op. cit. (4)
- (7) Op. cit. (1)
- (8) Albrecht Karl, Broadford Laurence, "La Excelencia en el Servicio". Bogotá, Colombia: Serie Empresarial Legis, 1990.
- (9) Op. cit. (5)



### 3. LA ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL SERVICIO.

#### 3.1. Filosofía y Valores

Cualquier empresa de éxito, si pretende alcanzar una ventaja competitiva a largo plazo, debe superar el concepto inicial de servicio, teniendo una visión que pase a formar parte de las actitudes y del comportamiento de todos los que integran la organización.

Los sueños y las visiones nos proporcionan la motivación, el entusiasmo, la chispa y el espíritu de innovación empresarial que atrae tanto a clientes/consumidores como a profesionales/empleados, que hacen grandes a las empresas.

La organización que está motivada por una visión cuenta con una motivación que la guía hacia una meta de rango superior, es decir, que una visión significa una meta permanente y absoluta que trasciende a todas las estrategias u objetivos de la empresa, la cual es imbuida entre los miembros con un compromiso de alcanzar la excelencia necesaria para materializar dicha visión.

Sabemos que en las empresas de servicio la gente es la verdadera base de la ventaja competitiva y el hecho de que comparta una visión puede convertirse en una ventaja competitiva real, si el cliente la considera como verdadera.

Las empresas que no llegan a lograr compartir una visión respecto a un servicio excepcional, quedan en el mejor de los casos relegadas a la condición de empresas grises, impersonales y que se han quedado a la mitad del camino, y en el peor de los casos se convierten en empresas fracasadas.

Una organización impulsada por una visión y unas metas de rango superior tiene como parte de su filosofía:

#### **Confiianza y respeto mutuos**

Los líderes de estas organizaciones confían en los motivos y el comportamiento de las personas que trabajan con ellos.

### **Identificación con la empresa**

Se crea en el personal un sentido de responsabilidad y asociación con la empresa, los empleados no se consideran como tales sino como propietarios/socios.

### **Liderazgo de servicio**

El liderazgo es la clave del problema de la canalización y la decisión sobre los recursos de la organización para lograr materializar la visión que haya creado el grupo.

Los Líderes de las empresas de servicio, sirven a quienes les han confiado la obligación de liderarlos.

Las grandes empresas las establecen y mantienen los grandes líderes.

### **Creatividad e Innovación**

Las empresas impulsadas por una visión no toleran la rutina y un tipo único de características que deban de seguir en su comportamiento las personas, sino que fomentan las diferencias enfocadas a la innovación y la creatividad.

### **Orientación hacia la acción**

Gente activa, creadora, dentro de un entorno caracterizado por el entusiasmo, el interés y la ausencia de burocracia.

### **Personas frente a cargos**

Las organizaciones que avanzan, están dirigidas por personas y no por cargos en el organigrama, cuentan con gente de extraordinario talento, cada persona que es líder aporta algo diferente de lo que aportaba quien la precedió o quien la sucederá en el puesto. Las características de un puesto cambiarán según quién lo desempeñe y estos cambios son los que se fomentan.

### **Innovación/aceptación de riesgos**

Son parte fundamental de la ventaja competitiva de una empresa de servicios, no pueden definirse ni medirse y sólo puede sentirse su presencia o su ausencia y son premiados por la organización.

La visión que cree una organización debe ante todo centrarse en el cliente/consumidor y en sus necesidades, y después en la forma en que se puedan satisfacer dichas necesidades.

Finalmente, la visión de servicio se logra vender a través del comportamiento del propio líder, por medio de sus actos y experiencia personal y no solo utilizando placas o lemas. (1) Estos aspectos deben estar a cargo inicialmente del equipo de alta dirección y reflejarse en un documento que exprese los valores de acuerdo con los cuales deberá operar la compañía.

Se trata pues, de una declaración general de la actitud y la filosofía que debe abarcar aspectos tales como:

Los clientes y el mercado

Los productos y el servicio

La tecnología

El crecimiento y la rentabilidad

El concepto propio y la imagen pública deseada (2)

La visión traducida a una misión y los valores comprendidos dentro de una filosofía empresarial forman parte de lo que conocemos como cultura. Una cultura de servicio es una forma de hacer las cosas que valora enormemente la calidad del servicio, puesto que cumple una función básica para el éxito de la empresa.

Una cultura es también un contexto social que influye sobre los modos en que se comportan y relacionan las personas; por lo tanto, una cultura de servicio es un contexto social basado en la calidad del servicio que influye sobre el comportamiento laboral y las relaciones de trabajo de las personas, de modo tal que confluyan hacia el valor común de un servicio excelente.

Algunas de las características distintivas de una cultura de servicio son:

Existe una visión y un concepto claro de servicio

Los ejecutivos predicán y modelan los valores del servicio

El cliente está primero

Se espera un servicio de calidad de todas las personas involucradas. Se recompensa el servicio de calidad.

Otra característica importante de la cultura de servicio es que todas las señales que provienen del entorno laboral dicen que tanto los jefes como los colaboradores están enfocados al cliente

dando lo mejor de ellos mismos. Existe un sistema de reconocimiento individual que premia el excelente servicio.

Asimismo, el lenguaje y costumbres de la organización son indicadores de la cultura, desde la forma en que se les denomina a los clientes hasta la forma en que está escrita su misión y valores y lo que se interpreta a través de ello; el entorno verbal, terminología, jerga, formas de expresión y metáforas que las personas utilizan a diario es lo que rodea la cultura y penetra en el pensamiento de todos los que trabajan en la empresa.(3)

A menos que los valores, normas, creencias e ideología de la organización (la cultura de la organización) estén enfocadas clara y conscientemente al servicio del cliente, no hay ninguna posibilidad de que esa organización pueda dar una calidad consistente de servicio y lograr una permanente reputación para el servicio.

Si la cultura de la organización no apoya y recompensa la atención de las necesidades del cliente, a la larga el servicio no será más que servicio de "dientes para afuera".(4)

### **3.2 Administración de la Calidad.**

Novoa (1991) . menciona que para lograr calidad en los servicios, es necesario que exista comunicación interdepartamental en todos los niveles de la organización y definir claramente los requisitos de lo que se debe de hacer para obtener calidad.

Asimismo, indica que la forma de mejorar la calidad de los servicios es evaluando su eficacia, ya que lo que no puede ser medido no puede ser mejorado. Dicha evaluación de la calidad debe incluir sus diferentes etapas de desarrollo como cualquier producto, es decir, su diseño, manufactura y entrega.

Considera además que es necesario desarrollar técnicas que ayuden a mejorar la calidad de los servicios, porque una gran parte de las actividades administrativas de una empresa repercuten directa o indirectamente en el cliente externo.

Carlson (1991), considera que lograr la calidad del servicio implica el administrar correctamente los "**Momentos de la Verdad**" que son *cualquier evento, por breve que sea, en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la*

*organización que le produce alguna impresión sobre la calidad de su servicio.*

Estos momentos de la verdad, son los ladrillos con los que se construye el producto de servicio; son la unidad más pequeña posible de valor entregado al cliente.

Los momentos de la verdad son muy numerosos y variados: una industria de servicios típica puede tener alrededor de 100 momentos de la verdad y deben ser administrados y supervisados por cada una de las personas que prestan el servicio; son ellas y no sólo los jefes y supervisores quienes deben controlar sus momentos de la verdad con el cliente.

Las empresas exitosas en la calidad del servicio que brindan a sus clientes, presentan en general ciertas características que las convierten en campeonas del servicio: (5)

- Saben los factores básicos, es decir, tienen presente que un producto de calidad entregado por un precio justo y producido a un costo aceptable, es el punto de partida para el éxito de un servicio, crean la excelencia del servicio sobre cientos sólidos de aprobación del cliente sobre la calidad que entregan.
- Consideran que la calidad da utilidades, empiezan con la calidad, no con el costo, al evaluar la efectividad de su trabajo, creen que si existe calidad, también existirán utilidades.
- Conocen a sus clientes, están obsesionados por estar a tono con las necesidades, actitudes, percepciones, valores y motivaciones de compra de los clientes, continuamente hacen investigaciones sobre el cliente y se aseguran de que su gente entienda los resultados de estas investigaciones y se pongan en práctica en los productos y servicios que brinda la empresa.
- El trabajo lo centran en los momentos de la verdad, piensan en función del impacto sobre el cliente, más que en función de puestos, tareas, políticas y procedimientos, su orientación es al cliente y al servicio que le brindan.
- Se concentran en resolver el problema del cliente y en satisfacer sus necesidades y no sólo en hacer el trabajo diario, están dispuestos a hacer lo que sea necesario y requiera la situación, por inusual que parezca.
- Cada persona se siente responsable de contribuir al éxito con el cliente, mantiene un sentido colectivo de responsabilidad y trabajo en equipo.
- El servicio lo ofrecen dentro y fuera de la compañía, en un proceso total de atender al cliente.

- Los gerentes se consideran como encargados de la misión de facilitar a la gente a su cargo la atención efectiva de sus clientes y por lo tanto a que cumplan su trabajo.
- Se preocupan por sus empleados y por sus clientes, cuidan de sus empleados y los cuidan para que ellos hagan lo mismo con sus clientes.
- Constantemente están buscando formas de mejorar y perfeccionar el servicio, miden y evalúan constantemente su calidad y buscan sus áreas de mejora.

Es un hecho que la calidad en el servicio es compleja e incluye innumerables variables que las empresas deben de tomar en cuenta al formular y poner en práctica su estrategia de servicio.

Hal F. Rosenbluth, en su libro " El cliente no es lo primero", indica que la calidad debe ser conceptualizada como un proceso continuo, que debe alcanzarse desde el comienzo, sin permitir que el proceso de calidad se interponga en el camino del progreso, usándose el sentido común.

La calidad busca que cada persona de la organización utilice las mediciones como herramientas para el mejoramiento continuo. La meta es que la calidad forme parte de nuestras vidas, ya que para ser efectiva la calidad tiene que penetrar en una organización, ayudando a entender mejor a los clientes internos y externos, para no dejar de mejorar.

Algunos de los criterios importantes a utilizar son:

Basar los planes de estímulo en la calidad y no en la cantidad, siendo el primer criterio a medir y premiar, la exactitud en un 100%.

El profesionalismo, reforzando el utilizar un lenguaje adecuado, por referirse al cliente por su nombre, por confirmar toda la información, por ofrecer servicios adicionales, por el trabajo en equipo y otras muestras de profesionalismo.

El criterio final es la productividad.

El mismo autor señala que para saber de qué manera se está desempeñando una empresa con calidad, se debe de:

- Contar con metas que puedan ser evaluadas, individuales, departamentales y empresariales para el mejoramiento de la calidad, mismas que deben ser cada vez más elevadas para seguir progresando.

- Utilizar parámetros internos y externos para medir el servicio, considerar a la medición como una herramienta para lograr el perfeccionamiento.
- Todos los colaboradores tienen acceso y están capacitados en las herramientas necesarias para medir su propio desempeño.
- Mantener con los clientes una cuidadosa observación sobre el servicio que se les brinda, a través de una variedad de herramientas.
- Se efectúa investigación sobre los clientes, se comparten los resultados con los proveedores.
- Tener como objetivo, el anticiparse a las necesidades del cliente, antes de que ocurran.
- Medir la calidad de los servicios a través de mediciones de auditores externos.

Las principales empresas de servicio pueden llevar a cabo un trabajo efectivo porque aplican los principios básicos del servicio de calidad: (6)

- Principio 1. Visión directa.
- Principio 2. Desarrollo de un hueco estratégico.
- Principio 3. La alta dirección debe mostrar su apoyo.
- Principio 4. Comprenda su negocio.
- Principio 5. Aplicación de fundamentos operativos.
- Principio 6. Comprender, respetar y supervisar al cliente.
- Principio 7. Utilización de la tecnología adecuada.
- Principio 8. La necesidad de innovaciones.
- Principio 9. Contratar a la gente adecuada.
- Principio 10. Proporcionar formación especializada.
- Principio 11. Establecer normas, medir el rendimiento y actuar.
- Principio 12. Establecer incentivos.

El objetivo de los 12 principios anteriores es el tratar de ayudar a la dirección a mejorar el servicio, creando la lealtad de los clientes y aumentando la rentabilidad de la empresa.

Dichos principios se concentran en los tres conceptos básicos que se indican a continuación. El primero se refiere a la necesidad de acción empresarial, ya que la dirección debe tener claro un objetivo de lo que quiere hacer, mismo que sea compartido y respetado para ponerse en práctica con el apoyo requerido.

El segundo concepto básico se refiere a la necesidad de plantearse el servicio de manera sistemática; y el tercero se refiere encontrar la gente adecuada, conservarla, formarla y motivarla, ya que un buen servicio depende de ellos.

### **3.2.1 El control estadístico de procesos en los servicios**

Una de las principales herramientas de la calidad es el control estadístico de procesos. Si se quiere ser competitivo, el concepto de calidad debe definirlo constantemente el cliente, siendo importante enfocarse a él por ser el comprador final del servicio.

La calidad es un objetivo móvil, no es algo que se pueda alcanzar y entonces dejar de buscar, ya que la competencia no permanece quieta, sino que mejora de manera constante. La calidad es, en cierto modo, perfección, por lo que se convierte en un proceso de mejora continua.

La mejora continua significa tratar siempre de mejorar algo en la organización, se comienza por determinar los deseos y necesidades del cliente y con base en ello diseñar procesos para entregar servicios que satisfagan dichas necesidades y deseos. Si los procesos son buenos, los servicios lo serán. Las técnicas y herramientas de calidad se utilizan para ayudar a mantener y mejorar los procesos.

Al igual que en la manufactura, muchas empresas de servicios tienen procesos repetitivos, esto es, ciertas actividades que se realizan una y otra vez. Al proporcionar servicios se hace una de dos cosas: o se controlan los procesos o se busca una mejora en los mismos. "Control" quiere decir evitar cualquier cambio, hacer siempre igual el proceso. Las mejoras, por el contrario, son acciones deliberadas para obtener un progreso y una vez que éste ha ocurrido, es necesario establecer de inmediato controles para mantener el rendimiento mejorado, es así que algunas de las herramientas de calidad se utilizan en control y otras en mejora.

Los procesos se vigilan y miden por medio de técnicas estadísticas conocidas como "herramientas de calidad". Estas son útiles para revisar y controlar la calidad de las características del proceso y, por lo tanto, la calidad del servicio. Las bases de las técnicas estadísticas se encuentran en los seis principios básicos del control estadístico del proceso.



**1. No existen dos cosas exactamente iguales.**

La experiencia demuestra que las cosas nunca son idénticas entre sí. Al prestar o realizar un servicio en forma continua, se observa que éste nunca es igual. Lo que se pretende es que dicha variación sea lo más pequeña posible.

**2. La variación en un proceso o producto es medible.**

Es normal cierta variación en un servicio. Si no se mide o vigila la variación normal que se espera en el proceso de preparación de un servicio, quizás se generen muchos problemas. Es decir, que todos los procesos que no se cuidan se despeñan.

**3. Las cosas varían de acuerdo a un patrón definido.**

Si se desea ver que este patrón tome forma, sólo es necesario medir un elemento utilizado para desarrollar y entregar el servicio. Al registrarse la medidas como marcas, se verá formarse un patrón después de anotar varias. Es lo que se conoce como distribución de frecuencias y se forma al encerrar las marcas con una línea curva.

**4. Cada vez que se miden cosas del mismo tipo, una parte importante de las mediciones se agrupa en torno a la parte media.**

Al medir varios aspectos del servicio al cliente, tales como el tiempo, la cantidad de errores, o cualquier cosa a la que se le pueda asignar un número, y después hacer un recuento de dichas mediciones, dará por resultado una curva que se le conoce como Curva de Distribución Normal.

**5. Es posible determinar la forma de la curva de distribución con base en las medidas obtenidas por cualquier proceso.**

Cuando se realiza una anotación o distribución de frecuencias, de las mediciones de un proceso, se puede comparar con el rango especificado o requerido para dicha medición. De este modo se conoce lo que el proceso hace contra lo que se desea (estándar). Si la comparación no es positiva, será necesario cambiar el proceso o el estándar o especificación.

**6. Las variaciones debidas a causas asignables tienden a deformar la curva de distribución normal.**

La distribución de frecuencias es el conjunto de mediciones que indica las veces que se anotó cada una.

La distribución es útil para determinar si las cosas operan de manera normal en un proceso. Si las cosas no son normales, indican que algo en la operación o en el proceso se ha desviado y debe corregirse, la curva estará distorsionada y no será normal.

La variación representada en una curva de frecuencia, es el resultado de dos tipos de causas: Aleatorias y Asignables.

Las causas aleatorias son las de variación interna del proceso, son parte del sistema, son aquellas sobre las que las personas que realizan el trabajo no pueden hacer nada, requiriéndose en todo caso modificar el proceso, para obtener resultados diferentes.

Las causas asignables no son parte del sistema, ocurren de cuando en cuando y su origen puede localizarse y eliminarse justo donde sucede. Quien trabaje en el punto del proceso donde ocurre la causa, es el único capaz de mejorar el servicio, encontrándola y corrigiéndola.

Independientemente de la causa de la variación, ésta puede encontrarse en uno o varios de los siguientes cinco campos:

1. Los materiales utilizados en la producción y realización del servicio.
2. El equipo empleado en el proceso y/o realización del servicio.
3. Los métodos usados para producir y/o realizar el servicio.
4. El personal involucrado en la producción y/o realización del servicio.
5. El medio ambiente en el que se produce y/o realiza el servicio.

Para mejorar o mantener la calidad actual de los servicios, los procesos que los desarrollan deben ser estables.

Los métodos estadísticos de control de procesos representan una manera de controlar la calidad por medio de las "herramientas de calidad", las cuales son buenas si se utilizan una sola vez para resolver problemas específicos de calidad, pero su verdadero valor aparece al utilizarlas diariamente, para controlar la calidad; deben convertirse en un modo de vida en el lugar de trabajo.

Las herramientas de calidad que se emplean con mayor frecuencia son el histograma de frecuencia y la gráfica de control.

**Histograma de frecuencia:** método gráfico para representar lo que sucede en un momento dado en una operación. Se utiliza la **Gráfica de barras** que representa la frecuencia con que ocurre cada medición y se calcula el promedio y la dispersión general del proceso.

