



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA**

**TESIS**

**IMPACTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA  
SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DEL HOTEL "FUNDADOR"  
– AREQUIPA**

**BACHILLER GINA LOURDES BUSTOS VALVERDE  
PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADA EN TURISMO HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA**

**LIMA PERÚ**

**2016**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta Tesis a mi hermano, por haberme apoyado en mis estudios universitarios, él ha sido, es y será mi ejemplo para seguir adelante, gracias a él en estos momentos me siento muy satisfecha de lo que he conseguido, pues admiro su esfuerzo y su lucha por salir adelante.

También dedico la Tesis a mis hijos que son el motor y motivo de mi vida, a mis padres y una mención especial a Dios porque ilumina mi camino, corazón y mi mente.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por iluminar mi mente, mi camino y por darme las fuerzas para seguir adelante, en segundo lugar, agradezco a mis hijos, hermanos y sobrinos por apoyarme en todo y un especial agradecimiento a mis padres por darme la vida e inculcarme los valores y la enseñanza que ahora tengo, y por último a todos los profesores de la Universidad por aconsejarme y sugerirme los criterios a tomar en mi carrera.

## RESUMEN

La investigación se desarrolló con la finalidad de abordar el problema que representa para las organizaciones no saber administrar adecuadamente al recurso humano, ya que se evaluó y determinó cómo las competencias laborales agrupadas en competencias básicas, conductuales y funcionales de los trabajadores del Hotel “Fundador” de Arequipa impactan de manera directa en la satisfacción del cliente. Este es uno de los aspectos que pueden llevar a las empresas hoteleras tanto al éxito como al fracaso, debido a que, como toda empresa, se debe al ingreso económico que dejan los clientes.

Se trabajó con todo el personal, compuesto por 53 personas, distribuidos en diez áreas de servicio, a los cuales se aplicó un cuestionario tipo escala de Likert para determinar su nivel de satisfacción con la labor que realizan, incluyendo sus competencias laborales en 3 dimensiones; también se hizo una selección aleatoria de 60 clientes que frecuentan el hotel en el tiempo de dos semanas y se les aplicó dos cuestionarios de 22 preguntas con 5 dimensiones con el modelo SERVQUAL, uno para medir expectativas y otra para medir percepción del servicio que recibieron.

Los resultados del cuestionario del modelo SERVQUAL fueron analizados factorialmente por medio del programa estadístico SPSS 19.0. También se realizó un análisis con puntuación según la escala de Likert; así como el análisis de brechas entre dimensiones del modelo SERVQUAL para relacionarlo con las puntuaciones de la escala de Likert y obtener conclusiones valiosas para la investigación.

Se llegó a la conclusión principal que las competencias laborales sí tienen un impacto directo con la satisfacción de los clientes y en razón de ello se elaboró la propuesta de un Programa de Coaching Profesional para Hoteles a fin de mejorar los aspectos que resultaron con bajas calificaciones.

## **ABSTRACT**

Following an evaluation of the employees of the "Founder" Hotel of Arequipa, which determined how basic occupational, behavioral and functional competencies of the workers have a direct impact on customer satisfaction, an investigation took place in order to address the problem that the organization is having regarding the inadequate management of their respective human resource department. This is one of the many aspects which can lead hotel companies both to success and failure, because like any company, its economic sentence is dependent upon the revenue created by customers.

We worked with the entire personnel of the hotel, which was comprised of 53 people in ten different service areas. A Likert scale questionnaire was applied in order to determine the level of satisfaction of each employee in relation to the work they perform, including their work skill competencies in three fields. Using the SERVQUAL model, two questionnaires, one to measure client expectations and the other to measure the perception of the service, were applied to a random selection of 60 clients who frequented the hotel in a two-week span. Each questionnaire had 22 questions focusing in five different fields.

The results of the SERVQUAL questionnaire were analyzed via the statistical program SPSS 19.0. We also performed an analysis of the data recovered according to the Likert scale which included the analysis of the gaps found between the SERVQUAL model and the Likert scale, with the finality of converting the scores from the later model in order to obtain valuable conclusions for the investigation.

It was concluded that work skill competencies have a direct impact on customer satisfaction and, as a result, the proposal for a Professional Coaching Program for Hotels was elaborated to improve aspects that resulted in low qualifications.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....	3
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	3
1.2 Delimitación de la Investigación.....	5
1.3 Problemas de Investigación (Formulación del Problema).....	5
1.3.1 Problema Principal.....	5
1.3.2 Problemas Secundarios.....	5
1.4 Objetivos de la Investigación.....	5
1.4.1 Objetivo General.....	5
1.4.2 Objetivos Específicos.....	5
1.5 Hipótesis de la investigación.....	6
1.5.1 Hipótesis general.....	6
1.5.2 Hipótesis secundaria.....	6
1.5.3 Identificación y Clasificación de Variables e Indicadores.....	6
1.6 Diseño de la Investigación.....	9
1.6.1. Tipo de Investigación.....	9
1.6.2. Nivel de Investigación.....	9
1.6.3. Método.....	9
1.7. Población y Muestra de la Investigación.....	10
1.7.1. Población.....	10
1.7.2. Muestra.....	11
1.8. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	11
1.8.1. Técnicas.....	11
1.8.2. Instrumentos.....	12
1.9. Justificación e importancia de la Investigación.....	12

CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	13
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	13
2.2 Bases Teóricas.....	17
2.2.1. Calidad y Calidad de servicio.....	17
2.2.1.1. Satisfacción del consumidor.....	18
2.2.1.2. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente.....	19
2.2.1.3. Elementos que conforman la satisfacción del cliente.....	20
2.2.1.4. Fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente.....	20
2.2.1.5. Escala Multidimensional SERVQUAL.....	20
2.2.1.6. Dimensiones de SERVQUAL.....	21
2.2.1.7. El modelo SERVQUAL de calidad de servicio.....	22
2.2.1.8. El modelo SERVQUAL como instrumento de mejora.....	23
2.2.2. Competencia.....	25
2.2.3. Competencias básicas.....	28
2.2.4. Competencias ciudadanas.....	29
2.2.5. Competencias laborales.....	30
2.2.5.1. El surgimiento del enfoque de competencia laboral.....	30
2.2.5.2. Tipos de competencias laborales.....	32
2.2.6. Formación de competencias laborales.....	36
2.2.6.1. Formación de competencias laborales generales.....	37
2.2.6.2. Formación de competencias laborales específicas.....	39

2.2.7. Acciones con las competencias laborales específicas.....	39
2.2.7.1. Normalización de las competencias.....	40
2.2.7.2. Certificación de las competencias laborales específicas.....	41
2.3 Definición de Términos Básicos.....	43
CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	45
3.1. Conclusiones.....	79
3.2. Recomendaciones.....	83
ANEXOS	
Fuentes de información.....	86
Matriz de consistencia.....	90
Encuesta.....	92

## ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS

Figura N° 01: Esquema de modelo SERVQUAL de calidad de servicio.....	23
Figura No. 1: Clasificación Nacional de Ocupaciones.....	36
Tabla N° 1: Alfa de Cronbach de las dimensiones.....	46
Tabla N° 2: Resultados sobre las expectativas.....	47
Tabla N° 3: Resultados porcentuales sobre las expectativas.....	48
Tabla N° 4: Resultados sobre la percepción.....	49
Tabla N° 5: Resultados porcentuales sobre la percepción.....	50
Tabla N° 6: Porcentaje de las puntuaciones según la expectativa.....	51
Gráfico N° 01: Porcentaje de las puntuaciones según la expectativa.....	51
Tabla N° 7: Porcentaje de las puntuaciones según la percepción.....	52
Gráfico N° 02: Porcentaje de las puntuaciones según la percepción.....	52
Tabla N°8: Comparación entre promedios de expectativas con percepciones	53
Gráfico N° 03: Comparación entre promedio de expectativas y percepciones.....	53
Tabla N° 09: Análisis de brechas entre valor esperado y valor percibido.....	55
Tabla N° 10: Notas del Análisis Factorial.....	58
Tabla N° 11: Estadísticos descriptivos del modelo Servqual.....	59
Tabla N° 12: Matriz de Correlaciones del modelo Servqual.....	60
Tabla N° 13: Matriz de Comunalidades.....	64
Tabla N° 14: Varianza total explicada <sup>1</sup> .....	65

Tabla N° 15: Varianza total explicada <sup>2</sup> .....	66
Gráfico N° 04: Gráfico de Sedimentación.....	67
Tabla N° 16: Matriz de transformación de las componentes.....	68
Tabla N° 17: Matriz de covarianza de las puntuaciones de las componentes..	68
Tabla N° 18: Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuación en las componentes.....	69
Tabla N° 19: Puntuación de la Escala de Likert para Competencias Laborales.....	71
Tabla N° 20: Rango de Promedios de la Escala de Likert.....	73
Tabla N° 21: Relación entre promedios de competencias laborales.....	74
Tabla N° 22: Promedio Likert según el tipo de competencia.....	75

## INTRODUCCIÓN

Las habilidades sociales, profesionales, emocionales y de las comunicaciones están modificando la manera de vivir y de relacionar las personas, la manera de aprender y la propia manera de desempeñarse en el centro de labores. Frutos de estos cambios ha sido la transformación de la sociedad industrial en la denominada sociedad del conocimiento, porque el desarrollo laboral de los últimos años ha puesto el conocimiento en el centro de todas las actividades de las personas y de las organizaciones. Por ello es que se pone especial interés en el desarrollo de las competencias laborales que el trabajador debe mantener a lo largo del tiempo de servicio, en razón de su perfeccionamiento y/o capacitación para lograr satisfacción en los clientes que tienen a su cargo.

Tal es el caso de los trabajadores del Hotel “Fundador” que para manejar sus funciones en el centro de labores requiere de un personal altamente calificado, con las competencias laborales desarrolladas a nivel básico, conductual y funcional; pues se hace necesario el excelente manejo de las competencias laborales para el logro de la satisfacción del usuario y mantener un nivel de fidelización del cliente.

En el presente trabajo de grado se quiere estudiar como es el desarrollo de las competencias laborales de la empresa “Hotel Fundador” específicamente las áreas de habitaciones, servicios, recreación, marketing, mantenimiento, restaurante, áreas comunes y limpieza, recepción, reservas y administración, por ende se quiere estudiar qué nivel de capacitación tienen los empleados, como se desempeñan a nivel laboral en cuanto a sus actividades, desde los empleados de rangos menores, y con esto se busca poder comprender cuál es la situación actual en cuanto al rendimiento de este Recurso Humano, como también

se quiere medir el impacto que estas competencias ejercen en la satisfacción de los clientes.

Por lo tanto, se busca canalizar cuales son las debilidades en cuanto al recurso humano para poder solucionar estos inconvenientes de acuerdo a la medición según el modelo SERVQUAL que afecten el rendimiento de dicha empresa y poder obtener un rendimiento óptimo en los trabajadores que por ende se verá reflejado en el desempeño global de la organización. Esta investigación se realizó en las instalaciones del Hotel “Fundador”, ubicado en la ciudad de Arequipa, en el tradicional barrio de San Lázaro

El contenido del presente trabajo de grado estará estructurado por los siguientes capítulos:

**CAPÍTULO I:** Se enfoca en todos los aspectos referidos al problema, planteando de una manera clara y precisa el objeto de estudio; el objetivo general y los objetivos específicos, la formulación del problema, la justificación, la delimitación, la población, muestra, diseño de investigación y los instrumentos para la recolección de los datos.

**CAPÍTULO II:** Se desarrolla el marco teórico, la cual contiene las informaciones establecidas como conocimientos científicos, antecedentes de estudios sobre el contenido del proyecto de investigación y las bases teóricas que orientaran al trabajo de investigación.

**CAPÍTULO III:** Presentación, análisis e interpretación de los resultados obtenido a través de los instrumentos aplicados. Además de las conclusiones y recomendaciones que presenta la investigación.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO METODOLOGICO**

#### **1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

El Hotel “Fundador” se encuentra ubicado a dos cuadras de la plaza de armas de la ciudad de Arequipa en el tradicional barrio de San Lázaro, muy cerca de la zona financiera y comercial de la Blanca Ciudad. Se caracteriza por ser un lugar muy elegante y acogedor para hospedarse; cuenta con 30 amplias y elegantes habitaciones de lujo atendidas por un personal seleccionado.