El histograma y la dispersión de frecuencia se utilizan para propósitos tales como:

- Evaluar o revisar un proceso

- Indicar la necesidad de tomar acciones correctivas
- Medir los efectos de dichas acciones correctivas
- Comparar el rendimiento del equipo o del personal
- Comparar materiales
- Comparar vendedores

**Gráfica de control:** es el registro constante de trabajo; indica cuándo éste funciona bien y cuándo requiere atención, especifica la existencia de un problema, así como la solución exitosa del mismo. Utiliza límites de control, que son los puntos extremos en la gráfica dentro de los que se debe operar; señalan lo que se puede esperar del proceso en tanto nada cambie. Si los resultados del trabajo quedan dentro de los límites, no se requiere corrección; pero si algunos puntos quedan fuera, se sabe que ocurrió algo y que el proceso ya no trabaja en forma normal, debiéndose tomar medidas para corregir esta situación.

Los límites de control son señales de advertencia que indican:

Cuándo tomar medidas

Cuándo dejar el proceso como está

Existen dos tipos de gráficas de Control:

**Gráficas de variables.**- se utiliza cuando se mide una característica y el resultado es una cifra.

**Gráficas de atributos.**- se utiliza cuando la característica no se puede evaluar con números, pero se considera "buena o " mala".

Si se pretende utilizar gráficas de control para mantener y mejorar la calidad del trabajo y los servicios producidos, se debe aprender a pensar en forma estadística.

Lo que se requiere para dirigir un sistema exitoso de aseguramiento de calidad, en combinación con dichas herramientas de calidad es:

- Una filosofía de la dirección respecto al papel de los empleados en el control de calidad.
- Compromiso de calidad de la alta dirección, incluyendo un plan de acción que maneje tiempos metas y recursos de apoyo.
- Acción directiva para implantar sistemas y un medio ambiente que estimule a los empleados a involucrarse en la mejora continua de calidad y productividad.

- Capacitación en calidad para la dirección y los demás empleados, incluyendo los inspectores o supervisores.
- Utilización de métodos estadísticos para verificar que los procesos de desarrollo y entrega de servicios sean estables, eficaces y se cubran dentro de los objetivos requeridos.
- Uso del control estadístico del proceso para cumplir con los requerimientos del cliente, incluyendo gráficas para medir la capacidad del proceso y el control interno del mismo.
- Un sistema para asegurar que el material o servicio adquirido cumpla con los requerimientos. Este sistema incluye el uso de gráficas de control estadístico.

Un **buen sistema de control de calidad** maneja cuatro elementos que trabajan juntos:

- Asignación crítica.
- Control de proveedores.
- Control interno del proceso
- Aseguramiento de la calidad de entrega.

#### ***Asignación crítica.***

Cualquier productor de servicio requiere de un sistema que determine las características o elementos del servicio más importantes para el cliente. La asignación crítica consiste en satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, para lo cual es preciso conocer los elementos fundamentales del servicio.

#### ***Control de proveedores***

Es necesario que el proveedor conozca las características críticas en función de los servicios que se requieren. Un sistema de control de proveedores debe asegurar la calidad de los materiales que se compran para utilizarse en la producción de servicios. Esto incluye un sistema que exija a los proveedores demostrar que sus operaciones críticas son estadísticamente estables y capaces de producir materiales que cumplan las especificaciones.

#### ***Control interno del proceso.***

Su propósito es prevenir la creación de servicios que no cumplan con las especificaciones del cliente. Un sistema que asegure acciones correctivas cuando se requieran, es muy efectivo para prevenir la generación de servicios fuera de especificación. El sistema de control interno debe medir la capacidad del proceso y detectar cuando éste ha cambiado.

### ***Aseguramiento de la calidad de entrega.***

Cualquier organización de servicios al cliente requiere una seguridad adicional de que los servicios que se administran a los clientes en forma constante cumplan las necesidades y expectativas de éstos. Para obtener esta seguridad se utilizan auditores de aseguramiento de calidad y se emplean herramientas estadísticas para determinar si los procesos trabajan en forma satisfactoria o si algo ha salido mal y se requiere acción correctiva.

Algunas decisiones que afectan a la calidad se toman mucho antes de comenzar la producción del servicio. Estas decisiones son acerca del diseño del proceso, el equipo, los materiales y el método a utilizar. Al igual que los empleados que trabajan en los sistemas, estos elementos determinan la variabilidad inherente al proceso.

La variabilidad inherente al proceso puede ser responsabilidad de la dirección. En cuanto a la variabilidad asignable, los directivos mantienen la autoridad para tomar decisiones al nivel más bajo posible, y los empleados pueden y deben resolver los problemas de calidad debidos a causas asignables. Si se les asigna esta responsabilidad a los empleados, éstos deben contar con las herramientas para tomar decisiones correctas.

Un director de vanguardia se asegura de que los empleados se capaciten para encontrar y eliminar las causas que les sean asignables mediante técnicas de las gráficas de control y resolver problemas por medio de las herramientas estadísticas adecuadas. Escuchan las sugerencias de los empleados sobre las formas de reducir la variación inherente en el proceso. Con el entrenamiento y la motivación adecuados, los empleados pueden contribuir en forma valiosa para corregir los problemas de solución. Utilizan las técnicas de solución de problemas tales como el análisis de Pareto, tormenta de ideas, flujogramas, tablero y diagramas de causa-efecto, para atacar los problemas solucionables por la dirección. (9)

### **3.3. Principales Modelos de Servicio.**

Existe un número considerable de modelos para abordar la calidad del servicio de una organización, aunque finalmente las diferencias son mínimas, coincidiendo como veremos más adelante, en aspectos fundamentales. Sin embargo, es indudable que cada empresa puede moldear su propia filosofía en materia de

calidad y servicio, una que aproveche los mejores atributos de cada uno de los modelos y experiencias, y los acomode juntos para crear el modelo ideal para su organización.

### **3.3.1 Gerencia de Servicio.**

Albrecht (1990) desarrolló este modelo; él dice que para adoptarlo y pretender que sea parte integral de la cultura de una empresa, implica en primer lugar que la alta gerencia esté plenamente convencida de ello y realice, entre otras, las siguientes acciones:

1. Definir claramente su misión y valores hacia el cliente y su personal.
2. Enfocar su estructura organizacional en relación al cliente.
3. Conocer las necesidades y expectativas de sus clientes.
4. Establecer sistemas y procedimientos funcionales y efectivos para el cliente.
5. Definir los estándares y características del servicio.
6. Desarrollar un estilo de liderazgo participativo, de confianza y delegación en la toma de decisiones.
7. Fomentar el trabajo en equipo.
8. Determinar sistemas de reconocimiento por el buen desempeño.
9. Capacitar y desarrollar a su personal.
10. Considerar a su personal como cliente interno, conocer sus necesidades y satisfacerlas.
11. Establecer políticas de administración de personal que estén acordes con los valores de la empresa y los refuercen.

En este caso, el cliente es el centro de todo el modelo de empresa, en donde la estrategia de servicio, los sistemas y la gente giran alrededor de él. Este modelo ha sido denominado "triángulo del servicio", el cual se ilustra a continuación:

calidad y servicio, una que aproveche los mejores atributos de cada uno de los modelos y experiencias, y los acomode juntos para crear el modelo ideal para su organización.

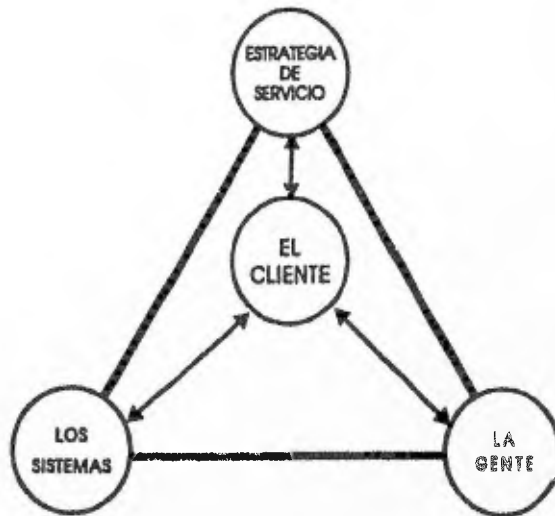
### **3.3.1 Gerencia de Servicio.**

Albrecht (1990) desarrolló este modelo; él dice que para adoptarlo y pretender que sea parte integral de la cultura de una empresa, implica en primer lugar que la alta gerencia esté plenamente convencida de ello y realice, entre otras, las siguientes acciones:

1. Definir claramente su misión y valores hacia el cliente y su personal.
2. Enfocar su estructura organizacional en relación al cliente.
3. Conocer las necesidades y expectativas de sus clientes.
4. Establecer sistemas y procedimientos funcionales y efectivos para el cliente.
5. Definir los estándares y características del servicio.
6. Desarrollar un estilo de liderazgo participativo, de confianza y delegación en la toma de decisiones.
7. Fomentar el trabajo en equipo.
8. Determinar sistemas de reconocimiento por el buen desempeño.
9. Capacitar y desarrollar a su personal.
10. Considerar a su personal como cliente interno, conocer sus necesidades y satisfacerlas.
11. Establecer políticas de administración de personal que estén acordes con los valores de la empresa y los refuercen.

En este caso, el cliente es el centro de todo el modelo de empresa, en donde la estrategia de servicio, los sistemas y la gente giran alrededor de él. Este modelo ha sido denominado "triángulo del servicio", el cual se ilustra a continuación:

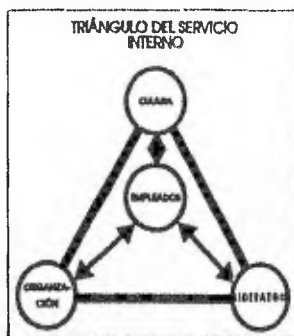
## TRIÁNGULO DEL SERVICIO



Este "triángulo del servicio" permite que la organización y las personas se enfoquen a la calidad del servicio que se proporciona al *Cliente Externo*, pero de igual manera la organización requiere de un "triángulo de servicio interno" que ayude a las personas a entender la calidad del servicio desde adentro.



El "triángulo del servicio interno" complementa y enriquece el modelo de empresa, en este caso el centro de la organización son los Empleados como Clientes Internos, apoyados por una cultura de servicio que les permita asumir compromisos personales con la calidad; un estilo de liderazgo que satisfaga sus necesidades como individuos, y una organización cuya estructura y funcionamiento apoye y fomente el trabajo en equipo, en una cadena de Clientes Internos que repercuta en la calidad del servicio que se brinda al Cliente Externo.



La pirámide tradicional de autoridad está diseñada con los ejecutivos en la parte superior, seguida de los diferentes gerentes y los trabajadores de la línea de enlace en la parte inferior.

Por el contrario, la organización de servicio sugiere una concepción diferente en donde:

**el cliente es el punto de partida para definir el negocio, representándolo como un elemento clave en la organización.**

Los empleados de línea son el segundo elemento más importante, debido a que ellos son los que pueden crear o romper la percepción del cliente sobre la calidad del servicio. Los gerentes son la parte final de la pirámide, cuyo trabajo consiste en apoyar a la gente de la línea de enlace en su misión de servir a los clientes.

La organización de servicio, por sus relaciones de autoridad invertidas, requiere todo un cambio en cuanto a la forma en que los gerentes se relacionan con los empleados, ya que además de sus responsabilidades tradicionales de determinar la dirección, formular estrategias, tomar decisiones, hacer cumplir prioridades y guiar las actividades diarias, también deben cubrir las funciones de defensor, colaborador y capacitador.

Los empleados de línea deben tener mucho más autonomía y autoridad para actuar, reduciéndose el efecto de los estratos para la toma de decisiones en la organización y de crear más libertad en el personal operativo. (7)



### **3.3.2 Dirección por servicios**

Ginebra y Arana (1991) indican que la calidad del servicio debe ser tanto vertical como horizontal. La vertical busca poner el producto en condiciones de satisfacer exigencias de especificaciones en cuanto a diseño, resistencia, habilidad, etc., para que el producto puesto en el mercado sea capaz de competir adecuadamente. Es en este proceso que se han centrado la mayor parte de los movimientos de calidad en el mundo y los resultados han sido enormes.

Lo anterior ha permitido que las empresas cumplan con las especificaciones de los productos del mercado, y lo que las puede hacer diferentes es el movimiento horizontal que se genera en todas las áreas de la empresa para garantizar que en su totalidad sea una empresa de calidad.

Los autores consideran que la única manera de lograr un proceso de calidad permanente es ligar dicho proceso con la voz de nuestros clientes, pues sólo ellos están capacitados para definir lo que es calidad. Mencionan que el establecimiento de mecanismos como el de "Auditoría de Clientes" que permite de manera sistemática tener actualizado y enfocado el proceso de calidad, proporciona información de los clientes externos que facilita además, la correcta revisión de procesos.

Los proveedores son un eslabón más en el esquema de satisfacción del cliente; se les debe medir igual que nuestros clientes nos miden, con base en el valor agregado generado.

No se puede departamentalizar la calidad, todos en la empresa son producto, son cliente, son proveedor y son base de calidad y servicio. La labor y el puesto tienen sentido en la medida en que se sirve a alguien, en que se satisfacen necesidades de los clientes internos y a través de ello se vinculan las necesidades del cliente externo. Todos somos clientes de alguien y proveedores de otro dentro de un proceso de servicio y calidad permanente.

Los autores indican que el corazón del cambio en su modelo está en el juego de relaciones cliente/proveedor interno y externo, tanto en la línea vertical como horizontal de la calidad, consideran además que lo que distingue a su modelo es la cerrada vinculación al cliente como origen de todo, siendo importantes sólo aquellos procesos que generan calidad percibida por el cliente.(8)

### **3.3.3 ISO 9000**

#### ***Aplicación de las Normas ISO 9000 en el Sector Servicios.***

Brian (1993) aborda las normas ISO 9000 editadas en 1987, y las cuales son actualmente un fenómeno internacional, ya que han sido adoptadas como normas nacionales por cerca de 80 países, como una base fundamental para establecer sistemas de calidad dentro de las empresas y para fines de evaluación y certificación de la conformidad.

Son un conjunto de lineamientos generales para establecer sistemas de administración de la calidad en empresas. Su enfoque es básicamente técnico-administrativo y se fundamenta en el concepto de aseguramiento de calidad.

Las normas son aplicables a cualquier tipo de producto y servicio, así como para empresas grandes y pequeñas.

En forma resumida, la serie ISO 9000 actualmente está formada de la siguiente manera:

- a.- Una norma de vocabulario (ISO 8402)
- b.- Guías de aplicación y uso (ISO 9000-X, actualmente en cuatro partes).
- c.- Tres normas de uso contractual (ISO 9001/2/3)
- d.- Guías de administración de calidad interna (ISO 9004-X, actualmente con siete partes).
- E.- Normas de soporte (ISO 10,=XX, actualmente formado por 5 normas de la serie 10,000)

Nota: Las normas y partes referidas anteriormente, se encuentran en estados diferentes en su aprobación y elaboración.

#### ***Concepto de proceso.***

Un aspecto importante dentro del desarrollo de las normas de la serie ISO 9000, es el reconocimiento de que cualquier actividad/trabajo efectuado por un hombre es realizado mediante un proceso.

De esta manera, todo proceso cuenta con entradas y salidas, siendo las salidas los resultados del proceso. En general las salidas son productos ya sea tangibles o intangibles y el proceso

en sí mismo debe ser una transformación para agregar valor (o para que las cosas valgan más.)

Cada proceso involucra a personas y recursos materiales, por lo que la efectividad del proceso radica en la manera como se combinan estos recursos y de la adecuación y claridad de los objetivos que se desean lograr.

La oportunidad para realizar mediciones y mejoras al proceso en sí, se encuentran tanto en las entradas, como en el proceso y en las salidas de éste.

La administración de la calidad debe ejercerse sobre dos aspectos básicos:

La estructura y operación del proceso en sí y la calidad del flujo del producto y la información dentro de la estructura.

Es así que la prestación de un servicio es resultado de procesos interrelacionados, por lo que los conceptos empleados en empresas manufactureras, también pueden emplearse en las empresas de servicios.

Para los propósitos de las normas ISO 9000 debe entenderse por producto en relación al servicio, la categoría "D" Servicios: conceptualizada como "el resultado generado por actividades de interfase entre un proveedor y el cliente, así como por las actividades internas del proveedor para cumplir las necesidades del cliente". (El proveedor o el cliente puede estar representado en la interfase por personal o equipo).

#### ***Aplicación de la ISO 9000 a Servicios.***

El Comité Técnico ISO-TC-176 elaboró en el año de 1991, la norma ISO 9004-2 "Quality management and quality system element-Part 2: Guidelines for services". Esta norma tiene el objetivo de proporcionar una guía para establecer e implantar un sistema de aseguramiento de calidad en un organismo de servicios.

Algunos de los conceptos claves contemplados en esta norma son:

##### **A. Contenido de producto en un servicio**

No existen productos ni servicios puros, sino productos que requieren diversos grados de servicio y servicios que involucran diversos grados de productos tangibles. El servicio es visualizado

como una línea continua con diversos contenidos y grados de producto.

#### B. Aspectos clave de un sistema de calidad

La responsabilidad de la Dirección  
Los recursos materiales y humanos  
La interfase con los clientes  
La estructura del sistema de calidad

##### *Responsabilidad de la Dirección*

Definición de su política de calidad, determinada por el grado de servicio que se desea prestar, el prestigio e imagen de calidad de la empresa, los objetivos de calidad y el enfoque de calidad deseado. En los objetivos de calidad debe considerarse la satisfacción del cliente, el mejoramiento continuo del servicio, los requisitos de la sociedad y la eficiencia del servicio proporcionado.

##### *Recursos Humanos y Materiales.*

Para el logro de los objetivos y para implantar el sistema de calidad, la empresa debe proporcionar recursos humanos y materiales. Con respecto al personal, debe prestarse principal atención a la motivación, ya que el sector servicios es sumamente sensible a las aptitudes y actitudes del personal.

##### *Las interfases con los clientes.*

La interacción entre los clientes y el personal de la empresa es sumamente importante en los organismos de servicio, ya que éste tiene un impacto directo en la calidad del servicio y en la percepción del servicio que tiene el cliente. Se debe prestar especial atención a la selección y capacitación de este personal, así como los canales de comunicación adecuados, los procesos y procedimientos que permitan una rápida atención y respuesta al cliente.

##### *Estructura del sistema de calidad*

El sistema de calidad debe cumplir con las actividades del ciclo de calidad del servicio, además de los criterios aplicables de las normas ISO 9000. Operativamente debe contener los siguientes elementos:

Documentación y registros de calidad (manuales, planes, procedimientos, registros).

Auditorías internas (herramienta administrativa para verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos y el cumplimiento de objetivos, estableciéndose acciones de mejora del servicio).

Elementos operacionales del sistema (proceso de mercadotecnia, diseño del servicio, prestación del servicio, análisis del desempeño y mejora del servicio). (10)

### 3.3.4 Rediseño de procesos de negocios.

La reingeniería trata de cambiar la forma en que se realiza el trabajo, al reunir las tareas en procesos de negocios, entendiendo por proceso una serie de tareas que en conjunto producen un resultado de valor para un cliente.

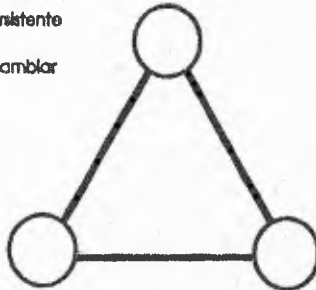
Hammer y Champy la definen como "volver a pensar fundamental y radicalmente en el diseño de los procesos de trabajo para alcanzar mejoras dramáticas en medidas reales de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y velocidad".

Parte de determinar qué es lo que la compañía debe hacer, para después responder al cómo hacerlo.

#### Modelo de las 3C de Reingeniería

##### Cambio:

Cambia naturaleza del cambio.  
Cambia profundo y persistente  
Cambiar detalles  
Cambiar rápido o no cambiar



##### Competencia:

Desempeño superior, lo mejor del mundo.  
El más bajo precio, la más alta calidad y el mejor servicio.  
Lo adecuado ya no es suficiente.

##### Clientes:

De los clientes a este cliente.  
Son el polo dominante  
Esperan satisfacer sus necesidades  
Buscan lo mejor para ellos  
Tienen acceso a gran cantidad de información.

La reingeniería parte de que gran cantidad de empresas son torpes, rígidas, lentas, incompetentes e insensibles a los clientes, perdiendo dinero por estar operando conforme a principios de la división del trabajo de Adam Smith, en alguna versión de la administración científica de Taylor o alguna otra y que tiene como consecuencias negativas, entre otras:

- Muchas tareas que nada tienen que ver con las necesidades del cliente.
- Número creciente de personal en puestos medios de los organigramas.
- Enorme distancia entre los altos directivos y los clientes.
- Procesos propensos a los errores porque intervienen muchas personas que actúan separadamente en el mismo producto.
- Deficiente desempeño por la fragmentación de procesos.
- Condiciones desfavorables para la innovación y la creatividad.
- El trabajo fragmentado tiene costos directos bajos, pero altos costos indirectos.

El rediseño de procesos tiene implicaciones en todas partes y aspectos de la organización.

- Las unidades de trabajo cambian de departamentos funcionales a equipos de proceso.
- Los trabajos cambian de tareas simples a multidimensionales.
- El papel de la gente cambia de un enfoque de controlados a facultados.
- La preparación de la gente cambia de capacitación a educación.
- Cambio de un enfoque de desempeño y de compensación a resultados.
- Se cambia de promover por desempeño a promover por habilidad.
- Cambio de valores: de paternalistas a productivos.
- De directivos como supervisores a directivos como entrenadores.
- De estructuras organizacionales jerárquicas a planas.
- De ejecutivos verificadores de rendimiento a líderes.

La reingeniería en los procesos de una compañía cambia prácticamente todo, porque el personal, los directivos, los puestos, los sistemas y los valores, están ligados entre sí y tienen que encajar perfectamente o la compañía fallará y se deformará.



La tecnología de la Información juega un papel crucial como habilitador esencial de reingeniería para romper las reglas que limitan la forma de hacer el trabajo y la obtención de ventajas competitivas.

Para hacer reingeniería se requiere: un líder, un propietario del proceso, un equipo de rediseño, un comité directivo y un consultor.

No existen recetas, pero se pueden seguir algunos patrones y técnicas que se desprenden de experiencias exitosas. Se empieza por seleccionar un proceso, al que se da un nombre que exprese su estado inicial y final, y se elabora un mapa del proceso en el que se describe cómo fluye el trabajo a través de éste y qué variables influyen en los resultados.

Para elegir procesos se utilizan tres criterios:

**A. Disfuncionalidad** (cuáles tienen los problemas más graves)

**B. Importancia** (mayor impacto en los clientes)

**C. Factibilidad** (susceptibles de rediseñarse con éxito).

Una vez seleccionado el proceso, la parte más creativa es el rediseño, el equipo debe saber todo lo necesario sobre el proceso, generar ideas y formular preguntas como:

¿Qué es lo que se otorga al cliente? ¿Qué es lo que el cliente realmente desea? ¿Qué tal si lo hacemos de otra manera?. El objetivo de las preguntas es estimular la creatividad del grupo.

La reingeniería requiere además una campaña educacional y otra de comunicación desde el inicio hasta el final. Es importante que el personal tenga respuestas a preguntas como dónde estamos como empresa, por qué y a qué queremos llegar. (11)

### **3.3.5 Modelo de un Proceso de Servicio Hotelero .**

Para la conceptualización de este modelo se tomaron en cuenta por un lado los principios fundamentales de la Cultura de Efectividad planteados por Idex (Instituto de Efectividad Xabre), y por otro las teorías de las más reconocidas autoridades en servicio y calidad total, creándose así un modelo propio.

El modelo inicia con la definición de la misión, los valores y el estilo de liderazgo buscado en la empresa, una filosofía del proceso, una estrategia de implantación del mismo y las herramientas a utilizar para dicha implantación, estableciéndose

además una estructura de aplicación y la definición de las metas a las que se quiere llegar.

**Misión, Valores y Estilo de Liderazgo.**

Antes de iniciar el proceso se debe de definir la misión de la compañía, los valores motores y el estilo de liderazgo que el personal con mando deberá ejercer. El estilo de liderazgo recomendado en este modelo es motivador, participativo y orientado a resultados.

Difundir estos conceptos a toda la organización.

### **Filosofía del proceso.**

Establecer los principios y objetivos de trabajo que orientarán a la compañía, debiéndose incluir entre otros aspectos: La completa satisfacción del cliente, Aumentar el volumen de negocio, Efectividad y Productividad, Mejorar el clima de trabajo, reorientar la estructura de la organización dirigiendola al servicio del cliente.

Este modelo incluye el adoptar el triángulo de servicio de Albrecht dirigido al cliente externo y el triángulo de servicio interno para los colaboradores.

**Estrategia y herramientas de implantación.**

Esta estrategia comprende cuatro elementos fundamentales: Decisión, Conocimiento, Implantación e Innovación, en los que están incluidos 10 pasos de acción del proceso.

**Decisión:**

1. Compromiso de la Dirección: Formalizar el compromiso y difundirlo
2. Formar un comité guía directivo: Presidido por el Gerente General de cada Hotel , con el propósito de guiar, implantar y evaluar el proceso de servicio.
3. -Diseño de un Programa de Educación para todos los niveles de la organización que comprenda educación en calidad, capacitación en funciones propias de cada puesto y desarrollo de habilidades humanas y directivas.

## **Implantación.**

### **4. Equipos de Mejora**

Fomentar la integración de varios equipos de trabajo, tales como:

- a. Equipos de mejora interdepartamentales: Integrados por representantes de distintos departamentos para solucionar problemas comunes.
- b. Círculos de calidad: empleados de la misma área de trabajo y su supervisor que se reúnen para identificar y solucionar problemas específicos de trabajo utilizando técnicas para el mejoramiento de la calidad y el servicio.
- c. Comités de Conocimientos: Personas de un mismo puesto de trabajo que se organizan para documentar y actualizar permanentemente las funciones y procedimientos, proponiendo mejoras y simplificación de las operaciones.
- d. Clubes Tecnológicos: Personas que ocupan un mismo puesto gerencial en distintas unidades de negocio y oficinas corporativas, tienen como propósito intercambiar experiencias y unir esfuerzos para mejorar la efectividad de su función.

**5. Medición.** Contar con instrumentos de medición de satisfacción del cliente, de costos técnicos de la competencia, de costos de no calidad y de clima organizacional.

### **6. Convenio de calidad Cliente-Proveedor.**

Establecimiento de mecanismos de certificación de proveedores.

**7.-Reconocimiento.** Reconocer tanto individual como grupalmente el trabajo de los colaboradores que se comprometan con el proceso, excediendo las expectativas de los clientes, participando en los equipos de mejora, aportando ideas y sugerencias y asistiendo a los cursos y seminarios de capacitación y desarrollo.

**8.-Comunicación.** Contar con sistemas de comunicación ascendente y descendente que permitan al personal expresar sus dudas e inquietudes. Tener publicaciones internas y mensajes de la alta dirección que apoyen constantemente el proceso.

## **Innovación.**

**9.-Innovación.** Definir la posición competitiva, apoyar el desarrollo de nuevas ideas, productos y servicios.

10. Hacer de cada paso un hábito. Reforzar cada paso día a día y hacer auditorías gerenciales al proceso, de manera que se arraigue como parte fundamental de la cultura corporativa.

**Estructura del Proceso.**

Formar una estructura encabezada por los Comités Guías Directivos de cada unidad de negocio, que comprende a un facilitador del proceso en cada uno de ellos y los equipos para las mejoras que se formen.

**Metas.**

Fijarse metas específicas y cuantificables para medir los resultados, que se irán renovando cada año. (12)

### **3.4 Análisis Comparativo de los Modelos de Servicio.**

En el cuadro de la página siguiente se muestran en forma resumida las principales semejanzas y diferencias encontradas entre los modelos de servicio expuestos. Dichos puntos son indicados por medio de categorías y se especifica la forma particular en que cada modelo las aborda.

**Análisis Comparativo de los Modelos de Servicio.**

<b>MODELOS/ CATEGORÍAS</b>	<b>GERENCIA DE SERVICIO</b>	<b>DIRECCIÓN POR SERVICIO</b>	<b>ISO 9000</b>	<b>REDISEÑO DE PROCESOS</b>	<b>MODELO HOTELERO</b>
COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA	Lo considera muy importante	No lo especifica pero indirectamente lo señala como importante	Lo considera muy importante	Da por hecho que sin ello no se puede realizar nada	Lo considera muy importante
DEFINICIÓN DE ESTÁNDARES Y CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO	Es una de las bases del modelo	Lo indica como la calidad del producto, diseño y características.	Lo indica como Proceso de mercadotecnia en relación al diseño del servicio.	Lo menciona como diseño de procesos	Lo establece como procedimientos de trabajo a realizar por comités de conocimientos.
ESENCIA DEL MODELO	triángulo de servicio (cliente, sistemas y procedimientos y la gente)	Calidad en todas las áreas de la empresa (vertical y horizontal).	Enfoque técnico administrativo de aseguramiento de la calidad a través de procesos.	Diseño y mejora de procesos, considerando costo, calidad y servicio. se apoya en la tecnología de la información.	Cultura de efectividad con elementos de gerencia de servicio y calidad total.
LIDERAZGO PARTICIPATIVO.	Lo considera muy importante	Lo considera importante	Lo indica como la importancia de la motivación de los recursos humanos	Es considerado como el hecho de que esto exista por proceso y /o proyecto de trabajo.	Lo señala como fundamental.

CAPACITACIÓN/ EDUCACIÓN Y SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO AL PERSONAL	Fundamental para el logro de un servicio de calidad	Fundamental para lograr la calidad	Fundamental para lograr la calidad	Indica la importancia de la capacitación en multihabilidades y la educación de la gente hacia resultados. Promoción por habilidad.	Lo considera uno de los pilares fundamentales para lograr una nueva cultura.
CADENA CLIENTE- PROVEEDOR INTERNO Y EXTERNO	El cliente externo es el centro del modelo, sin dejar de darle importancia al cliente interno.	Indica la importancia de realizar auditorias de clientes, tener convenios con proveedores y en general la cadena cliente-proveedor interno y externo.	Lo señala al hablar de procesos y procedimientos de trabajo.	Lo considera muy importante dentro del diseño de procesos y mejora de los mismos.	Base importante para lograr la continuidad en el proceso de servicio al cliente.
ESTRUCTURA PLANA O PIRÁMIDE INVERTIDA. AUTORIDAD Y TOMA DE DECISIONES EN EL PERSONAL	Señala como fundamental la existencia de una estructura que permita la autoridad y toma de decisiones en el personal de contacto con el cliente.	Indica la importancia de que el cliente perciba la calidad en cualquier proceso o área de la organización.	Especifica la necesidad de contar con una estructura del sistema de calidad y el mejoramiento continuo del servicio por el propio personal.	Estructuras más planas es uno de los resultados del rediseño de procesos y la gente debe de contar con autoridad suficiente y poder tomar decisiones a su nivel.	Elemento necesario para que el personal proporcione un excelente servicio al cliente.

**Referencias Bibliográficas:**

1. Shaw, John, "Gestión de Servicios", Madrid, España: Díaz de Santos, 1990.
2. Walker Denis "El Cliente es lo primero" Madrid, España: Díaz de Santos, 1991.
3. Albrecht, "Cliente Interno México: Paidós Empresa 7, 1992.
4. Albrecht Karl, Zenke Ron "Gerencia de Servicio" Bogotá, Colombia: Serie Empresarial.Legis, 1990.
5. Albrecht Karl, "La Revolución del Servicio" Bogotá, Colombia: Serie Empresarial.Legis, 1990.
6. Denton Keith "Calidad en el Servicio a los Clientes". Madrid, España: Díaz de Santos 1991.
7. Op. cit. (4)
8. Ginebra Joan, Arana Rafael, "Dirección por Servicio" México: Serie Empresarial, Mc.Graw Hill, 1991.
9. Davida M. Amsden, Howard E. Butler, Robert T. Amsden "Control estadístico de procesos simplificado para servicios". México: Panorama Editorial, 1993.
10. Brian Rothery "ISO 9000" Manual de calidad para servicios. México: Panorama Editorial, 1993.
11. Martínez Pérez Nora, González Aguilar Estanislao, "Rediseño de Procesos de Negocios. INESPO Temas Selectos de Do. Vol 11, No.2, 14 de junio de 1994.
12. IDEX, Giral José, Garza Eduardo "Cultura de Efectividad" . México, Iberoamericana 1990.

## 4. PERCEPCIÓN DE LAS CONDUCTAS DE SERVICIO

### 4.1. Principales teorías y modelos

En general, podemos decir que el servicio forma parte de una experiencia entre prestador y receptor o proveedor y cliente, y su calidad depende de la experiencia personal de dicho cliente, de su percepción del servicio, por lo cual, la calidad en gran proporción es algo "subjetivo". (1)

Toda explicación de la percepción comienza con la convicción de que la forma en que vemos al mundo externo no necesariamente corresponde a su verdadera realidad. Tendemos a verlo como queremos percibirlo.

Para Davis y Newstrom (2) la Percepción es la perspectiva que cada individuo tiene del mundo. Las personas perciben su ambiente a partir de un marco de referencia organizado de acuerdo con sus propios valores y experiencias. Los problemas individuales, intereses y antecedentes controlan la percepción que tienen de cada situación. En su interior cada individuo se dice "Yo me conduzco según los hechos, como yo los veo, no como tú los ves". Actúo de acuerdo con la percepción que tengo de mí mismo y del mundo en que vivo. No reacciono a un mundo objetivo, sino a un mundo visto en términos de mis propios valores y creencias".

La percepción es una experiencia individual, por lo cual pueden existir dos o más perspectivas de una misma situación. Por otro lado, la gente tiende a percibir lo que espera percibir. El conjunto (o patrón) perceptual puede distorsionar la manera en que se enfrenta una situación, es decir, que solamente se verá lo que se espera ver.

Stephen P. Robbins (3) reafirman lo anterior, considerando que la percepción puede definirse como un proceso en virtud del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente. La conducta del hombre se basa en su percepción de lo que es la realidad

Los factores que inciden en la percepción son: **El perceptor, el objeto u objetivo que va a percibirse y el contexto o situación donde se realiza la percepción.**



*Perceptor.*- En la interpretación de lo que ve una persona, influyen sus características personales, siendo las más importantes, las actitudes, motivos, intereses, experiencias anteriores y expectativas.

*Objetivo.*- Las características de lo que está siendo observado pueden influir en lo que se percibe. El movimiento, sonido, tamaño y otros atributos configuran la forma en que lo vemos.

Los objetivos no son observados en aislamiento, la relación entre un objetivo y su fondo influye en la percepción, del mismo modo que la tendencia a agrupar las cosas que se hallan cerca una de otra o que se parecen.

*Situación.*- Es importante el contexto dentro del cual vemos los objetos o sucesos. El tiempo en que un objeto o hecho se observa puede influir en la atención, lo mismo que el sitio, iluminación, temperatura u otros factores situacionales.

En este sentido, abordar la experiencia de servicio requiere considerar que las relaciones interpersonales comienzan con la percepción de la otra persona, con un conocimiento y una evaluación de sus atributos, sus intenciones y sus probables reacciones a nuestras acciones, y esto genera las actitudes.

Se considera como Actitud, la tendencia o disposición a reaccionar de manera determinada a estímulos; entonces, las actividades son los elementos psicológicos que predisponen el comportamiento. Conductas es el nombre genérico de las formas de reacción del organismo.

Las actitudes representan un determinante de primera importancia de la orientación del individuo con respecto a su medio social y físico.

Significa estar listo a responder de un modo dado a un objeto social; implica que hay una motivación y una acción movilizadas para acercarse o para evitar el objeto.

Rosnow y Robinson (1975) , consideran que el término actitud, denota la organización de los sentimientos, de las creencias y de las predisposiciones de un individuo para comportarse de un modo dado.

Krech Crutchfield y Ballachey (1975) , indican que las actitudes sociales tienen un significado adaptativo, representan un eslabón psicológico fundamental entre las capacidades de percibir, de sentir y de emprender de una persona.

La percepción interpersonal implica en general los mismos principios que la percepción, pero está influenciada por procesos subjetivos, actitudes, emociones, deseos, intenciones, sentimientos y significado social (4)

Al respecto Schneider (5) señala que las percepciones de las personas están profundamente influenciadas por los propósitos, expectativas, valores, contexto físico, cultural y social, así como por las experiencias pasadas, lo cual determina la interpretación que se hace de la experiencia.

Por su parte Bernard Katz (1989) indica que las expectativas del cliente son actitudes que éste asume con respecto a una compañía; se relacionan con el producto, con el servicio dado y con el profesionalismo del contacto con el cliente. Cuando se recurre a una compañía por primera vez, las expectativas pueden ser altas en cuanto a profesionalismo y competencia. (6)

Aunque un individuo no haya tenido antes contacto personal con la compañía, a menudo está enterado por la experiencia de otros. Las necesidades de los clientes que requieren servicios son específicas, ellos necesitan ayuda de una u otra clase.