Se destaca en las instalaciones del hotel los finos y elegantes muebles con una sobria decoración, alegres colores, cobertores de pluma, pantallas LCD con servicio de cable, internet inalámbrico y otros servicios. Cuenta también con un CAFÉ RESTAURANT “YARABAYAS” donde se trabaja con una carta inspirada en la gastronomía típica de la región.

Como entretenimiento posee al CHACHANI LOUNGE, que ofrece una inmejorable vista de la ciudad circundada por la majestuosidad de los volcanes Misti, Chachani y Pichu Pichu.

Y aunque se evidencie una notable infraestructura y esfuerzo en el servicio en general, la cantidad de clientes ha venido disminuyendo notablemente en comparación con el cierre del 2015 donde

aproximadamente se registraban 60 personas por semana entre habitaciones triples, dobles, matrimoniales y suites. Pero este año 2016, hasta junio existe un registro aproximado de 35 personas por semana, lo que genera una disminución de hasta 40% de los ingresos mensuales. Además de esta problemática, se observa que los colaboradores presentan continuas faltas a sus funciones, desde las personales como tardanzas o faltas, hasta faltas que tienen que ver con sus competencias laborales.

Es necesario mencionar que la problemática que se presenta en los colaboradores respecto a las competencias laborales se circunscribe en competencias básicas que tienen que ver con las condiciones necesarias para la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas inmediatos; las competencias funcionales respecto a las habilidades técnicas y la experiencia de trabajo; y finalmente las competencias conductuales respecto a la motivación, iniciativa, emprendimiento y adaptación a las características de estrés y presión que se vive en el día a día. También es conveniente mencionar que no hay hoteles nuevos como competencia potencial y el ritmo de turismo se ha mantenido hasta el año presente.

Justamente los clientes han venido cobrando mayor importancia en los negocios, y por ello se hace necesario lograr su satisfacción hasta superar sus expectativas, lo que nos posibilita tener éxito como empresa; considerándolos como una unidad y darle a cada uno la importancia y el lugar que merecen. Para ello, tal como lo indica Moreno: “todas las áreas y el personal deben hacer sinergia con el fin de ofrecer un mejor servicio y; en consecuencia, lograr una satisfacción más alta que su competencia” (2012, p.2). Como resultado de este panorama, es que se busca estándares de calidad en el servicio que permitan lograr total satisfacción en el cliente y por ello es que se analiza la realidad del hotel.

## **1.2 Delimitación de la Investigación**

La investigación está delimitada a trabajarse con dos variables, las competencias laborales y la satisfacción de clientes, el lugar de estudio es el hotel "Fundador" ubicado en Cercado Arequipa, barrio de San Lázaro y las unidades de análisis que delimitan la recolección de datos son los trabajadores de las distintas áreas y los clientes, entre peruanos y extranjeros.

## **1.3 Problemas de Investigación**

### **1.3.1 Problema Principal**

¿Cuál es el impacto de las competencias laborales en la satisfacción de los clientes del Hotel "Fundador" - Arequipa?

### **1.3.2 Problemas Secundarios**

∴ ενδαση      ¿De qué manera impactan las competencias básicas en la satisfacción de los clientes del Hotel "Fundador" - Arequipa?

∴ ενδαση      ¿De qué manera impactan las competencias conductuales en la satisfacción de los clientes del Hotel "Fundador" - Arequipa?

∴ ενδαση      ¿Cuáles son las competencias funcionales en la satisfacción de los clientes del Hotel "Fundador" - Arequipa?

## **1.4 Objetivos de la Investigación**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar el impacto que genera las competencias laborales en la satisfacción de los clientes del Hotel "Fundador" – Arequipa.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar el impacto que producen las competencias básicas en la satisfacción de los clientes.
- Determinar el impacto que producen las competencias conductuales en la satisfacción de los clientes.
- Determinar las competencias funcionales en la satisfacción de los clientes.

## 1.5 Hipótesis de la Investigación

### 1.5.1 Hipótesis General

La mejora de las competencias laborales de los colaboradores impactará en la satisfacción de los clientes del Hotel "Fundador" – Arequipa.

### 1.5.2 Hipótesis Secundarias

H<sub>1</sub>: El desarrollo de competencias básicas genera un impacto positivo en la satisfacción de los clientes.

H<sub>2</sub>: El desarrollo de competencias conductuales genera un impacto positivo en la satisfacción de los clientes.

H<sub>3</sub>: El desarrollo de competencias funcionales genera un impacto positivo en la satisfacción de los clientes.

### 1.5.3 Identificación y Clasificación de Variables e Indicadores

**Variable independiente (x):** Competencias laborales

**Variable dependiente (y):** Satisfacción de los clientes

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
X: Competencias laborales	X1: Competencias básicas	Nivel de Comunicación  Trabajo en equipo  Resolución de Problemas	1. ¿Se comunica asertivamente con los colaboradores de su área? 2. ¿Aplica un trabajo de equipo durante las actividades diarias? 3. ¿Considera ser eficiente y eficaz en la resolución de problemas?
	X2: Competencias conductuales	Nivel de motivación  Nivel de Iniciativa y emprendimiento  Nivel de adaptabilidad	4. ¿Se siente motivado (a) para el cumplimiento de metas que tiene en su área? 5. ¿Ante un problema o dificultad muestra iniciativa en el trabajo para su solución? 6. ¿Siente la necesidad de emprender una capacitación para contribuir a la solución de problemas? 7. ¿Se adapta con facilidad al ritmo de trabajo del hotel?
	X3: Competencias funcionales	Nivel de dominio técnico  Seguimiento y	8. ¿Considera estar capacitado y tener dominio completo de las funciones de su área? 9. ¿Desarrolla un seguimiento constante de los procesos a su cargo?

		<p>organización de los procesos</p> <p>Uso de recursos</p>	<p>10. ¿Organiza y/o planifica los procesos a trabajar?</p> <p>11. ¿Utiliza eficaz y eficientemente los recursos del hotel para cumplir con sus funciones?</p>
Y: Satisfacción de los clientes	Y1: Elementos tangibles	<p>Instalaciones de aspecto moderno</p> <p>Nivel de atracción de las instalaciones</p> <p>Presentación del personal</p> <p>Nivel de atracción de folletos y cartas</p>	<p>12. ¿Cuenta con un equipamiento de aspecto moderno?</p> <p>13. ¿Las instalaciones físicas son visualmente atractivas?</p> <p>14. ¿Los empleados tienen buena presencia?</p> <p>15. ¿El material asociado con el servicio (como los folletos y cartas) es visualmente atractivo?</p>
	Y2: Confiabilidad	<p>Tiempo de espera para la atención</p> <p>Nivel de interés para la solución de problemas</p> <p>Calidad del servicio desde la primera vez</p> <p>Efectividad de la atención</p>	<p>16. ¿Se cumple con el tiempo de espera adecuado para la atención?</p> <p>17. ¿Se muestra un interés sincero por solucionar un problema?</p> <p>18. ¿Se lleva a cabo un buen servicio a la primera vez?</p> <p>19. ¿La atención es efectiva?</p>
	Y3: Capacidad de respuesta	<p>Comunicación de los colaboradores</p> <p>Nivel de rapidez del servicio</p> <p>Disposición del personal para ayudar</p> <p>Puntualidad en el servicio</p> <p>Disponibilidad del personal para atender</p>	<p>20. ¿Los colaboradores le comunican con exactitud cuándo se llevarán a cabo los servicios?</p> <p>21. ¿Los colaboradores le proporcionan un servicio rápido?</p> <p>22. ¿Los colaboradores siempre están dispuestos a ayudarle?</p> <p>23. ¿El servicio se hace con puntualidad?</p> <p>24. ¿Los colaboradores nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas?</p>
	Y4: Seguridad	<p>Amabilidad del personal</p> <p>Comportamiento y confianza del personal</p> <p>Sensación de seguridad de los clientes</p>	<p>25. ¿Los colaboradores suelen ser amables con usted?</p> <p>26. ¿El comportamiento de los colaboradores le inspira confianza?</p> <p>27. ¿Se siente seguro con el trabajo de los colaboradores?</p>

			Conocimiento del personal	28. ¿Considera que los colaboradores tienen los conocimientos necesarios para el servicio que brindan?
		Y5: Empatía	Nivel de preocupación del personal Nivel de atención personalizada Nivel de atención individualizada Comprensión de las necesidades de los clientes Adecuación de los horarios de atención	29. ¿Los colaboradores se interesan por actuar del modo más conveniente para usted? 30. ¿El hotel cuenta con colaboradores que le proporcionan una atención personalizada? 31. ¿Le proporcionan atención individualizada? 32. ¿Los colaboradores comprenden sus necesidades específicas? 33. ¿Considera que hay horarios de apertura o atención adecuados para todos sus clientes?

<b>X: Competencias laborales</b>	
<b>Dimensión conceptual</b>	<b>Dimensión operacional</b>
Según Irigoien y Vargas: Capacidad que solo se puede desplegar en una situación de trabajo, despliegue que tiene sus reglas, procedimientos, instrumentos y consecuencias.	X1: Competencias básicas
	X2: Competencias conductuales
	X3: Competencias funcionales

<b>Y: Satisfacción del cliente</b>	
<b>Dimensión conceptual</b>	<b>Dimensión operacional</b>
Según la Norma ISO 9000:2005 - Sistemas de gestión de la calidad, es el resultado de la comparación que de forma inevitable se realiza entre las expectativas previas puestas en los productos y/o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial.	Y1: Elementos tangibles
	Y2: Confiabilidad
	Y3: Capacidad de respuesta
	Y4: Seguridad
	Y5: Empatía

## 1.6 Diseño de la Investigación

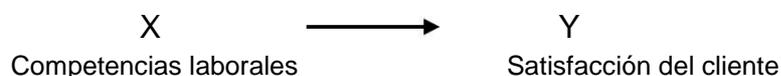
### 1.6.1 Tipo de Investigación

La investigación según la finalidad será de tipo aplicada, debido a que se adaptará un cuestionario en base a la matriz SERVQUAL para medir el grado de satisfacción de los clientes, como una forma de relacionarlo con las competencias laborales de los colaboradores. Según el diseño, la investigación será No experimental transeccional, puesto que no se manipularán variables de forma pre determinada; se obtendrán los datos en base a la observación y medida de competencias laborales en un único momento para describir y relacionar la incidencia de las variables. Por su naturaleza será cuantitativa debido a que se obtendrán, procesarán y presentarán datos para determinar la relación entre las variables.

### 1.6.2 Nivel de Investigación

La investigación será de nivel Correlacional ya que se pretende determinar el grado de relación que pueden tener las variables satisfacción de clientes y competencias laborales utilizando los ítems de la matriz SERVQUAL.

La investigación será correlacional puesto que seguirá el siguiente diseño:



### 1.6.3 Método

Primero se describirán las funciones que cumple el personal de las áreas: Habitaciones, servicios, recreación, marketing, mantenimiento, restaurante, áreas comunes y limpieza, recepción, reservas y administración.

Luego se describirán las competencias laborales en base al perfil que se debe tener para corresponder a las funciones por cada área. Posteriormente, se evaluará la satisfacción de los clientes en base al cuestionario adaptado de la matriz SERVQUAL.

Finalmente, se determinará la relación entre las competencias laborales, a través de sus respectivos indicadores para determinar que ejerce un impacto sobre la satisfacción de los clientes.

## **1.7 Población y Muestra de la Investigación**

### **1.7.1 Población**

La población o universo está conformado por 53 personas que pertenecen a los colaboradores del Hotel, para la cual serán válidas las conclusiones que se obtengan. Los colaboradores están distribuidos de la siguiente manera:

- A. Área de habitaciones: 15 personas
- B. Área de servicios: 5 personas
- C. Área de recreación: 3 personas
- D. Área de marketing: 3 personas
- E. Área de mantenimiento: 4 personas
- F. Área de restaurante: 6 personas
- G. Áreas comunes y limpieza: 8 personas
- H. Área de recepción: 3 personas
- I. Área de reservas: 2 personas
- J. Administración: 4 personas

La población que comprende a los clientes corresponde a 60 personas por semana entre personas adultas, jóvenes y niños.