Siempre hay cierto grado de urgencia, quizás de emergencia, en las solicitudes de servicio. Se crean tensiones que crecen en cada minuto de dilación, hasta que se resuelve el problema. Son raras las ocasiones en que los clientes o clientes potenciales que solicitan un servicio, lo hacen sin prejuicios. La forma en que la compañía haya manejado solicitudes anteriores de servicio ejerce influencia, para bien o para mal. Así, cuando un cliente ha tenido experiencia en relación con una compañía, sus expectativas están marcadas directamente por la eficiencia y fluidez del primer contacto.

Asimismo, Katz menciona que los factores que influyen en las expectativas del cliente con respecto al servicio son de dos tipos:

**Factores Intrínsecos:**

La respuesta que una compañía da al público o a un cliente, se evalúa a diferentes niveles:

*Eficiencia:* consiste en proporcionar al solicitante la información o acción que requiere en forma profesional y sin demora indebida.

*Confianza:* La gente que hace una consulta o solicitud le confiere autoridad a la persona con quien habla, dicha persona debe demostrar seguridad y que su actitud no desmienta su validez.

*Servicialidad:* Es un extra, se proporciona cuando se brinda información, consulta, sugerencia y acciones posiblemente relevantes que son mayores o más detalladas que las originalmente buscadas.

*Interés personal:* Cuando éste se demuestra al responder a una consulta del cliente, la relación cambia a una más cercana que resulta placentera y se recuerda favorablemente.

*Confiabilidad:* Esto significa que el cliente puede estar seguro del desempeño y las respuestas, de quien le proporciona el servicio sabiendo que la compañía cumple sus cometidos. Estos factores influyen en la respuesta del empleado de la compañía al cliente y al público.

Los factores intrínsecos son susceptibles de entrenamiento y se pueden mejorar cuando el desempeño no alcance los estándares establecidos.

#### **Factores externos.**

*Influencia de los medios de comunicación:* El soporte de la compañía a sus productos y servicios a través de los medios de comunicación ejerce una influencia positiva en las expectativas.

*Fama:* La experiencia de otros contribuye a las expectativas del cliente. Las experiencias adversas se transmiten de una persona a otra mucho más frecuentemente que las positivas.

El acto perceptual genera un entendimiento que podemos utilizar como base para la acción. En una interacción cada persona debe entender no solamente lo que la otra está haciendo, sino también lo que él o ella ve como estímulos relevantes en el ambiente.

Existen diferentes enfoques o modelos teóricos para abordar la percepción en la interacción interpersonal, siendo algunos de ellos los siguientes: (7)

**Causalidad Social;** se considera que el modo de reaccionar de una persona a las acciones de los demás está influenciada por su modo de percibir o interpretar la causa de la conducta; se ve a las personas y no a la situación como causa de la acción.

Se atribuye un significado exclusivo a la conducta y a sus efectos y muy poco al contexto situacional; en consecuencia, eventos que están controlados externamente son vistos como si dependieran del control de la persona.

Pepitone (1975) ha estudiado una valiosa distinción entre tres dimensiones de la causalidad percibida que influye en la interpretación de las acciones: La responsabilidad de la persona en el acto, las intenciones acerca de él y la justificación del mismo.

Para atribuir a una persona la intención de llevar a cabo una acción, el sujeto que percibe supone que el otro posee la habilidad para llevar a cabo la acción y que tiene motivos para efectuarla.

**Percepción y Rol;** Schneider (1975) postula que sobre la base del conocimiento de las percepciones del rol, se puede predecir exactamente la conducta del individuo, sin necesidad de juzgar sus características personales.

Cuando una persona acepta desempeñar un rol social, se espera que su personalidad sea la adecuada para el rol o que ocurran ciertas modificaciones en ella.

Al desempeñar un rol, el individuo trata de transmitir la impresión de que está cumpliendo con los requisitos del rol; el carácter predecible de la conducta del rol, proporciona atajos en la percepción de la persona, existiendo el principio de estabilidad en cuanto a que la gente actúa de acuerdo con sus roles respectivos.

**Atribuciones de Persona y Situación;** las atribuciones situacionales son más útiles para predecir el comportamiento de una persona en general.

La atribución es un proceso por el cual la gente interpreta las causas de su propio comportamiento y el de los demás (trabajo originado por Fritz Heider, 1958); se basa en la creencia de que si se entiende cómo atribuyen los demás causas a lo que ven, entonces también se podrá predecir el comportamiento de terceros con mayor certeza.

Dos distinciones básicas subyacen a este enfoque: la primera es que la gente tiende a señalar al ambiente o a las características personales como factores causales de su comportamiento, y la segunda es que tiende a evaluar si estos factores se perciben como estables o dinámicos.

Es importante saber si se está evaluando el propio comportamiento o interpretando el de otra persona. En general la gente tiende a sobreestimar la influencia de las cualidades personales cuando juzga a otros, mientras que atribuye su propio comportamiento a factores circunstanciales. Estos juicios, sin embargo, son modificados por el hecho de si el comportamiento observado fue o no productivo para lograr la meta deseada, lo cual indica que la tendencia a la atribución contrasta notablemente, dependiendo de la situación de que se trate.

Heider (citado por Echevarría (8)) desarrolló un modelo denominado "el análisis ingenuo de la acción" en el que trata de analizar cómo los sujetos atribuyen a distintos factores las consecuencias que se derivan de las conductas de los demás y de las propias.

El hombre cotidiano tiene una preferencia a realizar atribuciones respecto a factores disposicionales y estables, la razón de ello es que permite a la persona normal tener una visión más ordenada y estable de la realidad y por lo tanto favorecer la posibilidad de hacer predicciones (Heider, 1958, citado por Echabarría).

Para analizar las causas de la conducta, distingue entre dos factores: **los factores personales y los factores ambientales**

Dentro de los factores personales, estarían la capacidad o habilidad del sujeto, y la motivación, y dentro de la motivación, el querer y el intentar. Heider también menciona que la capacidad del sujeto se combina con determinados factores ambientales en lo que el llama "Poder" (capacidad del sujeto más factores ambientales). Los factores ambientales incluirían la dificultad, oportunidad y suerte.

Para que a una persona se le atribuya una intencionalidad en su conducta, se ha de tener en cuenta tanto sus capacidades (**factores personales**) como los **factores ambientales**; de ello se deriva el hecho de distinguir entre causalidad personal e impersonal. Ambas recaen sobre el actor, pero la diferencia es que en el caso de la causalidad personal se considera que hay intencionalidad y en la otra no.

La causalidad personal se caracteriza por la intencionalidad, ya que se observa que el actor intenta conseguir un objetivo a través de diferentes medios, y en la impersonal se deben dar una conjunción de factores ambientales.

Los elementos que son necesarios para que la gente infiera causalidad o intencionalidad en la conducta de los demás son:

1. Para inferir intencionalidad en un sujeto es necesario que se dé capacidad en ese sujeto, es decir, que si no percibimos capacidad en un sujeto no le atribuímos intencionalidad.
2. Ha de evidenciarse en el sujeto un querer y un intentar realizar la acción.

Si se dan los dos factores anteriores, los observadores tienden a atribuir intencionalidad a los actores; en otras palabras, en el sujeto han de evidenciarse tres elementos: **una capacidad, un querer y un intentar.**

En relación a lo anterior, Stephen P. Robbin (op cit.) indica que la teoría de la atribución fue formulada para ofrecer explicaciones de cómo juzgamos a las personas en forma diferente, según el significado que atribuyamos a determinado comportamiento. En esencia la teoría sugiere que al observar los actos de alguien, tratamos de determinar si provienen de una causa interna o externa. La determinación se basa en tres factores: **especificidad, consenso y congruencia (consistencia).**

1. Las conductas de origen interno son aquellas que se consideran estar bajo el control personal del individuo. Las de origen externo serían resultado de que la situación obliga al sujeto a realizarlas.
2. La especificidad se refiere a que la persona muestre comportamientos distintos según la situación, lo que se desea saber es si la conducta es poco común o no; si lo es, se le asigna una atribución externa; si no lo es, será considerada interna.
3. Consenso se refiere a que todos lo que afrontan una situación similar responden en forma idéntica, lo cual significa que el comportamiento muestra consenso.

Consistencia (congruencia) significa que el observador busca saber si las acciones del individuo son consistentes y si responde en la misma forma durante un periodo de tiempo; cuanto más coherente sea la conducta, más estará inclinado el observador a atribuirla a causas internas.

En la atribución, los perceptores ven instancias de comportamiento y generalizan formando la atribución de que el actor pertenece a la clase de personas que tienden a realizar determinados comportamientos, de la cual son ejemplos las instancias observadas; por ejemplo, a la persona que realiza uno o más actos de ayuda, se le considera como persona que realiza muchas clases de actos de ayuda.

La realización del presente estudio se basará en la teoría de la Atribución por considerarse que es la más apropiada para el logro de los objetivos e hipótesis de trabajo.

#### 4.2 Estudios e Investigaciones realizadas

En relación a la percepción del servicio en la hotelería, es importante mencionar que se está abordando un tema en el que se ha investigado poco, sobre todo en relación a la percepción de los aspectos conductuales. Las investigaciones existentes se relacionan más específicamente con lo referente a la mercadotecnia. Es por lo anterior que se indicarán algunas de las investigaciones encontradas en México, pero las relacionadas más específicamente con el presente trabajo se han realizado principalmente en los Estados Unidos.

En relación a la calidad, en 1991 el área de encuestas de Expansión invitó a una muestra representativa de compañías mexicanas a compartir sus experiencias y puntos de vista sobre el tema; respondiendo 292 de todo el país. Para el análisis del tema se utilizaron los conceptos del Premio Nacional de Calidad de México. Dentro de los puntos analizados, se encuentra el referente a **la satisfacción del cliente.**(9)

Al respecto, la mayoría de las compañías consultadas (74%) expresó que su organización trabaja con el concepto de **satisfacción del cliente**, requiriéndose para ello conocer de antemano las expectativas del cliente sobre los productos y servicios que se ofrecen. Para ello, el 90% de las empresas utilizan una variedad de métodos como visitas (56%) y entrevistas (39%).

El 21% de las empresas que afirman conocer las necesidades de sus clientes no utilizan ningún indicador.

De las organizaciones que dijeron medir **la satisfacción de sus clientes**, el 65% utiliza indicadores externos, o de impacto, tales como nivel de ventas y reiteración del servicio, devoluciones, reclamos o sofisticadas evaluaciones de los consumidores. El 29% lo mide a través de indicadores internos, tales como tiempo de entrega, apego a las normas, cumplimiento de programas, y el 6% lo mide a través de las características mismas del producto.

Los indicadores utilizados **para medir la satisfacción del cliente** son establecidos el 38% por la dirección general, el 15% por el área comercial, el 16% por alguna otra área y solamente el 23% de las organizaciones emplean indicadores establecidos por la clientela misma.



En relación a la pregunta de ¿Qué es la calidad? la mayoría de las respuestas (55%) la identificó con **el logro de la satisfacción del cliente**

La misma revista Expansión, durante el mes de marzo de 1991, encuestó a 259 ejecutivos en **relación a los servicios hoteleros** que utilizan en los viajes que suelen realizar para atender negocios. (10) De las preguntas planteadas en dicha encuesta, solamente se comentarán las respuestas relacionadas con este trabajo:

Los encuestados consideran a un hotel mejor que otro porque otorgue excelente servicio y tenga una buena ubicación y un buen precio. Lo que esperan de un hotel en donde se hospedan es principalmente Costo adecuado (82%), Confort (83%) y Ubicación (80%).

Los ejecutivos desean que los hoteles cuenten con: Fax (70%), Transporte (57%), Sistema de reservaciones (62%), Agencia de viajes (42%) y sala de juntas (34%).

Que proporcionen los servicios de: Aire acondicionado (74%), Restaurante (74%), Arrendamiento de autos (52%), Loby bar o bar (48%), Mensajería (40%), Médico (36%), Equipo audiovisual en la habitación (33%) y Servicio secretarial (32%).

Lo que más les agrada de un hotel es: Buen servicio, eficiencia, limpieza, confort, atención personalizada y tranquilidad. Lo que más les desagrada es: Mal servicio, suciedad, ruido, descortesía y desorden.

Las investigaciones anteriores proporcionan información muy general respecto al servicio y sus características.

La ASQC (Asociación del Control del Servicio y la Calidad) realizó en 1985, una encuesta a 1005 personas sobre los factores que influyen en la Percepción de la Calidad del Servicio. Los resultados obtenidos fueron los siguientes (11):

Trato Cortés* .....	21%	Pulcritud .....	6%
Satisfacción de Necesidades... ..	18%	Disponibilidad .....	4%
Experiencias anteriores.....	13%	Buen Servicio.....	4%
Recomendaciones .....	12%	Eficiencia.....	4%
Rapidez.....	12%	Ausencia de Problemas ....	4%
Precio .....	11%	Conveniencia.....	3%

Actitud del Personal* ..... 10%	Confiabilidad ..... 3%
Ayuda del Personal* ..... 9%	Nombre de la Compañía... 2%
Personal Amigable* ..... 8%	Variiedad de Servicios ..... 2%
Reputación ..... 7%	Exactitud ..... 2%
Propaganda ..... 6%	Misceláneo ..... 4%
Atención Personal* ..... 6%	Sin Respuesta..... 8%

Es importante señalar que el 54% de los resultados están relacionados con los atributos del desempeño personal (señalados con \* en la relación anterior) como el mayor número de factores que influyen en la percepción del servicio, aunque dichos atributos son enunciados de manera muy general.

De acuerdo con una investigación realizada en el Primer Banco Nacional de Chicago por Linda Cooper y Beth Summer para su libro *Getting Started In Quality*, los diez atributos del servicio que son los más importantes para el cliente en orden de prioridad son (12):

- 1.-Llamar cuando se promete
- 2.-Cuando se tiene un problema, dar una explicación de cómo y por qué sucedió.
- 3.-Proporcionar al cliente información sobre los números telefónicos a los que puede llamar.
- 4.-Informar inmediatamente al cliente cuando su problema ha sido resuelto.
- 5.-Permitir que el cliente consulte con alguna autoridad, en relación a su problema.
- 6.-Decirle al cliente cuánto tiempo tardará en resolverle su problema.
- 7.-Darle al cliente alternativas útiles en caso de que el problema no pueda ser resuelto.
- 8.-Tratar a los clientes como personas y no como números de cuenta.
- 9.-Decirle al cliente diferentes maneras de prevenir un problema futuro.
- 10.-Reportar al cliente el avance que lleva la solución de su problema, cuando éste no tiene una solución inmediata.

Aunque los resultados anteriores están relacionados con lo que se espera que realicen las personas que proporcionan un servicio, destaca el hecho de que la mayoría de los atributos indicados se refieren al servicio que se proporciona cuando el cliente ya tiene un problema con el servicio que recibió.

En relación a lo que se hace antes de que el cliente tenga un problema, Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry (1993) en su libro "Calidad Total en la gestión de servicios" (13) indican que los usuarios no sólo evalúan la calidad del servicio valorando el resultado final que reciben, sino que también toman en consideración el proceso de recepción del servicio.

Específicamente la percepción de la calidad del servicio se establece en función de lo bien que el proveedor realiza la prestación, evaluada en contraste con las expectativas que tenía el cliente respecto a lo que esperaba que realizase el proveedor.

De 1983 a 1990 el Marketing Science Institute (MSI) ha venido realizando diversos estudios sobre **la calidad del servicio**; se mencionaran algunos de los más importantes para el presente trabajo.(14)

Estudio exploratorio entre consumidores de diversas empresas de cuatro sectores de servicios seleccionados: banca, tarjetas de crédito, corredores de valores y reparación y mantenimiento de aparatos, con el propósito de conocer **la evaluación de los usuarios en cuanto a los servicios recibidos, razones de satisfacción e insatisfacción, descripción del servicio ideal, el significado de la calidad del servicio y las expectativas existentes.**

Consistió en la celebración de 12 sesiones de grupo, tres grupos para cada uno de los cuatro sectores de servicio seleccionados: banca minorista, tarjetas de crédito, corredores de valores y reparación y mantenimiento de aparatos. Para los fines del estudio se seleccionó un amplio espectro de usuarios para lograr en la primera fase de la investigación una visión sobre la calidad del servicio que fuese suficientemente profunda y que no estuviese limitada a un único sector del área de servicios.

Cada grupo estuvo integrado por usuarios recientes del servicio, manteniendo la homogeneidad de los miembros de acuerdo al sexo y edad, aunque los diferentes grupos cubrieron tanto a hombres como a mujeres de diferentes edades.

Uno de los miembros del grupo investigador servía como moderador en cada una de las sesiones. Las preguntas formuladas para estimular las discusiones cubrían tópicos como: razones de la satisfacción o insatisfacción con los servicios, descripciones del servicio ideal, significado de la calidad del servicio, etc.

## Resultados

**Definición de la calidad del servicio:** se indicó que el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio. La calidad del servicio, desde la óptica de las percepciones de los clientes, puede ser definida como: la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.

**Factores que influyen en las expectativas:** 1. Lo que los usuarios escuchan de los otros usuarios (la denominada comunicación boca-oído) constituye uno de los factores potenciales en la determinación de las expectativas. 2. Las necesidades personales de los clientes pueden hasta cierto punto condicionar sus expectativas. 3. La extensión de las experiencias que se han tenido con el uso de un servicio. 4. La comunicación externa de los proveedores del servicio juega un papel clave (anuncios, precio, etc.).

**Dimensiones de la calidad del servicio:** Criterios utilizados por los clientes al juzgar la calidad del servicio. Se identificaron 10 criterios generales o dimensiones y las llamamos: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente.

En resumen, como resultado del estudio exploratorio se estuvo en disposición de:

1. Definir el servicio de calidad como la diferencia o discrepancia que existe entre las expectativas y las percepciones de los usuarios.
2. Sugerir la existencia de algunos factores claves que condicionan las expectativas de los consumidores: comunicación boca-oído, necesidades personales, experiencias y comunicaciones externas (anuncios, y precio, entre otras).
3. Identificar diez dimensiones generales que representan los criterios de evaluación que utilizan los consumidores para valorar la calidad de un servicio.

Basándose en la definición conceptual de la calidad del servicio y en los diez criterios valorativos que encontraron en la investigación exploratoria, se desarrolló un instrumento para las percepciones de los usuarios sobre la calidad de los servicios.

Dicho instrumento fue validado y demostrada su confiabilidad a través de su aplicación en 5 diferentes empresas.

"Learning International", una compañía de entrenamiento mundial, hizo en 1991 un estudio con 14 empresas, categorizando 90 comportamientos que los clientes ven, sienten y escuchan cuando ellos hacen negocio con gente que se distingue por atender al cliente. Dichos comportamientos fueron agrupados en lo que ellos llamaron las seis aptitudes o capacidades universales de los empleados de servicio. Los resultados fueron los siguientes: (15):

<b>Aptitudes Importancia</b>	<b>Alta Importancia</b>	<b>Mediana</b>
Construir la lealtad del cliente	14	
Empatizar	13	1
Comunicación Efectiva	12	2
Manejar el Estrés	12	2
Escuchar activamente	12	2
Demostrar una total atención.	12	2

Nuevamente podemos observar que gran parte de los resultados se relacionan con el desempeño de las personas que proporcionan el servicio.

Sin embargo, y con excepciones como las anteriores, la mayoría de la literatura resalta la importancia de investigar las expectativas y necesidades del cliente desde un punto de vista muy global, indicándose qué requiere realizar el prestador de servicios, pero sin que se especifiquen investigaciones que los fundamenten, sino solamente como recomendaciones aparentemente lógicas a seguir.

No se encontraron investigaciones enfáticas en México sobre cuáles son las conductas que son percibidas como de calidad del servicio en la experiencia interpersonal entre prestador y receptor , y al momento de la realización de esta tesis, se tiene información sobre proyectos de trabajo que se están realizando en el sector bancario e industrial sobre la calidad del servicio, mismos que ya no pudieron ser revisados.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

**Referencias Bibliográficas:**

1. Novoa, Javier "Cómo lograr calidad en los servicios" México: AMECAP Desarrollo Humano y Competitividad, Noviembre 1991.
2. Davis y Newstrom "Comportamiento Organizacional" México: Mac.Graw Hill, 1988.
3. Stephen P. Robbins "Comportamiento Organizacional" México: Prentice Hall, 1987.
4. Mann Leon "Elementos de Psicología Social" México: Limusa, 1975.
5. Schneider, Hastorf Ellsmorth "Percepción Personal" E.U.A.: Fondo Educativo Interamericano, 1982.
6. Katz Bernard "Cómo gerenciar el servicio al cliente" México: Legis, Serie Empresarial, 1989.
7. Op. cit. (4)
8. Echevarría Agustín "Psicología Social Sociocognitiva" Bilbao: Desclée de Brouwer, 1991.
9. "La hora de la calidad". Expansión, Abril de 1992 , pag. 29 a la 34.
10. Op. cit. (9).
11. Castaño, Darvelto "Apuntes Diplomado en Calidad" México: INESPO, 1993.
12. The Service Edge, Lakewood Publications. Volumen 5 No. 3 Marzo ,Minneapolis MN, 1992.
- 13 Valerie A, Zeithamil A, Parasuraman y Leonard Berry "Calidad Total en la Gestión de Servicios" Madrid, España: Diaz de Santos, 1993.
14. Op. cit. (13).
15. Learning International. "Lessons from top Service Provides" Minneapolis M.N., 1990.

## CAPITULO 5

### 5. METODOLOGÍA

Era de fundamental interés en el presente trabajo, obtener información sobre los criterios de las empresas prestadoras del servicio de hotelería, en relación a la filosofía de servicio, medidas administrativas y estándares de trabajo, traducidos en las actitudes y acciones concretas de su personal como resultado de su correspondiente marco perceptual, y relacionarlo desde la óptica del usuario de dichos servicios.

Dadas las características y la rutina diaria de las empresas a investigar, era imposible encontrar la estrecha relación entre una conducta de servicio y el impacto que ésta en lo particular provocaba en la evaluación del cliente. En virtud de lo anterior, se optó por investigar la relación de éstos dos factores, tomando como ejes fundamentales para la misma, los universos del prestador de servicios y del usuario, extrayendo una muestra de cada una de estas poblaciones.

El supuesto básico es que el primer universo (prestador) determina la percepción del segundo, en el entendido de que no se trata de una interacción dada simultáneamente entre el comportamiento del prestador y el registro perceptual del usuario, sino de construcciones sociales donde las empresas ofrecen en el perfil conductual y actitudinal de sus empleados una oferta de servicio matizada por la experiencia de sus empleados, la capacitación que han recibido y, sobre todo, la filosofía de la empresa misma.

Por otro lado, el universo de los usuarios se entiende como un grupo de gente entrenada para la repetición en el consumo del servicio a la exigencia de una serie de factores que, conjugados, expresan en la subjetividad del usuario el calificativo de calidad.

#### 5.1. Objetivos:

**Los objetivos que se pretende cubrir son los siguientes:**

- Determinar cuáles son las conductas de servicio que son percibidas como de calidad por el usuario y por el prestador de servicios.
- Establecer las diferencias y /o semejanzas perceptuales existentes entre usuario y prestador del servicio.



Establecer la relación existente entre percepción de las conductas y satisfacción del cliente.

## **5.2. Planteamiento formal del problema:**

¿ Qué relación existe entre el grado de coincidencia en la valoración que hacen el cliente y el prestador sobre las conductas de calidad que integran el servicio y el nivel de satisfacción del cliente?

## **5.3. Hipótesis:**

### **$H_0$ (Hipótesis Nula)**

No podrá comprobarse que el nivel de satisfacción del cliente depende del grado de coincidencia en la valoración que hace éste y el prestador sobre las conductas de calidad que integran el servicio.

### **$H_1$ (Hipótesis Alterna)**

Si podrá comprobarse que el nivel de satisfacción del cliente depende del grado de coincidencia en la valoración que hace éste y el prestador sobre los aspectos de calidad que integran el servicio.

## **5.4. Definición Conceptual de Variables**

Para efectos de este estudio existen dos variables básicas:

El grado de coincidencia entre cliente y prestador en la valoración de las conductas de calidad del servicio (variable independiente) y el nivel de satisfacción del cliente (variable dependiente).

A continuación se define en forma general cada una de las variables y los conceptos involucrados para enriquecer y precisar la definición que se utilizará en la presente investigación:

Grado de coincidencia en la valoración de las conductas de calidad del servicio será considerado como el juicio que el cliente y el prestador emiten sobre las preguntas que se le formulan en un cuestionario.

En este sentido, y para fines de esta investigación, la percepción estará dada por la valoración tanto por parte del cliente como del prestador de los aspectos de calidad del servicio.

Los aspectos incluidos en el concepto anterior son:

**Percepción**

Valoración alta y baja de una experiencia de servicio, determinada por las necesidades, expectativas, propósitos, valores, contexto físico, cultural y social, así como las experiencias pasadas de la persona.

**Conducta de Servicio:**

Criterio que está en el ambiente de una empresa, en su cultura organizacional, que el empleado interioriza y emite en conductas particulares a un cliente, que percibe dicha conducta atingente a la clase de servicio que se presta o debe prestarse en una organización específica y que en este caso está representada por 20 aspectos sobre lo que debe realizar el prestador en el servicio, y que son señalados en el cuestionario de investigación.

**Prestador o Empleado**

Empleado de la organización, encargado de proporcionar servicios.

**Receptor, usuario o cliente.**

Cliente que acude a una organización para comprar bienes y servicios.

**Nivel de satisfacción del cliente: La apreciación por parte de éste sobre la forma en que le fue proporcionado un servicio en cuanto al comportamiento de los prestadores en relación a sus expectativas y necesidades personales.**

Los aspectos incluidos en el concepto anterior son:

**Servicio:**

Actividad humana en función de la compra de un bien o servicio que se proporciona a través de una relación entre cliente y prestador y cuya efectividad depende, fundamentalmente, de la experiencia del prestador y de la experiencia y satisfacción del cliente.

### **Calidad**

Nivel de servicio en cuanto a características y factores que lo integran, impuesto a una empresa por las necesidades y expectativas de su clientela clave.

La calidad en el servicio se mide por la diferencia que se produce entre las expectativas del cliente y su percepción del nivel del servicio recibido.

### **5.5. Definición Operacional de Variables:**

**El grado de coincidencia en la valoración de los aspectos de calidad, será considerado como:**

**De alta coincidencia** . Aquellas respuestas que se encuentran por encima de la media, y que coinciden en su jerarquización tanto por los clientes como por los prestadores.

**De baja coincidencia.** Aquellas respuestas que se encuentran por debajo de la media y que coinciden en su jerarquización tanto por los clientes como por los prestadores.

**El nivel de satisfacción del cliente** estará dado por los rangos de **satisfactorio (alto)** y **no satisfactorio (bajo)** a cada uno de los aspectos de calidad del servicio que se le presenten en el cuestionario.

### **5.6. Método**

El tipo de estudio que se efectuó fue exploratorio , ya que se abordó un problema de investigación poco estudiado, cuyo propósito fundamental fue obtener información sobre las conductas de servicio, que son percibidas como de calidad por el receptor y el prestador de servicios, y su relación con el nivel de satisfacción del cliente.

Se utilizó un diseño de investigación **Ex-post-facto con dos muestras independientes**, con una escala de medición nominal.

### **5.6.1. Escenario de Investigación**

La investigación se efectuó en las instalaciones de cuatro hoteles de una misma cadena con el propósito de asegurar el contar con un sistema de trabajo, filosofía de empresa y manejo de recursos humanos con criterios semejantes en cuanto a la calidad del servicio, el tipo de clientes que lo reciben, y características de empleados que lo proporcionan.

Los hoteles investigados corresponden a una cadena hotelera mexicana con proyección mundial. Fundada en 1960, la compañía ha reunido gran experiencia y reconocimiento en mercados latinoamericanos. Esto, sumado a su estrecha relación con una compañía operadora de hoteles en Estados Unidos, le ha permitido alcanzar altos niveles de eficiencia operativa y servicio al cliente utilizando la mejor tecnología hotelera, aunada a la tradicional hospitalidad mexicana.

La compañía operadora de hoteles en Estados Unidos fue fundada en 1930 y ha desarrollado una tecnología hotelera que le ha dado una posición reconocida de liderazgo entre las compañías operadoras de hoteles en el mundo. Los hoteles afiliados a ella son considerados como de los mejores en servicios e instalaciones en cada plaza. Dicha compañía norteamericana es representada en México y Latinoamérica por la cadena mexicana en la que se realizó la investigación, quien proporciona los servicios de planeación, administración, mercadeo y operación de hoteles.

En el momento de la investigación la compañía manejaba 8 hoteles en diversas ciudades de México y dos en Centroamérica con un total de más de 3500 habitaciones y un promedio de 5000 empleados; dichos hoteles son considerados de 5 estrellas, de gran lujo y /o gran turismo.

### **5.6.2 Muestra**

Los sujetos de la investigación fueron:  
Receptores del servicio  
Prestadores del servicio.

Se determinó una muestra aleatoria del 15% del universo de clientes y empleados de cuatro hoteles tomando como periodo un mes; ambas muestras fueron representativas de los sujetos correspondientes, en donde todos los clientes y todos los empleados tuvieron la misma posibilidad de ser sujetos de estudio.

Para lograr lo anterior se procedió de la siguiente manera:

### **Muestra de Empleados**

Se consideró de cada uno de los hoteles el total de empleados de la nómina de personal y con base en ella se eligió al azar a los participantes en la investigación sin considerar su nivel , puesto o turno de trabajo. Dicha muestra quedó integrada de la siguiente manera:

<b>Hotel</b>	<b>No. de Empleados</b>	<b>15% Muestra</b>
1,2,3,4,	2490	380 personas

El número obtenido fue repartido en cada uno de los hoteles en la forma siguiente:

<b>Hotel</b>	<b>No. de personas (muestra)</b>
1	90
2	90
3	100
4	100
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>

De la muestra establecida de 380 empleados, finalmente contestaron 304, de los cuales 9 fueron invalidados por contestación errónea, quedando **295**, que constituyen el 12% del universo.

### **Muestra de Clientes**

Se consideró de cada uno de los hoteles el total del porcentaje previsto de ocupación que se tendría durante un mes para determinar el número de participantes en la investigación. Previo a la aplicación del cuestionario, dichos participantes fueron elegidos al azar y en diferentes horarios, considerando como único requisito el que fueran mexicanos .

Dicha muestra quedó integrada de la siguiente manera:

<b>Hotel</b>	<b>Número de Clientes</b>	<b>15% Muestra</b>
1,2,3,4,	1500	231

Cada uno de los hoteles participó con un número de la muestra total:

<b>Hotel</b>	<b>No. de personas (muestra)</b>
1	50
2	70
3	50
4	61
<b>TOTAL</b>	<b>231</b>

### **5.6.3. Instrumento de Investigación**

#### **Cuestionario a Expertos**

Primeramente se elaboró un cuestionario de respuesta abierta, con el propósito de sondear las conductas de servicio que son valoradas como fundamentales por los expertos (jueces).

Dicho cuestionario (anexo 1) fue aplicado a 50 personas que trabajan en puestos Directivos, Gerentes de Operación, Recursos Humanos, Capacitación y Empleados en la hotelería, tanto en los hoteles de la investigación como en las diferentes cadenas más representativas en México, así como a personas que como clientes frecuentemente se hospedan en hoteles.

La aplicación fue individual y en ocasiones grupal, dándose inicialmente una explicación del propósito de la investigación y lo que se requería que contestaran, ejemplificándose en caso necesario, en cuanto a las conductas que de acuerdo a su experiencia y opinión deben mostrar las personas encargadas de brindar un servicio de calidad.

Las respuestas proporcionadas fueron codificadas y analizadas de acuerdo a similitudes, agrupándose en categorías y por número de frecuencias en orden de importancia.

### **Cuestionario con escala de valor**

Tanto el instrumento aplicado a empleados como el de clientes, fue diseñado con base a los resultados obtenidos en el cuestionario de los expertos, es decir, que las categorías de conductas que por número de frecuencias fueron consideradas como más importantes son las que aparecen en el instrumento.

#### **Empleados**

El cuestionario está integrado por una lista de 20 conductas planteadas desde el punto de vista del empleado, indicándose en las instrucciones que por favor marcaran con un círculo el número de las 7 conductas que como empleado considerara las más importantes al proporcionar un servicio.

Se determinó que solamente en la jerarquización marcaran 7 para evitar tener como media el número 10 y asegurar que dicha selección si fuera representativa de las 20 conductas en un continuo de valoración. (anexo 2 formato final).

#### **Clientes.**

Al igual que el cuestionario de los empleados, el de los clientes estuvo integrado por la misma lista de 20 conductas, pero en este caso, planteadas desde el punto de vista de los clientes, con quienes se procedía a indicarle las instrucciones referentes a: "por favor marque con un círculo el número de las 7 conductas que como cliente que recibe un servicio considere las más importantes"; se incluye formato (anexo 3. formato final)

#### **5.6.4. Piloteo:**

El instrumento fue piloteado con 16 empleados y 14 clientes a raíz de lo cual el instrumento fue replanteado en cuanto a la redacción de las preguntas 7, 12, 15, 17, 18 y 20, que resultaban confusas en su redacción. Asimismo se terminó de afinar las instrucciones y el procedimiento de aplicación.

### **5.6.5. Aplicación del Instrumento:**

La aplicación de los instrumentos, tanto de clientes como de empleados se realizó simultáneamente en los cuatro hoteles de la investigación durante dos semanas. A los empleados el instrumento fue aplicado por el Gerente de Capacitación del hotel, a los clientes se les aplicó el instrumento por un Entrenante (persona contratada por la empresa para ser capacitada en el desempeño de un puesto de trabajo) denominado "anfitrión", cuya función es resolver los problemas de los huéspedes y clientes.

En ambos casos, tanto el gerente de capacitación como el anfitrión recibieron información y capacitación previa sobre la aplicación del instrumento; asimismo, se les proporcionó por escrito el siguiente instructivo, para asegurar la correcta aplicación del instrumento:

#### **Instructivo de Aplicación Instrumento Empleados:**

-El número de cuestionarios que se requiere aplicar en su hotel es de:-----

-Para asegurar la validez de la muestra, recuerde que los empleados han sido seleccionados con base a la nómina y en forma aleatoria en los diferentes turnos y puestos del hotel.

-Determine el momento más oportuno para aplicar los cuestionarios sin interrupciones.

-La aplicación puede ser individual o grupal.

.Explique en qué consiste la investigación y la importancia de la misma de la siguiente manera:

"El cuestionario es una lista de acciones que se consideran todos realizamos en nuestro trabajo para brindar un servicio de calidad a nuestros clientes, su opinión es muy importante para complementar y enriquecer dicha lista y considerarla en las acciones de capacitación que realicemos".

-Mencione que se requiere de muy poco tiempo para contestar el cuestionario.

-Lea junto con las personas, las instrucciones del cuestionario y aclare dudas.

-Déjelos contestar libremente.

-Al recoger los cuestionarios, por favor verifique que tengan todos los datos solicitados y que estén marcadas con un círculo únicamente 7 acciones de las 20 que aparecen enlistadas en los cuestionarios.

-Agradezca a los empleados su tiempo y colaboración



-Una vez que cuente con el número total de cuestionarios solicitados, debidamente contestados, por favor envíelos a las oficinas centrales.

Muchas gracias por su apoyo y colaboración.

#### **Instructivo de aplicación Instrumento Clientes:**

-El número de cuestionarios que se requiere aplicar en su hotel es de:-----

El cuestionario será aplicado solamente a clientes mexicanos .

-Para asegurar la validez de la información y la representación de los diferentes clientes, recuerde aplicar los cuestionarios en los diferentes horarios: 12:00 a 14:00 hrs, 16:00 a 18:00 hrs y 20:00 a 22:00 hrs.

-Determine el momento más oportuno para abordar al cliente y aplicar el cuestionario.

-La aplicación puede ser individual o grupal.

-Preséntese con el cliente y solicite amablemente su colaboración.

.Explique en qué consiste la investigación y la importancia de la misma, de la siguiente manera:

"El cuestionario es una lista de acciones que consideramos implica la calidad del servicio que le proporcionamos , su opinión al respecto es muy importante para servirle mejor".

-Mencione que se requiere de muy poco tiempo para contestar el cuestionario

-Entregue el cuestionario y un lápiz al cliente, lea junto con él las instrucciones y aclare dudas.

-Déjelos contestar libremente.

-Al recoger los cuestionarios, por favor verifique que:

Tengan todos los datos solicitados

Que estén marcadas con un círculo únicamente 7 acciones de las 20 que aparecen enlistadas en los cuestionarios

-Agradezca a los clientes su tiempo y colaboración

• Los cuestionarios contestados serán enviados a recepción para que en el momento en que **el cliente cheque su salida se le solicite indique en el mismo cuestionario su nivel de satisfacción en cada uno de los aspectos de calidad del servicio.**

-Una vez que cuente con el número total de cuestionarios solicitados, debidamente contestados, por favor envíelos a las oficinas centrales.

Muchas gracias por su apoyo y colaboración.