### **1.7.2 Muestra**

Debido a que la cantidad de personas en el universo de colaboradores y clientes se podrá trabajar con el total. No habrá muestra.

## **1.8 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

### **1.8.1 Técnicas**

Se aplicará una escala de Likert para medir las competencias laborales de los colaboradores. La medición se centrará en las funciones los procesos las fortalezas, debilidades y los niveles de responsabilidad para la toma de decisiones como una forma de medida de las competencias laborales.

Luego se aplicará un cuestionario adaptado de la matriz SERVQUAL para medir la satisfacción en los clientes y se aplicará luego de la estadía. La recepcionista será la encargada de ejecutar el cuestionario con la finalidad de evaluar y mejorar los niveles de calidad de servicio, de beneficio tanto para el cliente como para el hotel.

La recolección de datos será ejecutada por la investigadora y las instrucciones se darán de manera directa a las unidades de análisis.

Posterior a la recolección de datos se trabajará con el programa EXCEL para procesarlos. Se tendrá que disponer de tablas para los datos brutos que consistirán en los puntajes otorgados por los clientes en cada cuestionario. Luego de ello, se procesarán los datos obteniendo valores estadísticos que marquen las brechas entre cada dimensión de evaluación por la matriz SERVQUAL. Obtener los valores de las brechas entre las dimensiones permitirá interpretar los puntos críticos para la mejora del servicio en cuanto a las competencias laborales.

### **1.8.2 Instrumentos**

Cuestionario SERVQUAL

Escala de Likert para competencias laborales de los trabajadores

## **1.9 Justificación e importancia de la Investigación**

El Hotel “Fundador” es una empresa dedicada a brindar confort y satisfacción a clientes peruanos y extranjeros y este estudio busca determinar si la aplicación correcta de las competencias laborales de los colaboradores permite lograr un impacto positivo en la satisfacción de los clientes, ya que es imperiosa la necesidad de mejorar los procesos y para ello se requiere detectar aquellos aspectos que tienen mayor distancia con el logro de la satisfacción. De esta manera podemos enfocar la importancia que tiene este estudio debido a que se necesita optimizar los procesos para generar satisfacción y fidelización.

Esta investigación constituirá un aporte en la gestión de cada área del Hotel como una forma de hacer más eficientes los procesos por áreas; pero sobre todo será un aporte que permita una mejor organización y motivación para los trabajadores.

Por tal motivo, se necesita eficiencia en los procesos e identificar cuáles son las áreas que generan estancamientos o “cuellos de botella” y hacen más complejo el desempeño de las competencias laborales.

Los principales beneficiados son los clientes que buscan disfrutar de su estadía respecto a la comodidad de las habitaciones, calidad del servicio al cuarto, diversión en las áreas comunes, calidad en comidas y bebidas; así como tener un ambiente cálido, moderno y relajante; permitiendo fidelizarse como cliente. Se requiere contar con una mejora de los procesos, en tanto sean estratégicos, modernos y dinámicos, diseñados para medir los resultados esperados desde un punto de vista cuantitativo y cualitativo para contribuir con una adecuada toma de decisiones; teniendo como el principal impulsor la mejora.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

En la tesis de Benítez (2010) analiza la calidad de servicio como un aspecto clave para lograr el éxito empresarial en un sector tan competitivo como el de la industria hotelera. La metodología propuesta supone un enfoque original que se ha utilizado en otras industrias y países de nuestro entorno. El método se basa en el principio de que el cliente es el mejor juez de su propio interés, ofreciendo por tanto la oportunidad de alejarse de objetivos “ad hoc” que se han venido empleando desde el lado de la oferta, como pueden ser obtener una mejor puntuación en las encuestas de satisfacción, sin entender que hay un intercambio que los clientes hacen del vector multidimensional con el que se puede aproximar la calidad de servicio del hotel, por el variable precio de la habitación.

Los principales aportes se resumen teniendo: La necesaria coordinación departamental, un primer resultado importante de este trabajo, extraído de las diferentes aplicaciones empíricas utilizadas, como de las percepciones de los propios clientes y de los directores corporativos del grupo empresarial es que cualquier actuación para mejorar la calidad de servicio global en un hotel determinado requiere un amplio grado de coordinación entre los diferentes departamentos

que componen el hotel. No sirve de nada mejorar la calidad de servicio de un departamento si no atendemos a todas las dimensiones que conforman la calidad global del establecimiento hotelero.

La calidad de servicio requiere atención al detalle; No es necesario, que todos los hoteles tengan la misma línea de actuación. Por el contrario, esta tesis ha mostrado que en muchas ocasiones las preferencias de los clientes son heterogéneas con relación al conjunto de dimensiones que afectan a la calidad global del servicio. De esta forma, lo que puede resultar deseable y adecuado en un establecimiento puede que no sea válido en otros. Esto sugiere la necesidad de formular actuaciones concretas en cada uno de los establecimientos y hay que tener en cuenta que existen características concretas de los establecimientos que no se pueden cambiar como, por ejemplo, el acceso a la playa. Sin embargo, la disposición a pagar por el mejor acceso a la playa se puede utilizar para conseguir una política tarifaria más acorde con las preferencias de los usuarios. De la misma forma, se puede hacer un análisis de las ventajas de acometer mejoras en relación a las instalaciones de SPA.

Hay que tener en cuenta los ingresos y los costes. De lo anterior se deduce un principio básico que constituye tanto un resultado como una premisa para establecer políticas de mejora de la calidad del servicio: cualquier política de mejora debe ser evaluada contrastando sus beneficios con sus costes. No tiene sentido mejorar la calidad de servicio, si los clientes no están dispuestos a pagar lo suficiente para acometer dicha mejora.

El tiempo de servicio se valora de forma diferente. En el experimento que se ha utilizado se incluían dos tiempos de servicio relevantes, de check-in y de restauración. Se ha podido observar que la disposición a pagar por cada uno de los tiempos es diferente, siendo más alta la valoración que se hace del tiempo de servicio en restauración. Por lo

tanto, desde el punto de vista de la satisfacción de los clientes sería mejor realizar mejoras en los ajustes de tiempo en restauración que en check-in, suponiendo que las mejoras llevan implícitos los mismos costes.

La política tarifaria ha de estar acorde con el nivel de servicio prestado. En algunas ocasiones es necesario prestar atención a lo que se puede conseguir con la política tarifaria de la empresa, ya que se puede conseguir una mejor calidad global del servicio disminuyendo la tarifa, aunque el nivel del servicio del hotel en algunos parámetros, como puede ser la amabilidad del personal o los tiempos de servicio, hayan empeorado. Hay que tener en cuenta que el precio de la habitación es una parte importante en la valoración global que hace el turista, o lo que es lo mismo puede que en algunas ocasiones el turista no está dispuesta a pagar por una mejora lo que al hotel le cuesta conseguirla, por lo que sería más rentable no acometer dicha mejora. Esto es lo que puede estar pasando con algunas instalaciones de SPA. (Benítez, 2010, p.207).

En la tesis de Moreno y Coromoto (2007) se concluye que las percepciones del servicio son dinámicas, y lo que hoy es satisfactorio y percibido como de calidad, en fecha posterior o en otro entorno cultural, social o en diferentes circunstancias puede no serlo, por ello es necesario advertir que los resultados presentados son únicamente válidos para los hoteles de turismo durante el Carnaval del año 2006. Al comparar las expectativas con las percepciones de los huéspedes sobre los servicios se obtuvo que en la mayoría de dimensiones las percepciones superaron o igualaron las expectativas, a excepción de los huéspedes de hoteles dos estrellas quienes presentan expectativas superiores a las impresiones o percepciones del servicio recibido en la mayoría de variables asociadas a la confiabilidad en los hoteles de cuatro estrellas respecto a la rapidez y agilidad de los empleados y a la búsqueda de lo mejor para los intereses del cliente, en los hoteles de

una estrella en cuanto a la confianza con los empleados, al conocimiento de éstos sobre sus necesidades específicas, al uso de nueva tecnología y equipos modernos, y al atractivo de sus instalaciones.

En la tesis de Blanco (2009) se analizó cómo el servicio llega a influenciar directamente en la satisfacción del cliente, y esta a su vez en desarrollo y crecimiento de un negocio. El Restaurante Museo Taurino fue evaluado desde todas las posibles perspectivas abarcando desde las tangibles hasta el grado de confianza que da al cliente este restaurante, para ello se utilizó la herramienta de medición llamada SERVQUAL a 140 comensales de muestra.

Se demostró que el servicio al cliente es muy importante en cualquier organización, un buen servicio lleva consigo grandes consecuencias para la organización en todo aspecto. No solo se dará a conocer, o podrá adquirir el liderazgo en relación con la competencia, sino que las partes que la componen y sus *stakeholders* se verán directamente afectados también. Se crearon estrategias de servicio para mejorar en la mayor parte posible todas las falencias de servicio que el restaurante presentó, obteniendo la “creación de valor, y consiguiendo los objetivos del restaurante como lo eran aumentar el número de clientes y su parte financiera”. (Blanco, 2009, p.61).

En la tesis de Moreno (2012) se plantearon argumentos para incrementar la satisfacción de los clientes, clientela y lograr su fidelidad. Se trabajó con todos los trabajadores del restaurante que tienen relación con los clientes, llamados “personal de contacto”; entre ellos, los mozos, administradores, barman o al *sommeliere* de la empresa y con 204 comensales de muestra para la medición de la satisfacción. El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario para entrevistas; así como la aplicación de la herramienta SERVQUAL de donde se obtuvieron importantes resultados.

Se concluyó que los clientes del restaurante están satisfechos con el servicio brindado, esto se comprueba “en el promedio de las dimensiones de la calidad (4.017) y el promedio en la pregunta de satisfacción general (4.44), puntajes que dentro del baremo de medición se ubican en el rango *alta calidad*” (Moreno, 2012, p.119); esto con la herramienta SERVQUAL.

En ese mismo sentido Moreno (2012) sostiene que:

Las dimensiones intangibles mejor calificadas fueron: empatía, seguridad y capacidad de respuesta (...). De otro lado, las dimensiones de capacidad de respuesta y de confiabilidad han sido las menos apreciadas (...) y con ello se puso de manifiesto la preponderancia de lo intangible sobre lo tangible (p.119).

En razón de las investigaciones previas, es que se evidencia una tendencia a la evaluación de la calidad en base a entrevistas y la medición de las expectativas con la satisfacción, siendo SERVQUAL una herramienta confiable para ello. Respecto a la calidad, se considera una evaluación interna y externa de la problemática de un restaurante que impacte en la satisfacción del cliente como evidencia de calidad del servicio.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1. Calidad y Calidad del servicio.**

Peter Drucker (citado en Kotler, 2003) sostiene que:

La calidad viene impuesta por el cliente; afirma que la calidad de un producto o servicio no proviene de lo que pones en él, sino del provecho que el cliente puede sacar del mismo, es decir la calidad viene impuesta por el cliente, y nuestro trabajo es alcanzar el nivel de calidad exigido (p.9).

Según Matsumoto (2014), menciona que Calidad es:

(...) producir un bien o servicio bueno. Hacer las cosas de manera correcta. Es producir lo que el consumidor desea. Calidad se asemeja a la perfección. Si las empresas conocen lo que necesitan y desean los clientes, se logrará generar valor y se crearán productos y servicios de calidad. La calidad en el servicio se define como el resultado de un proceso de evaluación donde el consumidor compara sus expectativas frente a sus percepciones. Es decir, la medición de la calidad se realiza mediante la diferencia del servicio que espera el cliente, y el que recibe de la empresa (párrs.21-23).

Los dos autores a los que se hace referencia respaldan mis argumentos respecto a evaluar la satisfacción del cliente en base a la calidad del servicio que se ofrece, puesto que se busca superar las expectativas del cliente, como cuando menciona Drucker que la calidad viene impuesta por el cliente, y nuestro trabajo es alcanzar ese nivel de calidad exigido.