## 6. RESULTADOS:

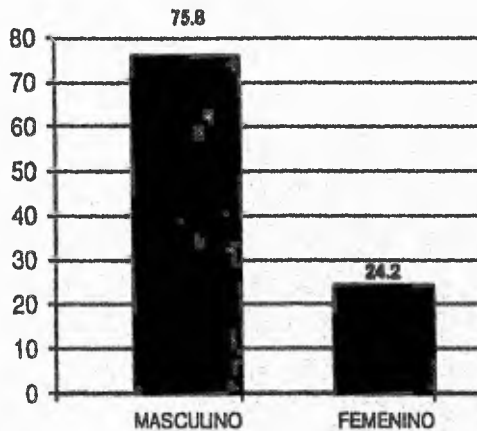
Para una mejor comprensión de los resultados obtenidos, se indicarán primero por separado los obtenidos en cuanto a Clientes y Prestadores o empleados y posteriormente se especificarán las características generales de la muestra y los resultados globales.

### Resultados Clientes (Receptores):

La muestra investigada de 231 personas se caracterizó por los siguientes aspectos:

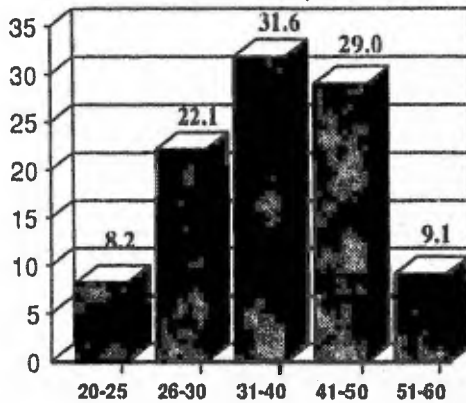
175 personas, que representa el 75.8 %, fueron clientes del sexo masculino y 56 personas (24.2%) del femenino, como se muestra en la siguiente gráfica.

### DISTRIBUCION DE LOS CLIENTES POR SEXO ( Porcentajes )



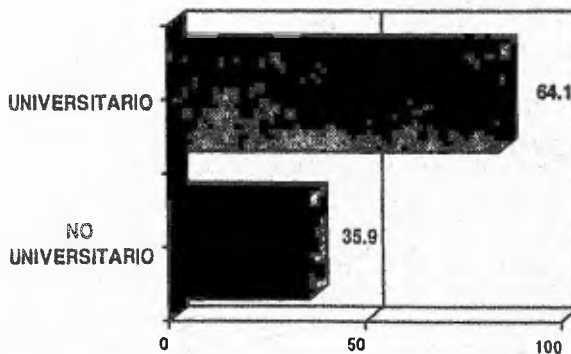
Las edades principalmente fluctuaron entre los 26 y los 50 años, predominando los de 31 a 40 años.(73 personas, cuyo porcentaje es del 31.6 %).

**DISTRIBUCION DE LOS CLIENTES  
POR GRUPO DE EDAD  
( Porcentjes )**



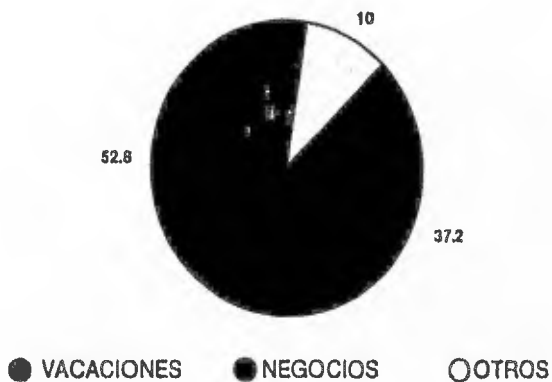
En cuanto a escolaridad, 148 personas (64.1%) contaba con estudios universitarios y 83 (35.9%) no los tenia.

**DISTRIBUCION DE LOS CLIENTES  
POR ESCOLARIDAD  
( Porcentjes )**



La estancia de las personas en los hoteles era: 122 de ellas (52.8 %) por motivos de negocios y 86 (37.2%) por vacaciones.

**ESTANCIA DE LOS CLIENTES POR MOTIVO DEL VIAJE**  
( Porcentajes )



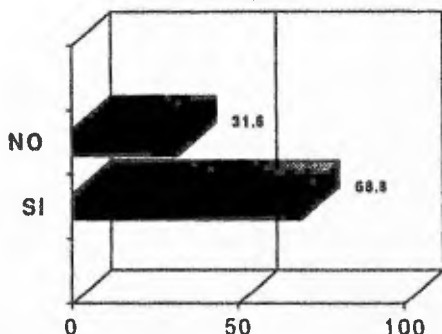
El tiempo de permanencia de los clientes fue de 1-2 días (115 personas que corresponden al 49.8%) , siguiendo en importancia el de entre 3 y 5 días (84 personas que corresponden al 38.5%).

**DIAS DE PERMANENCIA DE LOS CLIENTES**  
( Porcentajes )



159 clientes, que representan el 68.8%, eran clientes anteriores, es decir, que ya habían estado en el hotel en alguna otra ocasión, y 72, que es el 31.6%, eran clientes por primera vez.

**DISTRIBUCION DE CLIENTES REPETITIVOS**  
( Porcentajes )



La percepción de los clientes en relación a seleccionar de los 20 aspectos que implica un servicio de calidad, los 7 más importantes, por frecuencia de respuesta los resultados nos muestran que los aspectos 1, 2, 11, 5, 8, 4 y 6 serían los siete aspectos señalados como más importantes.

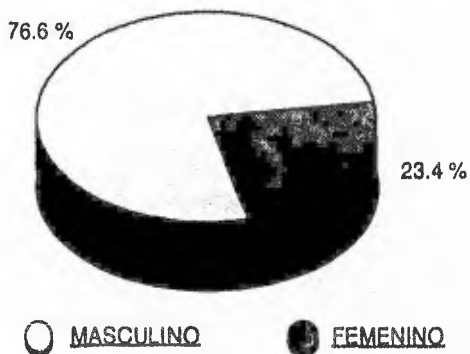
No	Contenido de los aspectos	Frecuencia y %
1	Que los empleados proporcionen una atención personalizada, cálida y cordial llamándome por mi nombre, sonriéndome, haciéndome sentir especial	131 (56.7%)
2	Que se me proporcione un trato cortés y respetuoso (saludarme, abrirme la puerta, darme el paso, decirme por favor y gracias)	117 (50.6%)
11	Que al hablar conmigo tengan contacto visual y sean francos y honestos sobre lo que pueden hacer y lo que no.	105 (45.4%)
5	Que los empleados tengan un arreglo personal apropiado y agradable.	104 (45.0%)
8	Que los empleados me demuestren siempre que conocen su trabajo y son responsables en su cumplimiento.	101 (43.7%)
4	Que los empleados sean sencillos y discretos conmigo.	97 (42.0%)
6	Que los empleados muestren simpatía, alegría, buen humor y entusiasmo.	91 (39.3%)

**Resultados Empleados (Prestadores):**

La muestra investigada de 295 empleados se caracterizó por los siguientes aspectos:

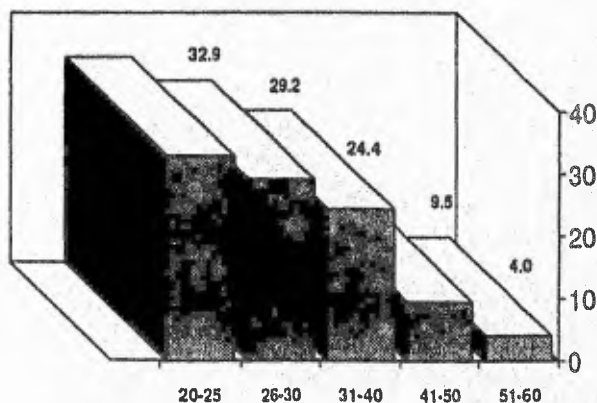
226 (76%) de los prestadores fueron del sexo masculino y 69 (23.4%) del sexo femenino.

**DISTRIBUCION DE LOS PRESTADORES POR SEXO**



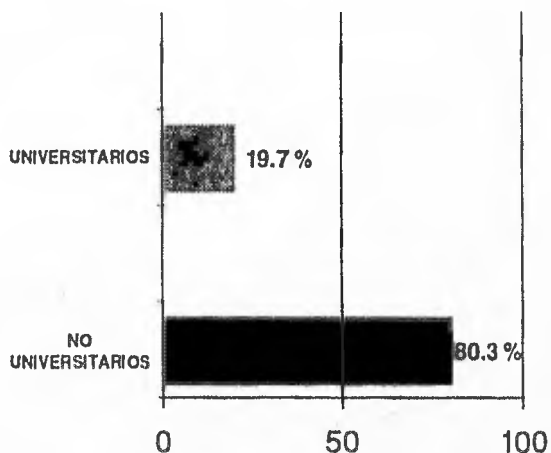
La edad fluctúa entre los 20 años y los 40, predominando 97 personas (32.9%) de 20 a 25 años.

**DISTRIBUCION DE LOS PRESTADORES POR GRUPO DE EDAD (Porcentajes)**



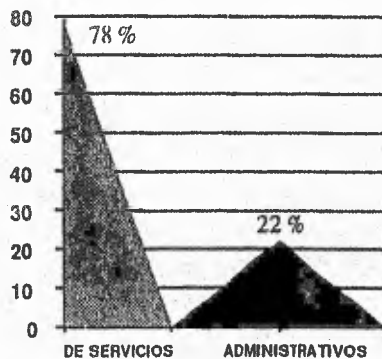
La escolaridad fue de 237 personas, que representan el 80.3 % sin estudios universitarios y 58 de ellas, que es el 19.7 %, con estudios universitarios.

### ESCOLARIDAD DE LOS PRESTADORES



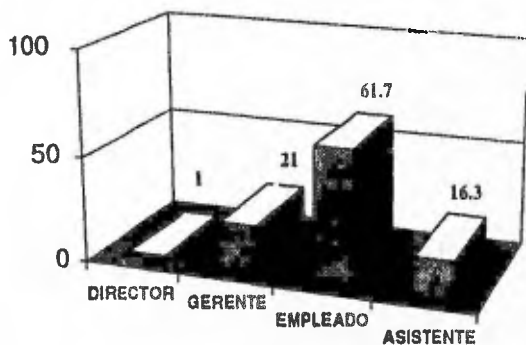
Del total de empleados, 230, que es el 78%, eran empleados de área de servicio, y 65 de ellos correspondiente al 22%, estaban en el área administrativa .

### DISTRIBUCION DE LOS PRESTADORES POR AREA DE TRABAJO



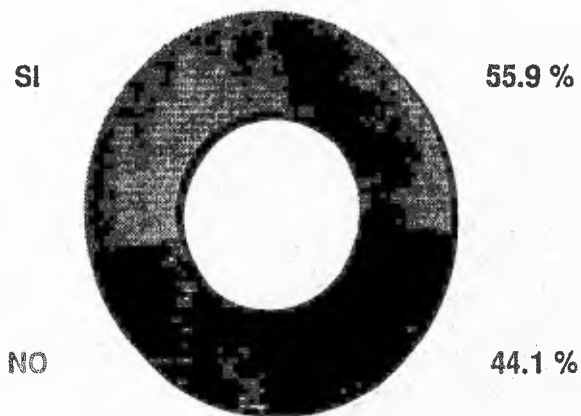
Los puestos que ocupaban las personas de la muestra fueron: 182 (61.7%) empleados, 62 (21%) gerentes, 48 (16.3 %) asistentes, y solamente 3, que es el 1%, Director.

**DISTRIBUCION DE LOS PRESTADORES  
POR PUESTO**  
( Porcentajes )



Del total de prestadores, 165, que corresponden al 55.9 %, tenía contacto directo con el cliente y 130, que es el 44.1%, no lo tenía.

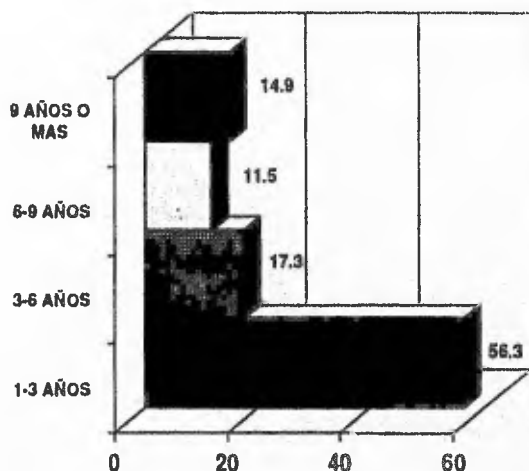
**DISTRIBUCION DE LOS PRESTADORES  
POR CONTACTO CON EL CLIENTE**





La antigüedad de los empleados era de 1-3 años (166 de ellos, que es el 56.3 % de la muestra), 51 que significa el 17.3 %, tenía entre 3 y 6 años, 34 (11.5%) entre 6 y 9 años, y 44, el 14.9 %, 9 ó más años.

**ANTIGÜEDAD DE LOS PRESTADORES POR TIEMPO EN LA EMPRESA**  
( Porcentjes )



La percepción de los empleados (prestadores) en relación a seleccionar de los 20 aspectos que implican un servicio de calidad, los 7 más importantes, por frecuencia de respuesta los resultados nos muestran que los aspectos 1, 3, 10, 2, 16, 5 y 8 serian los siete aspectos señalados como más importantes

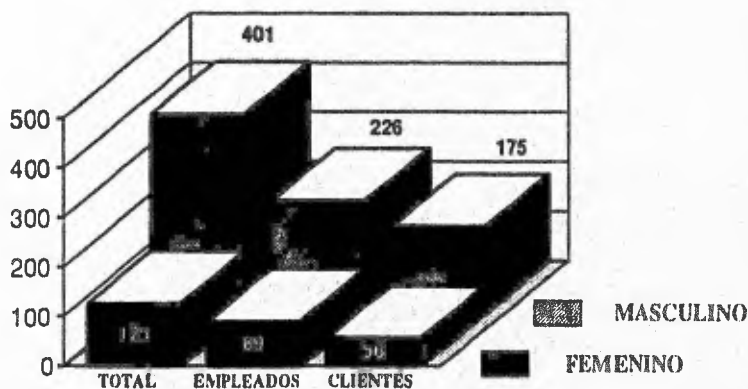
No.	Contenido de los aspectos	Frecuencia y %
1	Darle al cliente una atención personalizada, cálida y cordial (llamarlo por su nombre, sonreír, hacerlo sentir especial).	210 (71.2%)
3	Mostrar interés por conocer y satisfacer las necesidades del cliente.	153 (52.0%)
10	Escuchar cuáles son las necesidades del cliente, asegurándose de haber entendido lo que quiere.	147 (50.0%)
2	Proporcionarle un trato cortés y respetuoso. (saludar, abrir la puerta, darle el paso, decir por favor y gracias)	135 (46.0%)
16	Tener siempre disposición para ofrecerle ayuda y proporcionarle la información que requiere sobre los servicios que se le pueden ofrecer o solicite.	127 (43.0%)
5	Tener un arreglo personal apropiado y agradable.	126 (43.0%)
8	Mostrar siempre conocimiento del trabajo y responsabilidad en su cumplimiento	118 (40.0%)

### Resultados Globales.

La muestra en general estuvo integrada por 125 mujeres y 401 hombres, de los cuales 69 mujeres eran empleados y 56 clientes, y en cuanto a los hombres, 220 eran empleados y 175 clientes .

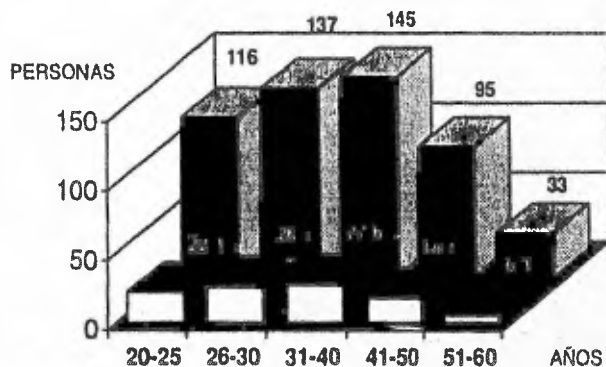
### DISTRIBUCION DE LA MUESTRA POR SEXO

( No. de personas )



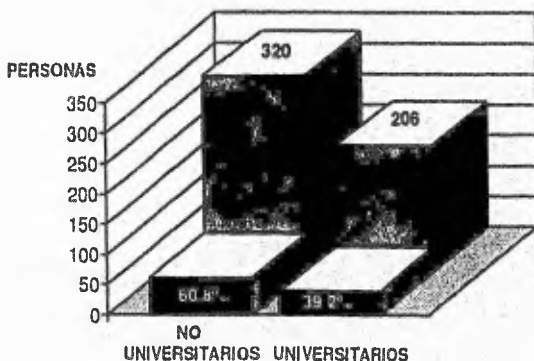
En cuanto a la edad de las personas investigadas, podemos observar que la edad predominante es de 31 a 40 años (145 personas que representan el 27.6%), siguiéndole los de 26 a 30 (137 personas, 26.0%) y los de 20 a 25 (116 personas, 22.1%), siendo menos representativo los de 41 a 50 (95 personas, 18.1%) y finalmente los de 51 a 60 años (33 personas, 6.3%).

### DISTRIBUCION DE LA MUESTRA POR GRUPOS DE EDAD



En relación a la escolaridad, 320 personas, que son el 60.8 % de la muestra, no contaban con estudios universitarios, y 206 (el 39.2%) sí.

### DISTRIBUCION DE LA MUESTRA POR ESCOLARIDAD



De las respuestas globales, los resultados obtenidos, considerando las frecuencias totales entre clientes y empleados, están enfocadas a los aspectos: 1, 2, 3, 10, 5, 8 y 6, como nos muestra el siguiente cuadro.

**CONCENTRADO DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES GLOBALES DE RESPUESTAS**

No. de Aspecto	Empleados Frecuencia y %	Clientes Frecuencia y %	Frecuencias Totales y %
1	210 (71.2)	131(56.7)	341 (9.3)
2	135 (41.8)	117(50.6)	252 (6.8)
3	153 (51.9)	88 (38.0)	241 (6.5)
4	51 (17.3)	97 (41.9)	148 (4.0)
5	126 (42.7)	104(45.0)	230 (6.2)
6	111 (37.6)	91 (39.4)	202 (5.5)
7	110 (37.3)	75 (32.5)	185 (5.0)
8	118 (40.0)	101(43.7)	219 (5.9)
9	27 (9.1)	80 (34.6)	107 (2.9)
10	147 (49.8)	89 (38.5)	236 (6.4)
11	94 (31.9)	105(45.4)	199 (5.4)
12	111 (37.6)	71 (30.7)	182 (4.9)
13	76 (25.8)	82 (35.5)	158 (4.3)
14	78 (26.4)	64 (30.5)	142 (3.8)
15	75 (35.4)	51 (22.0)	126 (3.6)
16	127 (43.0)	61 (26.4)	188 (5.1)
17	93 (31.5)	66 (28.6)	159 (4.3)
18	90 (30.5)	68 (29.4)	158 (4.3)
19	87 (29.5)	27 (11.7)	114 (3.0)
20	46 (15.6)	49 (21.2)	95 (2.6)
Totales	2065	1617	3682

**El contenido de las respuestas globales es el siguiente:**

No.	Contenido de los aspectos	Frecuencia y %
1	Darle al cliente una atención personalizada, cálida y cordial (llamarlo por su nombre, sonreír, hacerlo sentir especial).	341 (9.3%)
2	Proporcionarle un trato cortés y respetuoso. (saludar, abrir la puerta, darle el paso, decir por favor y gracias)	252 (6.8%)
3	Mostrar interés por conocer y satisfacer las necesidades del cliente.	241 (6.5%)
5	Tener un arreglo personal apropiado y agradable.	230 (6.2%)
6	Que los empleados muestren simpatía, alegría, buen humor y entusiasmo.	202 (5.5%)
8	Mostrar siempre conocimiento del trabajo y responsabilidad en su cumplimiento	219 (5.9%)
10	Escuchar cuáles son las necesidades del cliente, asegurándose de haber entendido lo que quiere.	236 (6.4%)

En cuanto al nivel de satisfacción expresado por los clientes en relación a los 20 aspectos del cuestionario, los resultados fueron los siguientes.

Aspecto	Grado de Satisfacción	
	Satisfactorio	No Satisfactorio
1. Que los empleados proporcionen una atención personalizada, cálida y cordial (llamándome por mi nombre, sonriéndome, haciéndome sentir especial)	186	45
2. Que se me proporcione un trato cortés y respetuoso (saludarme, abrireme la puerta, darme el paso, decirme por favor y gracias)	198	33
3. Demostrarme interés por conocer y satisfacer mis necesidades.	172	59
4. Que los empleados sean sencillos y discretos conmigo.	202	29
5. Que los empleados tengan un arreglo personal apropiado y agradable.	206	25
6. Que los empleados muestren simpatía, alegría, buen humor y entusiasmo.	165	66
7. Que los empleados mantengan la calma ante clientes y situaciones difíciles.	175	56
8. Que los empleados me demuestren siempre que conocen su trabajo y son responsables en su cumplimiento.	186	45
9. Que pueda entender a los empleados cuando se comunican conmigo.	192	39
10. Que los empleados escuchen cuáles son mis necesidades y se aseguren de entender lo que quiero.	178	53
11. Que al hablar conmigo tengan contacto visual y sean francos y honestos sobre lo que pueden hacer y lo que no.	200	31
12. Que muestren comprensión cuando algo no me gusta o tengo un problema o necesidad.	168	63

13. Que me hagan preguntas que les permita conocer mis necesidades específicas.	157	74
14. Que muestren iniciativa, adelantándose a los hechos y evitando que se me presenten problemas.	139	92
15. Que me sorprendan con un detalle adicional en el servicio que me brindan	146	85
16. Que siempre tengan disposición para ofrecerme ayuda y proporcionarme la información que requiero sobre los servicios que se me pueden ofrecer o solicite.	170	61
17. Que me proporcionen soluciones oportunas y rápidas a mis problemas.	161	70
18. Que los empleados le den seguimiento a mis problemas, hasta que éstos estén totalmente resueltos.	159	72
19. Que sean creativos en las formas de ofrecerme un mejor servicio.	156	75
20. Que los empleados sean flexibles, y hagan un esfuerzo extra por resolverme necesidades especiales.	160	71

### Tratamiento estadístico de los resultados

Los resultados se manejaron en general utilizando: frecuencias, porcentajes, la mediana, una tabla de contingencia de doble entrada y la prueba de la  $\chi^2$

Considerando el planteamiento formal del problema y las variables implicadas, se analizaron en forma separada las frecuencias totales obtenidas tanto por parte de los clientes como de los prestadores en relación a los 20 aspectos más importantes del servicio formulados en el cuestionario. Dichas frecuencias para cada población se ordenaron de mayor a menor y se sacó la mediana para determinar los rangos de alta y baja coincidencia en la valoración de los aspectos de calidad del servicio, como se muestra en el siguiente cuadro:

EMPLEADOS		CLIENTES	
Frecuencias	No. de Pregunta	No. de Pregunta	Frecuencias
210	1	1	131
153	3	2	117
147	10	11	105
135	2	5	104
127	16	8	101
126	5	4	97
118	8	6	91
111	6	10	89
111	12	3	88
110	7	13	82
94	11	9	80
93	17	7	75
90	18	12	71
87	19	18	68
78	14	17	66
76	13	14	64
75	15	16	61
51	4	15	51
46	20	20	49
27	9	19	27

A partir de la mediana obtenida y que se señala con un círculo, se compararon de una por una las preguntas que quedaron de la mediana hacia arriba y hacia abajo, obteniéndose en ambos sentidos



aquellas en las que tanto el cliente como el empleado coincidieron (alta y baja coincidencia). Los resultados obtenidos fueron:

**Coincidencia de la mediana hacia arriba (Alta coincidencia).**

No.	Contenido de los aspectos
1	Darle al cliente una atención personalizada, cálida y cordial (llamarlo por su nombre, sonreír, hacerlo sentir especial).
3	Mostrar interés por conocer y satisfacer las necesidades del cliente.
10	Escuchar cuáles son las necesidades del cliente, asegurándome de haber entendido lo que quiere.
2	Proporcionarle un trato cortés y respetuoso. (saludar, abrir la puerta, darle el paso, decir por favor y gracias)
5	Tener un arreglo personal apropiado y agradable.
8	Mostrar siempre conocimiento del trabajo y responsabilidad en su cumplimiento
6	Mostrar simpatía, alegría, buen humor y entusiasmo.
11	Que al hablar se tenga contacto visual y se sea franco y honesto sobre lo que se puede hacer.

**Coincidencia de la mediana hacia abajo (Baja coincidencia)**

No.	Contenido de los aspectos
17	Proporcionar soluciones oportunas y rápidas a los problemas del cliente.
18	Dar seguimiento a los problemas del cliente, hasta que estén totalmente resueltos.
19	Creatividad en las formas de ofrecer un mejor servicio.
14	Mostrar iniciativa adelantándose a los hechos y evitando que se presenten problemas.
15	Sorprender al cliente con un detalle adicional en el servicio que se le brinda.
20	Mostrar flexibilidad y hacer un esfuerzo extra para resolver necesidades especiales del cliente.

Considerando los resultados de los dos cuadros, podemos observar que existe coincidencia alta tanto en jerarquización alta como en baja en 14 aspectos, lo que representa el 70% de los 20 aspectos indicados en el cuestionario.

Las diferencias existentes entre la valoración del cliente y la del empleado fueron en 6 preguntas, las cuales se indican a continuación:

**Diferencias en la Valoración**

		Clientes	Empleados	
Frecuencia	No. de Preg	Contenido	No. de preg.	Contenido
ALTA	4	Ser sencillo y discreto con el cliente	16	Que siempre tengan disposición para ofrecerme ayuda y proporcionarme la información que requiero sobre los servicios.
ALTA	13	Hacer preguntas que permitan conocer las necesidades específicas del cliente.	12	Que muestren comprensión cuando algo no me gusta o tengo un problema o necesidad.
ALTA	9	Que me entienda el cliente cuando me comunico con él.	7	Que mantengan la calma ante clientes y situaciones difíciles
BAJA	7	Mantener la calma ante clientes y situaciones difíciles	13	Que me hagan preguntas que les permita conocer mis necesidades específicas
BAJA	12	Mostrar comprensión cuando algo no le gusta al cliente, o tiene algún problema.	4	Que sean sencillos y discretos conmigo.
BAJA	16	Tener siempre disposición para ofrecer ayuda y proporcionar información sobre los servicios.	9	Que pueda entender a los empleados cuando se comunican conmigo.

El cuadro anterior nos presenta datos que resultan interesantes, ya que en estos seis aspectos, la importancia que le otorga en cada uno

de ellos el empleado es totalmente opuesto a lo que es considerado por el cliente.

En cuanto al nivel de satisfacción manifestado por los clientes, en relación a las 20 preguntas del cuestionario, las frecuencias de las respuestas también fueron ordenadas de mayor a menor y se sacó la mediana para determinar los rangos de alto y bajo.

Los resultados obtenidos tanto en el grado de coincidencia en la valoración como en el nivel de satisfacción del cliente se cruzaron en cada uno de los aspectos, como se muestra en el siguiente cuadro, donde "SI" significa coincidencia alta y "NO" coincidencia baja; asimismo "SI", significa nivel alto de satisfacción y "NO" nivel bajo de satisfacción.

No. de aspecto	Coincidencia entre cliente y empleado en la valoración	Nivel de satisfacción
1	SI	SI
2	SI	SI
3	SI	SI
10	SI	SI
5	SI	SI
8	SI	SI
6	SI	NO
11	SI	SI
16	NO	SI
7	NO	SI
12	NO	NO
17	NO	NO
18	NO	NO
13	NO	NO
4	NO	SI
14	NO	NO
15	NO	NO
19	NO	NO
9	NO	SI
20	NO	NO

Se contó el número de veces que se presentaron las 4 diferentes combinaciones:

SI SI :            SI NO  
 NO SI :            NO NO

Los resultados finales se resumen en la siguiente tabla de contingencia de 2x2.

**COINCIDENCIA EN LA VALORACIÓN**

		<b>BAJA</b>	<b>ALTA</b>	
<b>NIVEL DE</b>	<b>ALTO</b>	4 (33.3%)	7 (87.5%)	11
	<b>BAJO</b>	8 (66.7%)	1 (12.5%)	9
		<b>12</b>	<b>8</b>	<b>20</b>

Los resultados anteriores nos muestran que de 20 aspectos, en 7 (87.5%) de ellos coinciden altamente en la valoración los clientes y los empleados, siendo el nivel de satisfacción alto; en 1 de ellos (12.5%) se coincide bajo y el nivel de satisfacción es también bajo; en 4 de los aspectos (33.3%) la coincidencia es alta pero el nivel de satisfacción es bajo, y en 8 de ellos (66.7%) la coincidencia es baja y el nivel de satisfacción también. Se tienen otros datos marginales, en 11 (55%) de los aspectos el nivel de satisfacción fue alto se haya o no coincidió, y en 9 (45%) de ellos el nivel de satisfacción es bajo se haya o no coincidió también.

**6.1.-Análisis de Datos:**

Los resultados de la investigación fueron analizados utilizando estadística no paramétrica y en específico la prueba estadística "Chi cuadrada" para dos muestras independientes, con un nivel de significancia del .05

Es una prueba que permite ver la relación que existe entre escalas nominales y cualquier número de categorías. Sirve para analizar si las frecuencias obtenidas en cada una de las categorías es igual o diferente de las frecuencias que se hubieran esperado con base al azar. (Pick, 1990).

Esta prueba fue elegida porque la investigación realizada cubría con los requisitos necesarios para su utilización, los cuales son: Que las muestras sean independientes, relativamente grandes y de preferencia elegidas al azar.

La fórmula utilizada fue la recomendada para el análisis de una tabla de contingencias de 2 x 2 .

$$X^2 = \frac{N (AD - BC)^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

Substituyendo la fórmula con los datos de la tabla presentada anteriormente, tenemos que:

$$X^2 = \frac{20 (4(1) - 7(8) - 2)^2}{(4+7)(8+1)(4+8)(7+1)} = \frac{20 (2916)}{9504} = \frac{58320}{9504} = 6.136$$

**gl = 1                      p= menor que 6.136 menor = .05**

El resultado conforme al nivel de significancia establecido del .05 , nos permite afirmar que en la presente investigación **se rechaza la Ho (hipótesis nula)** en cuanto a que no se puede comprobar que el nivel de satisfacción del cliente depende del grado de coincidencia en la valoración que hace él y el prestador sobre los aspectos de calidad que integran el servicio; y **se acepta la H1 (hipótesis alterna)** ya que resulta significativo que el nivel de satisfacción del cliente depende del grado de coincidencia en la valoración que hace él y el prestador sobre los aspectos de calidad que integran el servicio.

Si bien se comprueba la hipótesis alterna al encontrarse significativa la relación entre la satisfacción del cliente y el grado de coincidencia en la valoración, es importante señalar que los datos presentados en la tabla de contingencia nos muestran que cuando no existe este grado de coincidencia en los aspectos de calidad, la insatisfacción del cliente resulta muy elevada (66.7%) . Considerando el tipo de hoteles en los que se efectuó la investigación, este dato puede coincidir con lo que se dice respecto a que en un hotel de 5 estrellas los clientes tienen expectativas muy altas en cuanto a recibir un excelente servicio y cualquier falla detectada, por pequeña que sea, es percibida en forma desproporcionada por el cliente, quien espera recibir por lo que paga un servicio superior.

La investigación realizada sobre las conductas de servicio se efectuó en el ámbito hotelero por considerarse que la industria turística es una de las ramas económicas donde el servicio cobra mayor relevancia, ya que constituye la esencia misma de la actividad y de ello depende una de las principales fuentes de divisas de nuestro país.

Dado que el servicio es una actividad humana en función de la compra de un bien o servicio que se proporciona a través de una relación entre cliente y prestador, y cuya efectividad depende de la experiencia de quien lo proporciona y de la experiencia y satisfacción del cliente, por lo cual es algo intangible, encontramos en la presente investigación que al parecer esto está directamente relacionado con lo que el cliente percibe en esa relación con el prestador.

Se pudo observar que la gran mayoría de los clientes en este caso son hombres entre 26 y 50 años de edad, con estudios universitarios que se encontraban en el hotel principalmente por motivos de negocios, permaneciendo un promedio de 3 días, siendo la gran mayoría clientes anteriores.

Lo anterior significa por una parte que el servicio que se proporciona en esta cadena hotelera está enfocado a un mercado de hombres de negocio en edad productiva, y por otra que los clientes son repetitivos, lo que a su vez nos habla según la teoría de que las experiencias anteriores influyen en la decisión de una nueva compra y en caso de que sean positivas las expectativas se elevan, por lo cual en este caso dichas experiencias anteriores debieron de ser satisfactorias para conservar a los clientes.

Los aspectos seleccionados por los **clientes** como los que implican un servicio de calidad fueron:

- **Una atención personalizada cálida y cordial;**
- **Un trato cortés y respetuoso,**
- **Que al hablar se tenga contacto visual y sean francos y honestos,**
- **Que tengan los empleados una arreglo personal apropiado y agradable;**
- **Que demuestren siempre que conocen su trabajo y son responsables en su cumplimiento;**
- **Que sean sencillos y discretos;**
- **Que muestren simpatía, alegría buen humor y entusiasmo.**

Los empleados investigados fueron hombres en su mayoría, las edades entre 20 y 40 años y sin estudios universitarios, lo cual nos indica que el personal prestador de servicio es joven sin requerirse estudios universitarios para ocupar los puestos de servicio; al respecto, los conceptos revisados no especifican que para dar un servicio de calidad se requiera de una edad específica o un nivel de estudios concretos.

Asimismo, de los empleados investigados, una gran parte se desempeñaba en diferentes puestos en el área de servicio y un porcentaje considerable en puestos administrativos, lo cual le da mayor significancia a los resultados obtenidos, pues según los teóricos del servicio " todas las personas en los diferentes puestos de la organización deben de estar trabajando para el cliente en una cadena de servicio" .

Un poco más de la mitad de los empleados tenían una antigüedad entre uno y tres años y el resto fluctuaba entre 3, 6, y 9 años, por lo cual podríamos afirmar que la muestra estuvo caracterizada por un promedio de 3 años de antigüedad, lo cual nos habla de que posiblemente el personal ya está familiarizado con las políticas y los procedimientos de trabajo de la organización, habiendo pasado por la inducción y capacitación correspondiente.

En relación a los aspectos seleccionados por los **empleados** como los más importantes para un servicio de calidad son:

- **Proporcionar una atención personalizada, cálida y cordial;**
- **Demostrar interés por conocer y satisfacer las necesidades del cliente;**
- **Escuchar cuáles son las necesidades del cliente, asegurándose de que se entendieron;**
- **Proporcionar un trato cortés y respetuoso;**
- **Tener siempre disposición para ofrecerle ayuda al cliente y proporcionarle la información que requiere sobre los servicios;**
- **Tener un arreglo personal apropiado y agradable, y**
- **Demostrar siempre conocimiento del trabajo y responsabilidad en su cumplimiento.**

Tanto los empleados como los clientes coinciden en la valoración de los siguientes aspectos:

- **Darle al cliente una atención personalizada, cálida y cordial (llamarlo por su nombre, sonreír, hacerlo sentir especial).**
- **Demostrar interés por conocer y satisfacer las necesidades del cliente.**
- **Escuchar cuáles son las necesidades del cliente, asegurándome de haber entendido lo que quiere.**
- **Proporcionarle un trato cortés y respetuoso, (saludar, abrir la puerta, darle el paso, decir por favor y gracias)**
- **Tener un arreglo personal apropiado y agradable.**
- **Demostrar siempre conocimiento del trabajo y responsabilidad en su cumplimiento**
- **Mostrar simpatía, alegría, buen humor y entusiasmo.**
- **Que al hablar se tenga contacto visual y se sea franco y honesto sobre lo que se puede hacer.**



Conceptualmente sabemos que entre más coincidencia haya entre lo que quiere, necesita y espera el cliente, y lo que el prestador sabe que debe proporcionársele, entonces la percepción del servicio es de calidad. Al respecto podríamos decir que el grado de coincidencia obtenido en la presente investigación nos habla de la relación existente entre ambas variables, determinando la primera el nivel de satisfacción del cliente.

El contenido de los aspectos en que coinciden tanto clientes como prestadores nos indica que para esta cadena hotelera los clientes perciben como conductas de un servicio de calidad las relacionadas con actitudes, forma de comunicación y desempeño de los empleados. Estos datos coinciden con los teóricos del servicio en cuanto a que de los aspectos fundamentales del servicio, la actitud y la forma de comunicarse del personal que lo proporciona son esenciales para que un servicio sea percibido como de calidad.

Dichos aspectos nos hablan en este caso de que después de preguntarle al cliente sus necesidades y expectativas, asegurándonos de haberles entendido, al parecer se requiere contar con personal que tenga vocación de servicio y habilidades de interacción y comunicación, lo cual debe considerarse desde la selección del personal y desde luego en su capacitación, y por lo tanto formar parte de la cultura de la organización, es decir, de sus valores y filosofía de trabajo.