Este trabajo se hace con especial delicadeza al conocer las necesidades y orientaciones del confort que buscan los clientes y en base a ello, establecer un perfil o estándares de calidad de servicio que el cliente exige; como dice Matsumoto, es asemejarse a la perfección y generar valor a lo que se ofrece.

#### **2.2.1.1. Satisfacción del consumidor.**

Kotler (2003) define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" Dicho de otra forma, "una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previos. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado".

Debido a este concepto, que también se menciona en una investigación de Juan Antonio Moreno (2012), es que respalda la forma de medir la calidad del servicio respecto al grado o nivel de satisfacción que tenga el cliente entorno a sus expectativas. La finalidad del trabajo está en ubicar la calidad del servicio y determinar la satisfacción que tiene el cliente respecto a ello.

#### **2.2.1.2. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente.**

Juan Antonio Moreno (2012) hace referencia a lo siguiente:

Si bien existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes puntos que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- *Primer Beneficio:* Según Kotler y Armstrong (2006), el cliente satisfecho por lo general vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- *Segundo Beneficio:* Para Kotler y Armstrong (2006) el cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- *Tercer Beneficio:* Según Kotler y Armstrong (2006,) el cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

### **2.2.1.3. Elementos que conforman la satisfacción del cliente.**

Existen dos formas para evaluar la satisfacción del cliente: La primera fue planteada por los autores Parasuraman, Berry y Zeithaml (1985), la segunda por Cronin y Taylor (1994)

- La primera de ellas es a través de la diferencia entre el rendimiento percibido y las expectativas que se tenían antes de consumir el producto o servicio; bajo esta fórmula los elementos que componen la satisfacción del cliente son a) El rendimiento percibido, b) Las expectativas y, c) El nivel de satisfacción el cual es la diferencia entre percepciones y expectativas.
- La segunda forma es tomando en cuenta sólo las percepciones; bajo este concepto la satisfacción del cliente tendría como elemento solamente el rendimiento percibido más no las expectativas.

### **2.2.1.4. Fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente.**

Según el método de medición que se adopte, es posible tener dos fórmulas diferentes que permiten determinar la satisfacción del cliente. Si nos basamos en las percepciones y expectativas; la fórmula resultante será:

$$\text{Percepciones} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de satisfacción.}$$

Si nos basamos sólo en las percepciones, la fórmula es:

$$\text{Percepciones} = \text{Nivel de satisfacción (pp.15-16)}$$

### **2.2.1.5. Escala Multidimensional SERVQUAL.**

Nilda Madrid (2012) en su blog personal afirma lo siguiente:

El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones (párr.1).

### **2.2.1.6. Dimensiones de SERVQUAL.**

Según Castillo, podemos encontrar que desde que fue creada hasta ahora, esta escala multidimensional ha sido aplicada a diversas organizaciones sociales, tanto públicas como privadas y desde entidades gubernamentales, educacionales, de salud, de administración comunal, hasta empresas de los más diversos sectores de actividad económica. Esta diversidad ha permitido su revisión y validación como instrumento de medición de calidad de servicio, incorporando constantes mejoras.

En la actualidad, la escala consta de cinco dimensiones que se utilizan para juzgar la calidad de los servicios de una organización:

- *Confiabilidad*, entendida como la habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud.

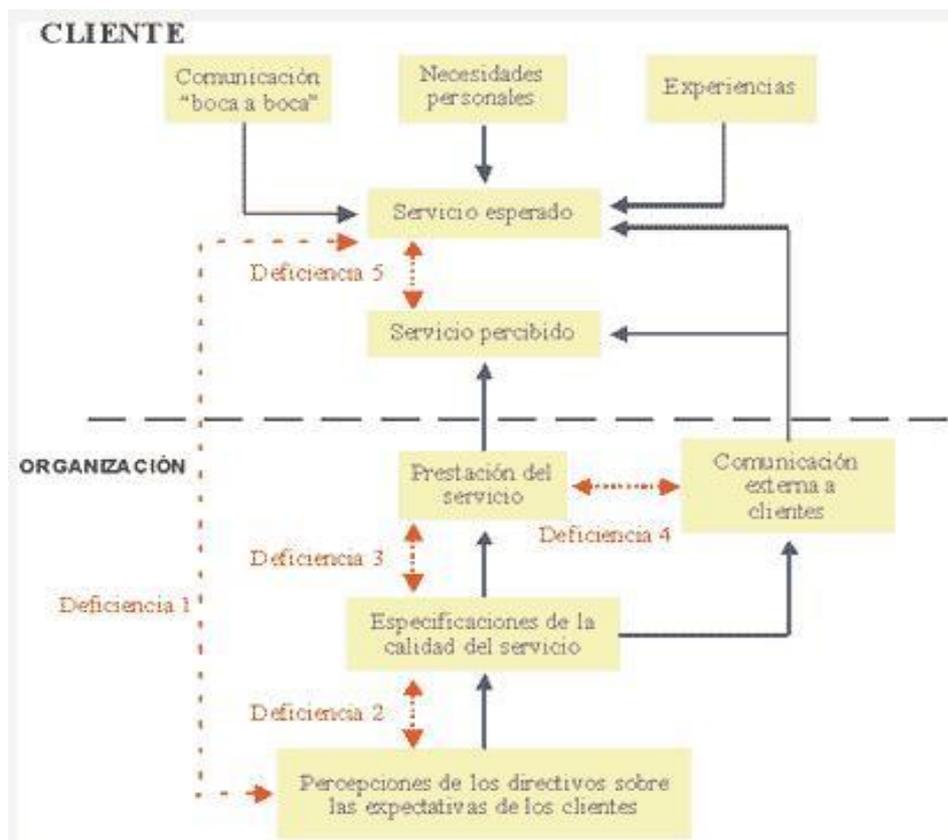
- *Responsabilidad o capacidad de respuesta* como la buena voluntad de ayudar a sus clientes y brindar un servicio rápido.
- *Seguridad*, como el conocimiento de los empleados sobre lo que hacen, su cortesía y su capacidad de transmitir confianza.
- *Empatía*, la capacidad de brindar cuidado y atención personalizada a sus clientes.
- *Bienes materiales o tangibles*, relacionada con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización. Cuestiones tales como limpieza y modernidad son evaluadas en los elementos personas, infraestructura y objetos. (Castillo, p.3).

#### **2.2.1.7. El modelo SERVQUAL de calidad de servicio.**

Según AITECO Consultores (s/f), el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Determinando el *gap* o brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad.

Figura N° 01: Esquema de modelo SERVQUAL de calidad de servicio



Fuente: AITECO consultores (s/f) Recuperado el 05 de abril del 2016 de: <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

### 2.2.1.8. El modelo SERVQUAL como instrumento de mejora.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio indica la línea a seguir para mejorar la calidad de un servicio y que, fundamentalmente, consiste en reducir determinadas discrepancias. En primer lugar, se asume la existencia de cinco deficiencias en el servicio, cada una asociada a un tipo de discrepancia.

Se denomina deficiencia 5 a la percibida por los clientes en la calidad de los servicios. En otras palabras, esta deficiencia representa la discrepancia existente, desde el punto de vista del cliente, entre

el servicio esperado y el servicio recibido. Se trata de la deficiencia fundamental ya que define la calidad del servicio.

En el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, las otras cuatro deficiencias se refieren al ámbito interno de la organización y serán las responsables de la aparición de la deficiencia 5:

- *Deficiencia 1:* Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos. Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades y expectativas de los clientes, no conocen lo que éstos valoran de un servicio, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones que incidan eficazmente en la satisfacción de necesidades y expectativas. Más bien al contrario, con una idea equivocada los directivos iniciarán actuaciones poco eficaces que pueden provocar una reducción de la calidad misma.
- *Deficiencia 2:* Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las especificaciones y normas de calidad. Aunque los directivos comprendan las necesidades y expectativas de los clientes de la organización, su satisfacción no está asegurada. Otro factor que debe estar presente, para alcanzar una alta calidad, es la traducción de esas expectativas, conocidas y comprendidas, a especificaciones o normas de calidad del servicio.
- *Deficiencia 3:* Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. No basta con conocer las expectativas y establecer especificaciones y estándares. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen. Este incumplimiento puede ser debido a diversas causas, como empleados no capacitados

adecuadamente, falta de recursos o procesos internos mal diseñados.

- *Deficiencia 4:* Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Para el modelo SERVQUAL de calidad de servicio, uno de los factores clave en la formación de expectativas sobre el servicio, por parte del cliente, es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que ésta hace y la publicidad que realiza afectarán a las expectativas de manera que, si no van acompañadas de una calidad en la prestación consistente con los mensajes, puede surgir una discrepancia expectativa – percepción. Esta discrepancia puede reducirse mediante la coordinación de las características de la prestación con la comunicación externa que la organización hace.

Por tanto, el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio no represente únicamente una metodología de evaluación, sino un enfoque para la mejora de la calidad de servicio. (Madrid, 2012, párrs.13 – 20).

### **2.2.2. Competencia.**

Según la OEI (2003), el concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

La competencia es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano”. Abordar el enfoque de competencias es dar un viraje hacia los resultados de la aplicación de esos saberes, habilidades y destrezas. En otras palabras, las competencias se refieren a un “saber hacer en contexto”. Por ello, la competencia se demuestra a través de los desempeños de una persona, los cuales son observables y medibles y, por tanto, evaluables. “Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana.

***¿De qué hablamos cuando nos referimos al concepto de competencia?***

A continuación, presentamos algunos elementos que la caracterizan:

- a. Es personal, es decir, está presente en todos los seres humanos. Esta condición se observa inclusive en nuestro lenguaje cotidiano cuando decimos que “aquella persona es muy competente...”; lo mismo no ocurre con respecto a los objetos, que, aunque son muy útiles no son “competentes”.
- b. La competencia siempre está referida a un ámbito o un contexto en el cual se materializa. En la medida en que el ámbito de referencia es más delimitado, es más fácil caracterizarla. Por ejemplo, es más sencillo explicitar qué sería un “conductor competente” que un “ciudadano competente”.
- c. La competencia representa potenciales que siempre son desarrollados en contextos de relaciones disciplinares significativas.
- d. Las competencias se realizan a través de las habilidades. Una competencia puede contener varias habilidades que funcionan como

anclas para referirlas a los ámbitos en los cuales las competencias se realizarán.

- e. Están asociadas a una movilización de saberes. No son un “conocimiento acumulado”, sino la vinculación de una acción, la capacidad de acudir a lo que se sabe para realizar lo que se desea.
- f. Son patrones de articulación del conocimiento al servicio de la inteligencia. Pueden ser asociadas a los esquemas de acción, desde los más sencillos hasta las formas más elaboradas de movilización del conocimiento.
- g. Representan la potencialidad para la realización de intenciones referidas: articular los elementos del par conocimiento-inteligencia, así como el de conocimiento tácito – conocimiento explícito. Las competencias se refieren a la capacidad de un individuo para desenvolverse en muchos ámbitos de la vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral: “vale la pena resaltar que al hablar de competencias nos hallamos frente a un fenómeno tanto individual como social y cultural, pues es la sociedad la que da sentido y legitima cuáles son las competencias esperadas y de mayor reconocimiento”.

El desarrollo integral de un estudiante debe atender todas sus dimensiones, de ahí que en la actualidad se otorgue especial énfasis a la formación y evaluación de competencias de distinto tipo: básicas (relacionadas con el lenguaje, la matemática y las ciencias), ciudadanas (referidas a la capacidad de actuar en sociedad) y laborales (necesarias para actuar como ser productivo).

Con el fin de centrar la atención y los esfuerzos en la formación, los niveles de la básica primaria y secundaria han asumido el desarrollo de

las competencias básicas y ciudadanas, principalmente. A su vez, la media, además de las anteriores, hoy en día se enfrenta al reto de crear condiciones para que los jóvenes desarrollen y ejerciten competencias laborales.

### **2.2.3. Competencias básicas.**

Las competencias básicas están relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas, que son la base para la apropiación y aplicación del conocimiento científico provisto por las distintas disciplinas, tanto sociales como naturales. Son el punto de partida para que las personas puedan aprender de manera continua y realizar diferentes actividades en los ámbitos personal, laboral, cultural y social. De igual manera, permiten el desarrollo de las ciudadanas y las laborales. Las competencias básicas en matemáticas se relacionan con el “el saber hacer en el contexto matemático, que no es otra cosa que el uso que el estudiante hace de la matemática para comprender, utilizar, aplicar y comunicar conceptos y procedimientos matemáticos”.

A su vez, la competencia comunicativa o de uso del lenguaje, se refiere al “uso del lenguaje para acceder a la comprensión y a la producción de diferentes tipos de textos. Es decir, a la manera como el estudiante emplea su lenguaje en los procesos de negociación del sentido”. El énfasis dado en la actualidad a las competencias básicas ha transformado la educación de un ejercicio para la memorización de cuerpos estables de conocimiento al desarrollo de competencias cognitivas superiores relacionadas. Estas competencias apuntan a la capacidad para utilizar el conocimiento científico para la resolución de problemas de la vida cotidiana, y no sólo del espacio escolar, y de aprender a aprender para poder enfrentar el ritmo con que se producen nuevos conocimientos, informaciones, tecnologías y técnicas.

En el contexto laboral, las competencias básicas permiten que un individuo entienda instrucciones escritas y verbales, produzca textos con distintos propósitos, interprete información registrada en cuadros y gráficos, analice problemas y sus posibles soluciones, comprenda y comunique sentidos diversos con otras personas.

#### **2.2.4. Competencias ciudadanas.**

Las competencias ciudadanas son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten que una persona se desenvuelva adecuadamente en sociedad y contribuya al bienestar común y al desarrollo de su localidad o región. Están referidas a la capacidad de ejercer la ciudadanía y de actuar con base en los principios concertados por una sociedad y validados universalmente. Además de relacionarse con la actuación de un individuo, las competencias ciudadanas implican la capacidad para efectuar juicios morales, conocer el funcionamiento del Estado y comportarse e interactuar con otros y consigo mismo.

El desarrollo de estas competencias permite que los estudiantes participen activamente no sólo en la institución educativa, sino también en la esfera pública y en las organizaciones a las que se vinculen, para promover intereses colectivos, defender derechos y cumplir deberes como ciudadanos y miembros de una comunidad o grupo. Igualmente, les posibilita la reflexión y la crítica frente a su comportamiento y el de los demás, el manejo de conflictos y la asunción de posiciones argumentadas sobre los hechos importantes de la vida local, regional, nacional e internacional.

La formación de competencias ciudadanas está relacionada con la apropiación de mecanismos de regulación del comportamiento, tales como la ley, principios, valores, normas, reglamentos, creados para convivir en armonía con otros diversos, regular los acuerdos y respetarlos.

En el contexto laboral, las competencias ciudadanas permiten al individuo asumir comportamientos adecuados según la situación y el interlocutor, respetar las normas y procedimientos, ser crítico y reflexivo ante los problemas, resolver conflictos y buscar la armonía en la relación con los demás, cuidar los bienes ajenos que le sean encomendados, cumplir los compromisos, participar activamente y generar sentido de pertenencia con su organización.

### **2.2.5. Competencias laborales.**

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

Contar con competencias básicas, ciudadanas y laborales facilita a los jóvenes construir y hacer realidad su proyecto de vida, ejercer la ciudadanía, explorar y desarrollar sus talentos y potencialidades en el espacio productivo, lo que a la vez les permite consolidar su autonomía e identidad personal y mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

#### **2.2.5.1. El surgimiento del enfoque de competencia laboral.**

Las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto muestran qué se debe formar en los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral. “El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte

obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo”.

El concepto de competencia laboral se acuñó primero en los países industrializados a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general.

La aplicación del enfoque de competencias laborales se inició en el Reino Unido en 1986; posteriormente fue asumido por Australia (1990) y México (1996), a través de políticas impulsadas por los respectivos gobiernos centrales para consolidar sistemas nacionales de elaboración, formación y certificación de competencias, con el propósito de generar competitividad en todos los sectores de la economía. En otros países como Alemania, Francia, España, Colombia y Argentina, dichos sistemas han sido promovidos por la acción de los Ministerios de Educación, Empleo y Seguridad Social. En Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil, entre otros, surgen por iniciativa de empresarios y trabajadores para propiciar la competitividad de algunos sectores económicos.

La competencia laboral es una pieza central de un enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, conecta el mundo del trabajo y la sociedad con la educación, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad. En Colombia el SENA ha promovido el enfoque

de competencias laborales, el cual empieza a ser adoptado de forma amplia por los empresarios para la gestión de su talento humano.

Dadas las ventajas del enfoque en relación con su fuerte vínculo con el sector productivo, la generación de referentes comunes para la formación y evaluación de las personas, actualmente las instituciones de educación media están volcando su atención sobre las competencias para definir la formación laboral que ofrecen a sus estudiantes. Al mismo tiempo, las organizaciones empresariales están incluyendo dentro de sus políticas institucionales el desarrollo de sus procesos de gestión humana – selección, formación, evaluación, plan de carrera, promoción – con base en competencias laborales tanto generales como específicas.

#### ***2.2.5.2. Tipos de competencias laborales.***

*A. Competencias laborales generales.* Se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad.

Las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. Son ejemplos de ellas la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el

conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos.

Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: la familia, la comunidad, la empresa; generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades y son observables y medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas. En el siguiente cuadro se presentan las principales características de las competencias laborales generales.

#### Características de las competencias laborales generales

<b>Genéricas:</b>	no están ligadas a una ocupación particular
<b>Transversales:</b>	son necesarias en todo tipo de empleo
<b>Transferibles:</b>	se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje
<b>Generativas:</b>	permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades
<b>Medibles:</b>	su adquisición y desempeño es evaluable

Las competencias laborales generales cobran especial importancia en la actualidad en virtud de los cambios que se han dado en la organización del trabajo. Las organizaciones actualmente exigen mayor coordinación entre las personas para emprender acciones, polivalencia (posibilidad de asumir distinto tipo de funciones o puestos de trabajo), orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

Los cambios recientes en el mercado laboral reflejados en los elevados índices de desempleo e informalidad y las nuevas formas de contratación han incidido en que la capacidad para emprender actividades productivas tales como asociaciones, cooperativas, unidades de trabajo

familiar o comunitario o crear empresa, sea considerada hoy en día una competencia laboral general. Varios estudios nacionales e internacionales han permitido identificar algunas competencias laborales generales que el sector productivo ha considerado fundamentales para que las personas puedan ingresar y adaptarse a un ambiente productivo, relacionarse adecuadamente con otros y con los recursos disponibles y aprender sobre su trabajo. El siguiente cuadro presenta una síntesis de esos hallazgos.

*B. Competencias laborales específicas.* Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr

<b>COMPETENCIAS LABORALES GENERALES</b>	
<b>Intelectuales</b>	Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.
<b>Personales</b>	Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
<b>Interpersonales</b>	Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
<b>Organizacionales</b>	Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.
<b>Tecnológicas</b>	Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.
<b>Empresariales o para la generación de empresa</b>	Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis”. Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen.

En una gran parte de países las ocupaciones se han agrupado por afinidad de funciones, buscando con ello hacer ofertas educativas que permitan la movilidad entre varios campos ocupacionales, es decir, formar en áreas que sirvan a varias ocupaciones, logrando con ello polivalencia y movilidad ocupacional de quienes poseen dicha formación.

En Colombia el SENA construyó la Clasificación Nacional de Ocupaciones<sup>10</sup>, para lo cual identificó 450 ocupaciones agrupadas en las siguientes áreas:

- Finanzas y administración
- Ciencias naturales y aplicadas
- Salud
- Ciencias sociales, educativas, religiosas y servicios gubernamentales
- Arte, cultura, esparcimiento y deporte
- Ventas y servicios
- Explotación primaria y extractiva
- Oficios, operación de equipos y transporte
- Procesamiento, fabricación y ensamble

Estas ocupaciones están distribuidas de forma vertical en cinco niveles ocupacionales, desde el semicalificado hasta el

de alta dirección y gerencia. Cada una de las nueve áreas ocupacionales contiene un número de ocupaciones en los cinco niveles ocupacionales, como se ilustra en la Figura 1.

Niveles de Calificación	Áreas de desempeño								
	Finanzas y Administración	Ciencias Naturales Aplicadas y Relacionadas	Salud	Ciencias sociales, Educación, Administración Pública y Religión	Arte, cultura, Recreación y Deporte	Ventas y Servicios	Explotación Primaria y Extractiva	Oficios, Operadores de Equipo y Transporte	Procesamiento, Fabricación y Ensamble de Bienes
Nivel 5									
Nivel 4									
Nivel 3									
Nivel 2									
Nivel 1									

Figura No. 1  
Clasificación Nacional de Ocupaciones

A su vez, en la siguiente tabla se presenta, a manera de ilustración, un ejemplo de los niveles y ocupaciones en el sector salud.

Ejemplo de niveles y ocupaciones en el sector salud:	
<b>Nivel semicalificado:</b>	ayudantes de cocina, vigilantes, aseadores.
<b>Nivel calificado:</b>	auxiliares de enfermería, de odontología, promotores de salud.
<b>Nivel técnico:</b>	enfermeras, técnicos dentales, técnicos ópticos, tecnólogos y técnicos en radiación, en terapia respiratoria, instrumentadores quirúrgicos.
<b>Nivel profesional:</b>	médicos, odontólogos, optómetras, dietistas, fisioterapeutas.
<b>Nivel directivo:</b>	gerentes de servicios de salud.

### 2.2.6. Formación de competencias laborales.

El enfoque de competencias busca estimular un proceso de aprendizaje que sea significativo para los estudiantes, integrando la

teoría y la práctica, ya que conecta un determinado conocimiento o habilidad con la diversidad de aplicaciones en un entorno productivo complejo y cambiante.

El proceso, más que tendiente a entregar de conocimientos o destrezas puntuales, se orienta a facilitar la identificación de las causas de los problemas presentes en una situación laboral y aportar soluciones creativas y efectivas, que en el caso de la formación de competencias laborales específicas implican elementos propios de una ocupación.

La formación de competencias laborales, tanto generales como específicas, demanda un trabajo de articulación de contenidos y saberes al interior de las instituciones para optimizar el tiempo disponible y el uso de talleres, aulas, laboratorios y espacios de simulación. Igualmente, implica revisar la concepción de la educación en tecnología vista como un escenario de integración de conocimientos, habilidades y comportamientos.

La utilización de los talleres, más que orientarse a una exploración vocacional, se convierte en la fuente de aprendizaje de la ciencia y la tecnología y en espacio de iniciación de las prácticas, observaciones pedagógicas o pasantías laborales.

Asumir el enfoque de formación por competencias laborales, tanto generales como específicas, impone a las instituciones educativas la necesidad de generar unos vínculos más estrechos con el sector productivo, de modo que éstas puedan relacionarse con el mundo laboral en donde se van a aplicar las competencias mediante prácticas o pasantías.

#### ***2.2.6.1. Formación de competencias laborales generales.***

La formación de competencias laborales generales puede hacerse de manera transversal a las áreas definidas en el plan

de estudios, involucrando situaciones y contextos propios del mundo productivo. Formar las competencias laborales generales en los estudiantes supone crear oportunidades en las cuales las áreas, más allá de desarrollar maestría en ciertos conocimientos, suministran insumos para cumplir propósitos de diverso tipo tales como informar, persuadir, clarificar, explicar cómo funciona algo, hacer recomendaciones, vender ideas, etc. Desarrollar estas competencias no demanda tiempos, ni espacios ni docentes adicionales, pues se hace en el aula o fuera de ella.

En el aula se articula con los contenidos de las áreas mediante proyectos y casos, aprovechando la dinámica propia de la interacción entre los estudiantes y el docente. Fuera del aula, la formación de competencias se integra a las distintas actividades institucionales orientadas a la socialización del conocimiento, la expresión (teatro, danzas, etc.), la vinculación con el entorno (servicio social estudiantil, proyectos comunitarios), la orientación profesional, los días temáticos (el idioma, la ciencia, profesor, agua, etc.), entre otras.