Sin embargo, los resultados obtenidos no pueden ser generalizables a toda la hotelería sino solo constituyen una muestra por confirmar de lo que el cliente percibe como conductas de servicio por parte del personal, aunque el ámbito de investigación puede ser similar a otras empresas de servicio como hospitales y restaurantes.

#### **7. Limitaciones de la investigación.**

Como ya se había mencionado, los resultados de la presente investigación no pueden ser concluyentes, pues además se cometieron algunos errores que a continuación se mencionan:

En relación al instrumento de investigación no se obtuvo validez interna, solamente fue piloteado para verificar su comprensión por parte de la población investigada. Dicho instrumento es una buena base para futuras investigaciones que consideren lo anteriormente señalado.

En cuanto a la metodología utilizada para la investigación, es importante señalar que el método de entrevista utilizado tiene algunas desventajas a considerar, tales como la forma en que el entrevistador formula las preguntas a los entrevistados, así como la interpretación que realice de las respuestas. Asimismo, las características propias del negocio de Hotelería y de los clientes y prestadores no permiten por sí mismas un mayor control de la situación de investigación y la formulación de hipótesis que, por ejemplo, implique una percepción directa del cliente de ciertas conductas de servicio de un determinado prestador de servicios y no hacerlo generalizado, lo que permitiría obtener resultados más contundentes.

De igual manera, resulta muy difícil lograr la cooperación del cliente, quien o está muy ocupado o se encuentra descansando y lo menos que desea es ser interrogado o puesto a pensar en relación a una situación concreta, existiendo la duda de si sus respuestas realmente fueron producto de su análisis o dadas rápidamente para terminar con la situación.

Se sugiere para futuras investigaciones el utilizar preferentemente a un grupo de clientes con quien se pacte previamente su cooperación, obtener validez interna de los instrumentos aplicados y replicar las investigaciones con diferentes poblaciones para obtener resultados que puedan ir contribuyendo a la información existente sobre calidad y servicio y a la teoría de la percepción interpersonal.

## **8. Conclusiones**

Existe una gran carencia de trabajos de investigación sobre la calidad del servicio, y la mayoría de los trabajos realizados al respecto, solamente ofrecen datos anecdóticos, sin evidencias que los apoyen.

El marco conceptual existente sobre la calidad del servicio sobre todo en hotelería, hasta el momento solo ofrece: recetas, comentarios, sugerencias, relatos y enunciados de diversos autores, quienes no proporcionan datos empíricos que avalen la funcionalidad y efectividad de su postura.

Dentro de la bibliografía, no se encontraron datos sobre el tema que indiquen experiencias existentes dentro del ámbito mexicano, de ahí la importancia que desde mi punto de vista representa esta tesis, ya que con sus alcances y errores pretende aportar datos para una línea de investigación en psicología en relación al tópico.

La presente tesis representa un trabajo serio, una exploración del significado del servicio y de la calidad del mismo en relación a la percepción entre cliente y prestador, lo cual puede aportar algunos parámetros concretos y prácticos para pasar de sólo la filosofía y los principios a dirigir al respecto la administración de los recursos humanos en las organizaciones .

La Hotelería es un ámbito de trabajo cuya esencia misma es el servicio; como negocio familiar y por tradición, son empresas que no comparten fácilmente información , son celosas de sus procedimientos y técnicas, por lo que realizar una investigación y obtener datos resulta muy difícil. El presente caso no fue la excepción, y varios de los errores efectuados fueron por esta causa, aunado a que la calidad en la hotelería está integrada por numerosos detalles producto de una operación diversa y muchas veces complicada.

Conceptualmente se sabe que la calidad es producto de la experiencia positiva del cliente en cuanto al cumplimiento de sus expectativas y necesidades, pero en este sentido existe una gran diferencia entre lo conceptual y la realidad, ya que el cliente en muchas ocasiones no tiene claro lo que quiere, su percepción del servicio es más contingente al aspecto humano, subjetivo y situacional, motivo por el cual las empresas y en especial el personal de servicio debe desarrollar una gran sensibilidad en su relación con el cliente para poder detectar y satisfacer sus necesidades.

La calidad en el servicio requiere de mucha investigación en general, pero en particular en el ámbito turístico, en donde, además de ser el servicio la medula del negocio, comúnmente no existe investigación , se importa mucha tecnología sin desarrollar la propia y las pocas investigaciones que se hacen son únicamente desde el punto de vista de mercadotecnia.

La calidad en el servicio es un problema de atribución que hace el cliente y que la empresa debe traducir en conductas de sus empleados para que sea reconocida por dicho cliente.

La investigación precisa de dimensiones muy particulares de la percepción interpersonal con los sujetos específicos que configuran en el ámbito del servicio, aporta algunos elementos importantes para diseñar perfiles, procedimientos e instrumentos que apoyen la selección, capacitación y evaluación del personal de servicio de una determinada empresa, así como aspectos fundamentales que se requieren implantar para establecer una estrategia de servicio.

El trabajo esboza un perfil metodológico útil por la importancia del fenómeno que encierra, para instrumentar al psicólogo abocado al comportamiento organizacional, específicamente en el ámbito de las relaciones interpersonales, en donde situacionalmente los sujetos están determinados a interrelacionarse con dos marcos de referencia distintos y a veces antagónicos.

En nuestro país la experiencia de servicio requiere de extensa investigación para incrementar nuestro conocimiento sobre las actitudes y conductas que hacen posible la calidad del servicio.

La investigación de las conductas percibidas como fundamentales en un servicio de calidad, puede ser de utilidad para la Psicología al permitir aplicar sus planteamientos básicos sobre percepción interpersonal y comportamiento organizacional a un espacio de conocimiento concreto, que facilite el análisis de los factores psicológicos que interactúan.

El presente trabajo es de utilidad para los profesionales de Psicología del trabajo en cuanto a su desempeño profesional; para los administradores de empresas en relación a su función de planeación, organización, dirección, control y evaluación de los recursos de las organizaciones; para los hombres de negocios desde la concepción, estrategia, filosofía de trabajo y dirección de sus empresas y para los estudiantes de la carrera de psicología, a quienes les puede ayudar a obtener información sobre el marco conceptual de la calidad del servicio, la hotelería, la percepción interpersonal, la metodología de investigación utilizada y la aplicación en el ámbito del trabajo que un Psicólogo puede hacer de los conceptos revisados.

ANEXO No. 1

ACTITUDES Y CONDUCTAS DE CALIDAD EN EL SERVICIO  
OPINION DE LOS EXPERTOS

Instrucciones:

Con el propósito de obtener información de los expertos sobre las actitudes y conductas que son consideradas como fundamentales en un servicio de calidad, le pedimos por favor escriba con letra de molde en los espacios correspondientes las actitudes y conductas que de acuerdo a su experiencia y opinión deben mostrar las personas encargadas de brindar un servicio de calidad. No existe límite en el número, puede poner todas las que usted considere.

- |          |           |
|----------|-----------|
| 1. _____ | 6. _____  |
| 2. _____ | 7. _____  |
| 3. _____ | 8. _____  |
| 4. _____ | 9. _____  |
| 5. _____ | 10. _____ |
| _____    | _____     |
| _____    | _____     |

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO No. 2

CALIDAD EN EL SERVICIO  
PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS

**DATOS GENERALES:**

1. Puesto: \_\_\_\_\_ 2. Area: \_\_\_\_\_
3. Sexo:            Masculino ( )            Femenino ( )
4. Escolaridad: Menos de Universidad ( )      Universidad ( )
5. Edad:    20-25 ( )    26-30 ( )    31-40 ( )    41-50 ( )    51-60 ( )
6. Está directamente en contacto con el cliente externo: Sí ( ) No ( )
7. Tiempo de trabajar en la Empresa: 1-3 años. ( ) 3-6 años ( ) 6-9 años ( ) 9 o más años ( ).
8. Ha disfrutado durante sus vacaciones de su prestación de tener cortesía en otros hoteles de la compañía      Sí ( ) No ( )

**Instrucciones:**

Estimado colaborador, a continuación le presentamos una lista de acciones que consideramos todos debemos realizar en nuestro trabajo para brindarle un servicio de calidad a nuestros clientes. Su opinión al respecto es muy valiosa para que continuemos mejorando.

Le pedimos por favor:

1. Lea cuidadosamente todas las acciones que se le presentan.
2. Marque con un Círculo solamente Siete de las acciones que le parezcan las de mayor importancia al proporcionar un servicio.

Muchas gracias por su colaboración.

1. Darle al cliente una atención personalizada, cálida y cordial (llamarlo por su nombre, sonreír, hacerlo sentir especial).
2. Proporcionarle un trato cortés y respetuoso . (saludar, abrir la puerta, darle el paso, decir por favor y gracias)
3. Demostrar interés por conocer y satisfacer las necesidades del cliente.
4. Ser sencillo y discreto con el cliente.
5. Tener un arreglo personal apropiado y agradable.
6. Mostrar simpatía, alegría, buen humor y entusiasmo.
7. Mantener la calma ante clientes y situaciones difíciles.
8. Demostrar siempre conocimiento del trabajo y responsabilidad en su cumplimiento.
9. Darle a entender con el cliente.
10. Escuchar cuáles son las necesidades del cliente, asegurándome de haber entendido lo que quiere.
11. Al hablar con el cliente, tener contacto visual con él , siendo franco y honesto sobre lo que se puede hacer y lo que no.
12. Ponerme en el lugar del cliente demostrándole comprensión cuando algo no le gusta o tiene problemas
13. Hacerle al cliente preguntas que me permitan conocer sus necesidades específicas.
14. Mostrar iniciativa, adelantándome a los hechos y evitando que se presenten problemas.
15. Sorprender al cliente con un detalle adicional en el servicio.
16. Tener siempre disposición para ofrecerle ayuda y proporcionarle la información que requiere sobre los servicios que se le pueden ofrecer o solicite.

**17. Proporcionar al cliente soluciones oportunas y rápidas a sus problemas.**

**18. Darle seguimiento a los problemas, hasta que estén totalmente resueltos.**

**19. Encontrar nuevas formas para ofrecer un mejor servicio.**

**20. Adaptarme y hacer el esfuerzo extra por resolver necesidades especiales de los clientes.**



ANEXO No. 3

CALIDAD EN EL SERVICIO  
PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES

**DATOS GENERALES:**

Sexo:                    Masculino ( )                    Femenino ( )

Edad:      20-25 ( )    26-30 ( )    31-40 ( )    41-50 ( )    51-60 ( )

Ocupación: \_\_\_\_\_

Motivo del Viaje:      Vacaciones ( )    Negocios ( )      Otros ( )

Tiempo de permanencia en el Hotel:    1-2 días ( )      3-5 días ( )  
5-10 días ( )      más de 10 días ( )

¿Ha venido en otras ocasiones a este Hotel o a algún otro de la misma cadena?      Sí ( )                    No ( ).

**Instrucciones:**

Estimado cliente, a continuación le presentamos una lista de aspectos que consideramos implica la calidad del servicio que le proporcionamos. Su opinión al respecto es muy importante para poder servirle mejor.

Le pedimos por favor:

Lea cuidadosamente todas las acciones que se le presentan.

Marque con un círculo solamente **SIETE** de las acciones que le parezcan las de mayor importancia al recibir un servicio.

Al checar su salida del hotel, se le va a solicitar que por favor:

Coloque una "X" en cada una de las acciones mencionadas, que nos permitan saber qué tan satisfecho quedó usted con el servicio que se le otorgó durante su estancia en el hotel.

Muchas gracias por su colaboración.

Aspecto	Grado de Satisfacción	
	Satisfactorio	No Satisfactorio
1. Que los empleados proporcionen una atención personalizada, cálida y cordial (llamándome por mi nombre, sonriéndome, haciéndome sentir especial)		
2. Que se me proporcione un trato cortés y respetuoso (saludarme, abriéndome la puerta, darme el paso, decirme por favor y gracias)		
3. Demostrarme interés por conocer y satisfacer mis necesidades.		
4. Que los empleados sean sencillos y discretos conmigo.		
5. Que los empleados tengan un arreglo personal apropiado y agradable.		
6. Que los empleados muestren simpatía, alegría, buen humor y entusiasmo.		
7. Que los empleados mantengan la calma ante clientes y situaciones difíciles.		
8. Que los empleados me demuestren siempre que conocen su trabajo y son responsables en su cumplimiento.		
9. Que pueda entender a los empleados cuando se comunican conmigo.		
10. Que los empleados escuchen cuáles son mis necesidades y se aseguren de entender lo que quiero.		
11. Que al hablar conmigo tengan contacto visual y sean francos y honestos sobre lo que pueden hacer y lo que no.		
12. Que muestren comprensión cuando algo no me gusta o tengo un problema o necesidad.		
13. Que me hagan preguntas que les permita conocer mis necesidades específicas.		
14. Que muestren iniciativa, adelantándose a los hechos y evitando que se me presenten problemas.		
15. Que me sorprendan con un detalle adicional en el servicio que me brindan		
16. Que siempre tengan disposición para ofrecerme ayuda y proporcionarme la información que requiero sobre los servicios que se me pueden ofrecer o solicite.		
17. Que me proporcionen soluciones oportunas y rápidas a mis problemas.		
18. Que los empleados le den seguimiento a mis problemas, hasta que éstos estén totalmente resueltos.		
19. Que sean creativos en las formas de ofrecerme un mejor servicio.		
20. Que los empleados sean flexibles, y hagan un esfuerzo extra por resolverme necesidades especiales.		

## BIBLIOGRAFÍA

1. Albrecht, Karl, Zemke Ron, "Gerencia de Servicio". Serie Empresarial Legis, Bogotá Colombia, 1990.
2. Albrecht ,Karl, Broadford .Laurence, "La Excelencia en el Servicio". Serie Empresarial Legis, Bogotá Colombia, 1990.
3. Albrecht Karl,"La Revolución del Servicio" Serie Empresarial.Legis, Bogotá Colombia, 1990.
4. Albrecht, Karl, Zemke Ron,"Service America". Warner Books, EUA, 1990.
5. Albrecht, Karl, "Servicio al Cliente Interno". Paidós, México, 1992.
6. Arias Gallcia, Fernando. "Introducción a la Metodología de la Investigación en ciencias de la Administración y del Comportamiento". Trillas, México, 1991.
7. Berry Leonard, Brown Carter "Calidad de Servicio". Diaz de Santos, Madrid España, 1989.
8. Brian Rothery "ISO 9000 Manual de calidad para servicios. Panorama Editorial, México, 1993.
9. Carlzon Jan "El Momento de la Verdad". Diaz de Santos, Madrid España, 1991.
- 10.Castaño, Darvello, "Apuntes del Diplomado en Calidad INESPO". México: 1993
- 11.Castro Luis "Diseño Experimental sin Estadística" Trillas, México, 1980.
- 12.Contreras , Jorge, "Capacitación en Empresas Turísticas Asignatura: Tecnología del Hospedaje 1 . Colegio de Bachilleres, México 1994.
- 13.Comblece Leonie, Lambertine. "Técnica Hotelera . Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México 1982.
- 14.Chain Palavieini, Magali. "Contaduría Pública". México: Nov. 1993.

15. David M. Amsden, Howard E. Butler, Robert T. Amsden "Control estadístico de procesos simplificado para servicios". Panorama Editorial, México, 1993.
16. Davidow William, Uttal Bro "Total Customer Service", Harper and Row Publishers, New York, 1990.
17. Davis y Newstrom "Comportamiento Organizacional" Mac.Graw Hill, México, 1988.
18. Denton, Keith "Calidad en el Servicio a los Clientes". Diaz de Santos, Madrid España, 1991.
19. Deming, Edwards, "Calidad, Productividad y Competitividad". Diaz de Santos, Madrid España, 1989.
20. Echebarria Agustín "Psicología Social Sociocognitiva" Desclée de Brouwer, Bilbao, 1991.
21. Front Line Service. "Lakewood Publications". Volúmenes y números diversos ,Minneapolis MN, 1991, 1992.
22. Ginebra Joan, Arana Rafael, "Dirección por Servicio". Serie Empresarial Mc. Graw Hill, México, 1991.
23. Hastorf, Schneider, Polefka "Person Perception" Addison Wesley Publishing, Canada, 1970,
24. Hernández Roberto, Fernández Carlos, Baptista Pilar "Metodología de la Investigación". Mc.Graw Hill, México, 1991.
25. Horovitz , Jacques, "La Calidad del Servicio". Mc. Graw Hill., Madrid, España, 1990.
26. IDEX, Giral José, Garza Eduardo "Cultura de Efectividad" , Iberoamericana, México, 1990.
27. Katz Bernard "Cómo gerenciar el servicio al cliente" Legis. Serie Empresarial, México, 1989.
28. "La hora de la calidad". Expansión, Abril de 1992 , pag. 29 a la 34.

29. Learning International "Lessons from top Service Provides" Minneapolis M.N., 1990.
30. Mann Leon "Elementos de Psicología Social" Limusa, México, 1975.
31. Maza Antonio "Por qué es tan difícil lograr Calidad en los Servicios". México: Servitur, Revista mensual, año 1, # 8, Diciembre, 1991.
32. McCann, Ron, "El Placer de Servir". Pax., México, 1991.
33. Martínez Pérez Nora, González Aguilar Estanislao, "Rediseño de Procesos de Negocios". INESPO Temas Selectos de Do. Vol 11, No.2, 14 de junio de 1994.
34. Novoa, Javier, "Cómo Lograr Calidad en el Servicio". Desarrollo Humano y Competitividad, AMECAP, México, Nov. 1991.
35. Pister de Alba, Monica. Adaptación del control de calidad a la Hotelería. Lineamientos para la instrumentación de un sistema de control de calidad para hoteles de cinco estrellas. México, Instituto Tecnológico Autónomo de México. 1990.
36. Shaw, C. John, "Gestión de Servicios". Díaz de Santos, Madrid, España 1991.
37. Schlenker Barry, Weigold Michel "Interpersonal Processes involving impression regulation and Management" Annual Review Psychology, 1992, 43-133-
38. Schneider, Hastorf, Ellsworth "Percepción Personal". Fondo Educativo Interamericano, E.U.A, 1982.
39. Stephen P. Robbins "Comportamiento Organizacional" Prentice Hall, México, 1987.
40. The Service Edge, Lakewood Publications. Volumen 5 No. 3 Marzo ,Minneapolis MN, 1992.
41. Valerie A, Zeithamil A, Parasuraman y Leonard Berry "Calidad Total en la Gestión de Servicios" Díaz de Santos, Madrid, España 1993.

42. Walker Denis "El Cliente es lo primero" Díaz de Santos,  
Madrid, España 1991.