Las situaciones de aprendizaje deben permitir al estudiante moverse en un ambiente en el que la solución a los problemas es fundamental, donde el trabajo debe estar orientado a obtener unos resultados medibles y satisfactorios. Lo importante es que estas actividades y espacios institucionales tengan la intencionalidad explícita de formar competencias laborales generales, lo que se refleja en la planeación y diseño de estrategias para recoger los aprendizajes de forma sistemática.

La propuesta pedagógica plasmada en los planes de estudio y proyectos institucionales debe abordar elementos relacionados con las competencias laborales generales para dar consistencia al enfoque de formación propio de la institución educativa.

### **2.2.6.2. Formación de competencias laborales específicas.**

El movimiento alrededor de las competencias laborales ha conducido a la revisión de los cursos de formación del SENA y en la actualidad se convierte en una ruta para el diseño, mejoramiento y actualización de los programas que ofrecen las instituciones de educación media.

El diseño de la formación basada en competencias laborales específicas se orienta a desarrollar aquellas definidas dentro de una empresa o sector y exige involucrar nuevas estrategias pedagógicas relacionadas con los contextos productivos, lo que garantiza la pertinencia de los programas.

La modularización se convierte en una característica de los programas organizados por unidades de competencia, dando flexibilidad a la oferta y permitiendo la construcción de itinerarios formativos desde la educación media hasta la superior, de carácter técnico y tecnológico, como lo prevé actualmente la Ley 749 de 2002. La práctica laboral, en condiciones reales de desempeño, es la estrategia pedagógica central de la educación basada en competencias laborales específicas. En ella el estudiante autoevalúa sus resultados de desempeño y con el apoyo docente realiza planes de mejoramiento.

Las competencias laborales específicas se adquieren, precisamente, en el lugar de trabajo o mediante el uso de estrategias de enseñanza con un fuerte componente de estudio realizado en ambientes laborales.

### **2.2.7. Acciones con las competencias laborales específicas.**

Por estar tan fuertemente ligadas al mundo productivo, las competencias laborales específicas se constituyen en un instrumento

fundamental para incrementar la productividad y competitividad de las empresas colombianas. Por esta razón, desde el año 1997, por encargo del gobierno nacional<sup>11</sup>, el SENA ha emprendido diversas acciones alrededor de las competencias laborales específicas relacionadas con:

- La identificación de las unidades de competencias laborales propias de áreas ocupacionales de prioritario interés para el país en concertación con el sector productivo para construir normas de competencia, como se explicará más adelante.
- El rediseño de su oferta de formación para ajustarla al enfoque de competencias laborales.
- La evaluación y certificación del desempeño laboral de los trabajadores con base en competencias.

#### **2.2.7.1. Normalización de las competencias.**

La normalización es el proceso que “se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego, con el fin de desempeñarla satisfactoriamente”.

Las normas de competencia laboral, al estilo de las ISO, indican el contenido y especificidad de una competencia y contienen la siguiente información:

- Los logros que se deben alcanzar en el desempeño de las funciones.
- Los conocimientos, habilidades y destrezas intelectuales, sociales y biofísicas que se requieren para alcanzar dichos logros.
- Los diferentes contextos y escenarios laborales, instrumentos y equipos de trabajo.
- Las actitudes y comportamientos propios del desempeño.

- Las evidencias de conocimiento, desempeño y resultado que las personas deben demostrar en el proceso evaluativo para ser certificado como competente.

La normalización puede partir de procesos de investigación y consulta con participación amplia de empresarios y trabajadores, como se ha hecho en los casos del Reino Unido, Brasil, Argentina y Uruguay. También puede ser liderada por entidades de carácter nacional que inciden en los programas y ofertas de capacitación y generan modelos de certificación de competencias, como es el caso del Consejo de Normalización de Competencias Laborales, Conocer, de México.

En Colombia, las normas de competencias están siendo elaboradas por el sector productivo en instancias denominadas “mesas sectoriales”, coordinadas por el SENA. Se han definido cerca de mil competencias en treinta sectores económicos, fundamentalmente para los niveles ocupacionales técnico y calificado. Con la información proveniente de estas competencias se pueden diseñar y actualizar programas de formación. El carácter de norma nacional de competencia laboral es otorgado por el SENA, en su calidad de organismo normalizador.

Las normas de competencia laboral son referentes amplios para la formación, la evaluación y certificación, así como para la gestión del talento humano al interior de las organizaciones.

**2.2.7.2. Certificación de las competencias laborales específicas.** En países en los que el uso de las normas de competencia se ha promovido por el gobierno y el sector productivo para fomentar la competitividad nacional e internacional, con políticas de aseguramiento de calidad, las normas de

competencia se emplean como referentes para la formación y en procesos de certificación de competencias laborales de los trabajadores.

La certificación de competencias laborales es el “reconocimiento formal de una competencia demostrada (por consiguiente, evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. Es una garantía de calidad de lo que el trabajador es capaz de hacer y las competencias que posee para ello”.

El certificado de competencia laboral es un documento que reconoce la idoneidad profesional y es prueba de que se “sabe hacer” efectivamente una actividad laboral. En Colombia, en ciertos sectores como el de agua potable y el gas, se exige una certificación laboral de carácter obligatorio a las personas que se vinculan a ellos. En otros sectores es voluntario, pero en la medida en que las empresas establezcan sistemas de gestión de calidad, se encontrará la convergencia de sus políticas en esta materia con la certificación de la competencia laboral y su utilización en los procesos de selección y mejoramiento del capital humano.

Las ventajas de la certificación para las personas es que:

- a. Conocen previamente los resultados que deben lograr, ya sea en su proceso educativo o en el entorno laboral.
- b. En el mercado laboral las personas se consideran competentes por el logro de resultados, sin importar, en la mayoría de las veces, la posesión de títulos académicos universitarios o la institución educativa en donde se formó.

- c. Se le reconocen las competencias adquiridas previamente, ya sea por vía de la educación o de la experiencia laboral.

Para las empresas, la certificación se constituye en el complemento que faltaba para integrar su política de aseguramiento de calidad, por medio de la cual ya no sólo se certifica la calidad de procesos y productos, sino también el desempeño de las personas. Esta triple certificación fortalece aún más la participación del sector productivo en mercados nacionales e internacionales, los que cada vez más exigen mayores avales a la calidad de los procesos que intervienen en la producción de bienes y servicios.

## **2.3 Definición de Términos Básicos**

**2.3.1. SERVQUAL:** Es un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio.

**2.3.2. Satisfacción del cliente:** el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

**2.3.3. Expectativas:** son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones: Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio; Experiencias de compras anteriores; Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión y Promesas que ofrecen los competidores.

- 2.3.4. Percepciones:** Es la valoración que tiene el cliente hacia la calidad de un servicio, así como su grado de satisfacción. Está relacionada con las expectativas.
- 2.3.5. Calidad:** producir un bien o servicio bueno. Hacer las cosas de manera correcta.
- 2.3.6. Competencia:** un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea.
- 2.3.7. Competencias laborales:** Son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio.

### **CAPITULO III**

#### **PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En los siguientes cuadros y gráficas se hacen referencia a los resultados porcentuales y de análisis factorial para determinar el impacto que genera las competencias laborales en la satisfacción de los clientes del Hotel "Fundador" – Arequipa.

Para estos resultados se utilizó un cuestionario que mide expectativas y percepciones a través del modelo SERVQUAL que se procesó por medio del programa EXCEL y SPSS.

Respecto a la fiabilidad de los resultados, se desarrolló el Alfa de Cronbach para demostrar que los datos obtenidos tengan un sustento fiable y válido.

El alfa de Cronbach de todos los clientes fue calculada a partir de las correlaciones de los ítems, es decir, se calculó el alfa de Cronbach estandarizado, donde se toman en cuenta las correlaciones lineales de las preguntas.

A continuación, se presentan los resultados de los coeficientes de fiabilidad.

Las expectativas y percepciones, que fueron analizadas individualmente, arrojaron valores mayores a 0,6 es decir, tienen alta fiabilidad.

Tabla N° 1: Alfa de Cronbach de las dimensiones

<b>Estadísticos de fiabilidad por escalas contenidas en los cuestionarios</b>		
<b>Escalas unidimensionales utilizadas en la recolección de datos de la investigación</b>	<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	<b>N° de elementos</b>
Expectativas sobre la confiabilidad	0.937	4
Expectativas sobre la capacidad de respuesta	0.821	5
Expectativas sobre la seguridad	0.846	4
Expectativas sobre la empatía	0.858	5
Expectativas sobre los elementos tangibles	0.935	4
Percepción sobre la confiabilidad	0.868	4
Percepción sobre la capacidad de respuesta	0.801	5
Percepción sobre la seguridad	0.884	4
Percepción sobre la empatía	0.844	5
Percepciones sobre los elementos tangibles	0.816	4

CUESTIONARIO DE EXPECTATIVAS										
Dimensiones	Preguntas	n	Totalmente en desacuerdo (1)	Muy en desacuerdo (2)	En desacuerdo (3)	Ni de acuerdo ni desacuerdo (4)	De acuerdo (5)	Muy de acuerdo (6)	Totalmente de acuerdo (7)	Total
Confiabilidad	1. Cuando le prometen hacer algo en cierto tiempo, lo deben cumplir.	60	0	0	0	0	0	12	48	60
	2. Cuando el cliente tiene un problema, la empresa debe mostrar un sincero interés en resolverlo.	60	0	0	0	0	0	0	60	60
	3. La empresa, debe desempeñar bien el servicio por primera vez.	60	0	0	0	0	10	10	40	60
	4. La atención del personal debe ser efectiva en todo momento.	60	0	0	0	0	5	2	53	60
Capacidad de respuesta	1. Los colaboradores le deben comunicar con exactitud cuándo se llevarán a cabo los servicios	60	0	0	0	0	0	8	52	60
	2. Los colaboradores le deben proporcionar un servicio rápido	60	0	0	0	0	5	20	35	60
	3. Los colaboradores siempre deben estar dispuestos a ayudarlo	60	0	0	0	0	0	0	60	60
	4. El servicio se debe hacer siempre con puntualidad	60	0	0	0	0	0	0	60	60
	5. Los colaboradores nunca deben estar demasiado ocupados para responder a sus preguntas	60	0	0	0	0	10	18	32	60
Seguridad	1. Los colaboradores deben ser amables con usted	60	0	0	0	0	0	5	55	60
	2. El comportamiento de los colaboradores le debe inspirar confianza	60	0	0	0	0	0	0	60	60
	3. Se debe sentir seguro con el trabajo de los colaboradores	60	0	0	0	0	0	0	60	60
	4. Los colaboradores deben tener los conocimientos necesarios para el servicio que brindan	60	0	0	0	0	0	10	50	60
Empatía	1. Los colaboradores se deben interesar por actuar del modo más conveniente para usted	60	0	0	0	0	0	13	47	60
	2. El hotel debe contar con colaboradores que le proporcionan una atención personalizada	60	0	0	0	0	0	9	51	60
	3. En el hotel le deben proporcionar atención individualizada	60	0	0	0	0	0	13	47	60
	4. Los colaboradores tienen que comprender sus necesidades específicas	60	0	0	0	0	0	7	53	60
	5. Habrá horarios de apertura o atención adecuados para todos los clientes	60	0	0	0	0	0	0	60	60
Elementos tangibles	1. El hotel debe contar con un equipamiento de aspecto moderno	60	0	0	0	0	0	25	35	60
	2. Las instalaciones físicas del hotel son visualmente atractivas	60	0	0	0	0	0	44	16	60
	3. Los empleados tienen buena presencia	60	0	0	0	0	0	36	24	60
	4. El material asociado con el servicio (como los folletos y cartas) es visualmente atractivo	60	0	0	0	0	0	39	21	60

Tabla N° 2: Resultados sobre las expectativas

Tabla N° 3: Resultados porcentuales sobre las expectativas

CUESTIONARIO DE EXPECTATIVAS										
Dimensiones	Preguntas	N	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Confiabilidad	1. Cuando le prometen hacer algo en cierto tiempo, lo deben cumplir.	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	80.0%	100.0%
	2. Cuando el cliente tiene un problema, la empresa debe mostrar un sincero interés en resolverlo.	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	3. La empresa, debe desempeñar bien el servicio por primera vez.	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	16.7%	66.6%	100.0%
	4. La atención del personal debe ser efectiva en todo momento.	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.3%	3.3%	88.3%	100.0%
Capacidad de respuesta	1. Los colaboradores le deben comunicar con exactitud cuándo se llevarán a cabo los servicios	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	13.3%	86.7%	100.0%
	2. Los colaboradores le deben proporcionar un servicio rápido	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.3%	33.3%	58.3%	100.0%
	3. Los colaboradores siempre deben estar dispuestos a ayudarlo	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	4. El servicio se debe hacer siempre con puntualidad	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	5. Los colaboradores nunca deben estar demasiado ocupados para responder a sus preguntas	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	30.0%	53.3%	100.0%
Seguridad	1. Los colaboradores deben ser amables con usted	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.3%	91.7%	100.0%
	2. El comportamiento de los colaboradores le debe inspirar confianza	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	3. Se debe sentir seguro con el trabajo de los colaboradores	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	4. Los colaboradores deben tener los conocimientos necesarios para el servicio que brindan	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	83.3%	100.0%
Empatía	1. Los colaboradores se deben interesar por actuar del modo más conveniente para usted	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	21.7%	78.3%	100.0%
	2. El hotel debe contar con colaboradores que le proporcionan una atención personalizada	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	15.0%	85.0%	100.0%
	3. En el hotel le deben proporcionar atención individualizada	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	21.7%	78.3%	100.0%
	4. Los colaboradores tienen que comprender sus necesidades específicas	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	11.7%	88.3%	100.0%
	5. Habrán horarios de apertura o atención adecuados para todos los clientes	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
Elementos tangibles	1. El hotel debe contar con un equipamiento de aspecto moderno	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	41.7%	58.3%	100.0%
	2. Las instalaciones físicas del hotel son visualmente atractivas	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	73.3%	26.7%	100.0%
	3. Los empleados tienen buena presencia	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	60.0%	40.0%	100.0%
	4. El material asociado con el servicio (como los folletos y cartas) es visualmente atractivo	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	65.0%	35.0%	100.0%

Tabla N° 4: Resultados sobre la percepción

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN										
Dimensiones	Preguntas	n	Totalmente en desacuerdo (1)	Muy en desacuerdo (2)	En desacuerdo (3)	Ni de acuerdo ni desacuerdo (4)	De acuerdo (5)	Muy de acuerdo (6)	Totalmente de acuerdo (7)	Total
Confiabilidad	1. Se cumplió con el tiempo de espera adecuado para la atención	60	0	0	0	0	0	26	34	60
	2. Se mostró un interés sincero para solucionar un problema	60	0	0	0	0	0	33	27	60
	3. Se llevó a cabo un buen servicio a la primera vez	60	0	0	0	5	25	27	3	60
	4. La atención fue efectiva en todo momento	60	0	0	4	6	15	18	17	60
Capacidad de respuesta	1. Los colaboradores le comunicaron con exactitud cuándo se llevarán a cabo los servicios	60	0	0	0	0	18	26	16	60
	2. Los colaboradores le proporcionaron un servicio rápido	60	0	0	7	8	37	8	0	60
	3. Los colaboradores siempre estuvieron dispuestos a ayudarlo	60	0	0	7	15	38	0	0	60
	4. El servicio se hizo siempre con puntualidad	60	0	0	0	0	43	5	12	60
	5. Los colaboradores nunca estuvieron demasiado ocupados para responder a sus preguntas	60	0	0	0	0	38	13	9	60
Seguridad	1. Los colaboradores fueron amables con usted	60	0	0	0	0	8	30	22	60
	2. El comportamiento de los colaboradores le inspiró confianza	60	0	0	0	0	5	9	46	60
	3. Sintió seguridad con el trabajo de los colaboradores	60	0	0	0	0	0	28	32	60
	4. Los colaboradores tienen los conocimientos necesarios para el servicio que brindan	60	0	0	0	0	0	27	33	60
Empatía	1. Los colaboradores se interesan por actuar del modo más conveniente para usted	60	0	0	0	0	14	18	28	60
	2. El hotel cuenta con colaboradores que le proporcionan una atención personalizada	60	0	0	0	2	6	20	32	60
	3. Le proporcionan atención individualizada	60	0	0	0	2	6	16	36	60
	4. Los colaboradores comprenden sus necesidades específicas	60	0	0	0	0	5	26	29	60
	5. Hay horarios de apertura o atención adecuados para todos sus clientes	60	0	0	0	0	0	0	60	60
Elementos tangibles	1. El hotel cuenta con un equipamiento de aspecto moderno	60	0	0	0	5	19	22	14	60
	2. Las instalaciones físicas del hotel son visualmente atractivas	60	0	0	0	0	5	39	16	60
	3. Los empleados tienen buena presencia	60	0	0	0	0	0	28	32	60
	4. El material asociado con el servicio (como los folletos y cartas) es visualmente atractivo	60	0	0	0	0	5	41	14	60

Tabla N° 5: Resultados porcentuales sobre la percepción

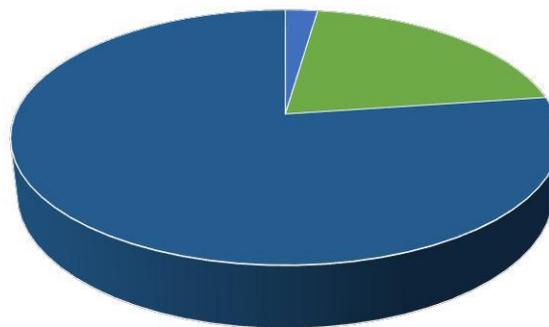
CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN										
Dimensiones	Preguntas	n	Totalmente en desacuerdo (1)	Muy en desacuerdo (2)	En desacuerdo (3)	Ni de acuerdo ni desacuerdo (4)	De acuerdo (5)	Muy de acuerdo (6)	Totalmente de acuerdo (7)	Total
Confiabilidad	1. Se cumplió con el tiempo de espera adecuado para la atención	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	43.3%	56.7%	100.0%
	2. Se mostró un interés sincero para solucionar un problema	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	55.0%	45.0%	100.0%
	3. Se llevó a cabo un buen servicio a la primera vez	60	0.0%	0.0%	0.0%	8.3%	41.7%	45.0%	5.0%	100.0%
	4. La atención fue efectiva en todo momento	60	0.0%	0.0%	6.7%	10.0%	25.0%	30.0%	28.3%	100.0%
Capacidad de respuesta	1. Los colaboradores le comunicaron con exactitud cuándo se llevarán a cabo los servicios	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	30.0%	43.3%	26.7%	100.0%
	2. Los colaboradores le proporcionaron un servicio rápido	60	0.0%	0.0%	11.7%	13.3%	61.7%	13.3%	0.0%	100.0%
	3. Los colaboradores siempre estuvieron dispuestos a ayudarlo	60	0.0%	0.0%	11.7%	25.0%	63.3%	0.0%	0.0%	100.0%
	4. El servicio se hizo siempre con puntualidad	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	71.7%	8.3%	20.0%	100.0%
	5. Los colaboradores nunca estuvieron demasiado ocupados para responder a sus preguntas	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	63.3%	21.7%	15.0%	100.0%
Seguridad	1. Los colaboradores fueron amables con usted	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	13.3%	50.0%	36.7%	100.0%
	2. El comportamiento de los colaboradores le inspiró confianza	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.3%	15.0%	76.7%	100.0%
	3. Sintió seguridad con el trabajo de los colaboradores	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	46.7%	53.3%	100.0%
	4. Los colaboradores tienen los conocimientos necesarios para el servicio que brindan	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	45.0%	55.0%	100.0%
Empatía	1. Los colaboradores se interesan por actuar del modo más conveniente para usted	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	23.3%	30.0%	46.7%	100.0%
	2. El hotel cuenta con colaboradores que le proporcionan una atención personalizada	60	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%	10.0%	33.3%	53.4%	100.0%
	3. Le proporcionan atención individualizada	60	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%	10.0%	26.7%	60.0%	100.0%
	4. Los colaboradores comprenden sus necesidades específicas	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.3%	43.3%	48.4%	100.0%
	5. Hay horarios de apertura o atención adecuados para todos sus clientes	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
Elementos tangibles	1. El hotel cuenta con un equipamiento de aspecto moderno	60	0.0%	0.0%	0.0%	8.3%	31.7%	36.7%	23.3%	100.0%
	2. Las instalaciones físicas del hotel son visualmente atractivas	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.3%	65.0%	26.7%	100.0%
	3. Los empleados tienen	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	46.7%	53.3%	100.0%

	buena presencia									
	4. El material asociado con el servicio (como los folletos y cartas) es visualmente atractivo	60	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.3%	68.3%	23.3%	100.0%

Tabla N° 6: Porcentaje de las puntuaciones según la expectativa

Puntuación	Promedio
Totalmente en desacuerdo (1)	0.00%
Muy en desacuerdo (2)	0.00%
En desacuerdo (3)	0.00%
Ni de acuerdo ni desacuerdo (4)	0.00%
De acuerdo (5)	1.36%
Muy de acuerdo (6)	12.32%
Totalmente de acuerdo (7)	46.32%

Gráfico N° 01: Porcentaje de las puntuaciones según la expectativa



- Totalmente en desacuerdo (1)
- Muy en desacuerdo (2)
- En desacuerdo (3)
- Ni de acuerdo ni desacuerdo (4)
- De acuerdo (5)
- Muy de acuerdo (6)
- Totalmente de acuerdo (7)

Tabla N° 7: Porcentaje de las puntuaciones según la percepción

Puntuación	Promedio
Totalmente en desacuerdo (1)	0.00%
Muy en desacuerdo (2)	0.00%
En desacuerdo (3)	0.82%
Ni de acuerdo ni desacuerdo (4)	1.95%
De acuerdo (5)	13.05%
Muy de acuerdo (6)	20.91%
Totalmente de acuerdo (7)	23.27%

Gráfico N° 02: Porcentaje de las puntuaciones según la percepción

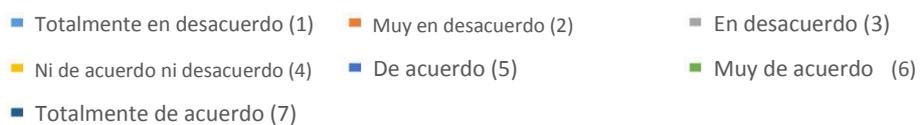
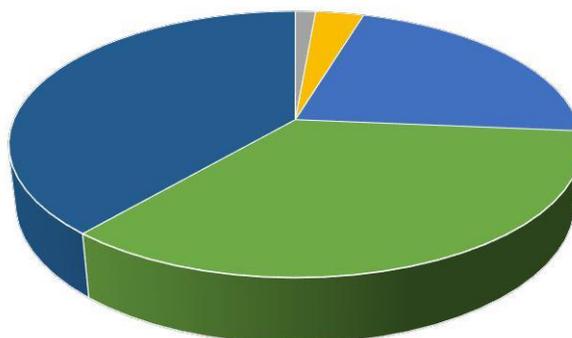
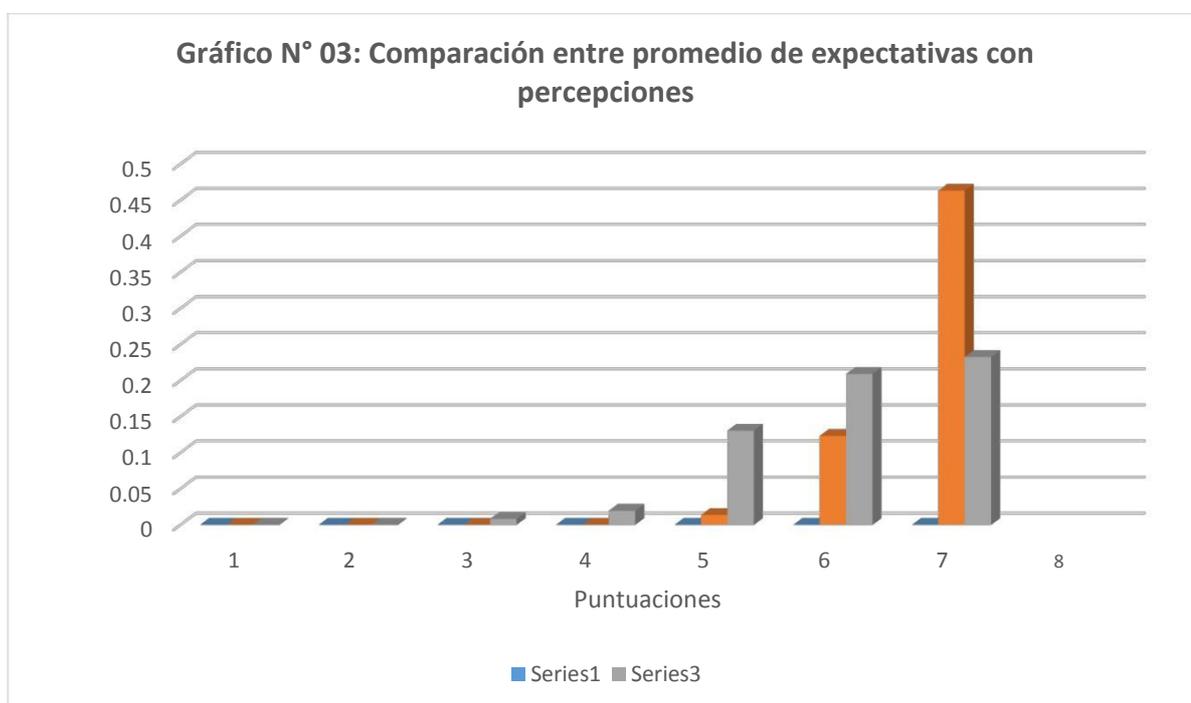


Tabla N° 8: Comparación entre promedios de expectativas con percepciones

	Expectativa	Percepción
Puntuación	Promedio	Promedio
Totalmente en desacuerdo (1)	0.00%	0.00%
Muy en desacuerdo (2)	0.00%	0.00%
En desacuerdo (3)	0.00%	0.82%
Ni de acuerdo ni desacuerdo (4)	0.00%	1.95%
De acuerdo (5)	1.36%	13.05%
Muy de acuerdo (6)	12.32%	20.91%
Totalmente de acuerdo (7)	46.32%	23.27%



**Interpretación:** En estos cuadros se hace evidente la alta expectativa que tienen los clientes sobre los aspectos de Confiabilidad, Seguridad y Empatía, teniéndolos como puntos importantes antes de vivir la experiencia del hospedaje. Lo que se hace presente en la percepción es que a nivel porcentual se generan brechas que hacen que la calidad varíe de un punto a otro.

Por ejemplo, tres muestras del cuestionario; en la confiabilidad, la pregunta 2 menciona que cuando el cliente tiene un problema, la empresa debe mostrar un sincero interés en resolverlo; a esta pregunta la expectativa fue de 100% en que estaría totalmente de acuerdo (7), pero la percepción fue 55% Muy de acuerdo (6) y 45% totalmente de acuerdo (7), lo que lleva a una disminución del 55% en ese ítem, ello tal vez a factores externos o prejuicios de los propios clientes.

En la capacidad de respuesta, la pregunta 3 menciona que los colaboradores siempre deben estar dispuestos a ayudarlo; a esta pregunta la expectativa fue de 100% en que estaría totalmente de acuerdo (7), pero la percepción señaló 11.7% en desacuerdo (3), 25% ni de acuerdo ni desacuerdo (4) y 63.3% de acuerdo (5); lo que demuestra una disminución respecto a las expectativas.

En la seguridad, la pregunta 2 menciona que el comportamiento de los colaboradores le debe inspirar confianza; a esta pregunta la expectativa fue de 100% en que estaría totalmente de acuerdo (7), pero la percepción fue 8.3% de acuerdo (5), 15% Muy de acuerdo (6) y 76.7% totalmente de acuerdo (7), lo que lleva a una disminución del 23.3% en ese ítem, ello tal vez a situaciones fortuitas durante la estadía o a malas interpretaciones de los clientes.

Por otro lado, en el aspecto de empatía, la pregunta 5 menciona si hay horarios de apertura o atención adecuados para todos sus clientes, tanto la expectativa como la percepción abarcan el 100% en Totalmente de acuerdo (7) generando una inferencia de mantenimiento de la calidad en ese ítem.

Tabla N° 09: Análisis de brechas entre valor esperado y valor percibido

	Valor esperado		Valor percibido		Brecha
	Promedio	Desv. Estándar	Promedio	Desv. Estándar	
<b>Confiabilidad</b>	6.78	3.79	6.03	3.07	-0.75
<b>Capacidad de respuesta</b>	6.75	3.76	5.25	2.32	-1.50
<b>Seguridad</b>	6.94	3.95	6.50	3.51	-0.44
<b>Empatía</b>	6.86	3.87	6.49	3.50	-0.37
<b>Elementos tangibles</b>	6.40	3.41	6.15	3.17	-0.25
<b>Confiabilidad P01</b>	6.80	3.83	6.57	3.60	-0.23
<b>Confiabilidad P02</b>	7.00	4.03	6.45	3.48	-0.55
<b>Confiabilidad P03</b>	6.50	3.53	5.47	2.49	-1.03
<b>Confiabilidad P04</b>	6.80	3.83	5.63	2.66	-1.17
<b>Cap. Respuesta P01</b>	6.87	3.90	5.97	2.99	-0.90
<b>Cap. Respuesta P02</b>	6.50	3.53	4.77	1.78	-1.73
<b>Cap. Respuesta P03</b>	7.00	4.03	4.52	1.53	-2.48
<b>Cap. Respuesta P04</b>	7.00	4.03	5.48	2.50	-1.52
<b>Cap. Respuesta P05</b>	6.37	3.40	5.52	2.54	-0.85
<b>Seguridad P01</b>	6.92	3.95	6.23	3.26	-0.68
<b>Seguridad P02</b>	7.00	4.03	6.68	3.71	-0.32
<b>Seguridad P03</b>	7.00	4.03	6.53	3.56	-0.47
<b>Seguridad P04</b>	6.83	3.87	6.55	3.58	-0.28
<b>Empatía P01</b>	6.78	3.82	6.23	3.26	-0.55
<b>Empatía P02</b>	6.85	3.88	6.37	3.40	-0.48
<b>Empatía P03</b>	6.78	3.82	6.43	3.46	-0.35
<b>Empatía P04</b>	6.88	3.92	6.40	3.43	-0.48
<b>Empatía P05</b>	7.00	4.03	7.00	4.03	0.00
<b>Elem. Tangibles P01</b>	6.58	3.61	5.75	2.77	-0.83
<b>Elem. Tangibles P02</b>	6.27	3.29	6.18	3.21	-0.08
<b>Elem. Tangibles P03</b>	6.40	3.43	6.53	3.56	0.13
<b>Elem. Tangibles P04</b>	6.35	3.38	6.15	3.18	-0.20

**Interpretación:** En la Tabla N° 09 se pueden apreciar los resultados de las brechas entre las percepciones y expectativas de los clientes, agrupadas en cinco dimensiones.

Como se puede observar, de 22 ítems, 20 resultaron negativas, es decir, que los clientes se sienten insatisfechos en su mayor parte con los servicios del Hotel. El ítem con la mayor brecha corresponde la pregunta 3 de la dimensión de Capacidad de respuesta con -2.48, lo que genera que esa dimensión tenga el menor índice de calidad, mientras que la pregunta 3 de la dimensión de elementos tangibles respecto a la buena presencia de los colaboradores presentó una brecha de 0.13, lo que marca el ítem de mayor calidad en el Hotel, haciendo que la percepción supere la expectativa.

A comparación de otras dimensiones, la capacidad de respuesta muestra en promedio -1.50 como brecha por lo que los ítems referentes a la comunicación con exactitud por los servicios, el servicio rápido, la disposición a la ayuda por parte de los colaboradores, la puntualidad y la disposición de los colaboradores para responder preguntas son las actividades más deficientes, por lo que se convierte en un punto álgido para desarrollar propuestas que ayuden a solucionar esta brecha amplia que responde al estricto servicio, la imagen que da el colaborador a través de su actividad diaria.

En promedio, los elementos tangibles responden a una brecha de -0.25, que es la menor en cuanto a las demás dimensiones, que responde al equipamiento moderno, instalaciones atractivas, aspecto visual del uniforme de los empleados y material impreso que presenta el Hotel, por lo que el cliente tiene una idea más cercana de lo que obtendrá en cuanto a la infraestructura relacionado con el precio de la habitación por noche.

Haciendo una escala respecto a la medición de la calidad, desde la dimensión con mayor calidad hasta la de menor calidad, encontramos:

Dimensión de Elementos tangibles	-0.25
Dimensión de Empatía	-0.37
Dimensión de Seguridad	-0.44
Dimensión de Confiabilidad	-0.75
Dimensión de Capacidad de respuesta	-1.50

Esta forma de regular la calidad presenta un estándar de importancia para proponer soluciones inmediatas y a largo plazo, que hagan del servicio del Hotel un servicio de calidad, salvando las brechas más álgidas.

### **Análisis de datos**

Se realizó un análisis factorial, para examinar los datos obtenidos, identificar los valores atípicos que son los datos fuera del rango, y poder analizar de manera sencilla los resultados obtenidos.

Tabla N° 10: Notas del Análisis Factorial		
	Núm. de filas del archivo de trabajo	60
Manipulación de los valores perdidos	Definición de los perdidos	MISSING=EXCLUDE: Los valores definidos como perdidos por el usuario son considerados como perdidos.
	Casos utilizados.	LISTWISE: Los estadísticos se basan en casos que no tienen valores perdidos para ninguna variable utilizada.
Sintaxis	<p>FACTOR</p> <p>/VARIABLES Conf1 Conf2 Conf3 Conf4 CRes1 CRes2 CRes3 CRes4 CRes5 Seg1 Seg2 Seg3 Seg4 Emp1 Emp2 Emp3 Emp4 Emp5 ETan1 ETan2 ETan3 ETan4</p> <p>/MISSING LISTWISE</p> <p>/ANALYSIS Conf1 Conf2 Conf3 Conf4 CRes1 CRes2 CRes3 CRes4 CRes5 Seg1 Seg2 Seg3 Seg4 Emp1 Emp2 Emp3 Emp4 Emp5 ETan1 ETan2 ETan3 ETan4</p> <p>/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION SIG DET KMO REPR AIC EXTRACTION ROTATION FSCORE</p> <p>/FORMAT SORT BLANK(.4)</p> <p>/PLOT EIGEN</p> <p>/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)</p> <p>/EXTRACTION PC</p> <p>/CRITERIA ITERATE(25)</p> <p>/ROTATION VARIMAX</p> <p>/SAVE REG(ALL)</p> <p>/METHOD=CORRELATION.</p>	
Variables creadas	FAC1_2	Puntuación de componentes 1
	FAC2_2	Puntuación de componentes 2
	FAC3_2	Puntuación de componentes 3

Tabla N° 11: Estadísticos descriptivos del modelo Servqual

	Media	Desviación típica	N del análisis
Conf1	6,5667	,49972	60
Conf2	6,4500	,50169	60
Conf3	5,4667	,72408	60
Conf4	5,6333	1,19273	60
CRes1	5,9667	,75838	60
CRes2	4,7667	,83090	60
CRes3	4,5167	,70089	60
CRes4	5,4833	,81286	60
CRes5	5,5167	,74769	60
Seg1	6,2333	,67313	60
Seg2	6,6833	,62414	60
Seg3	6,5333	,50310	60
Seg4	6,5500	,50169	60
Emp1	6,2333	,81025	60
Emp2	6,3667	,80183	60
Emp3	6,4333	,81025	60
Emp4	6,4000	,64309	60
Emp5	6,9833	,12910	60
ETan1	5,7500	,91364	60
ETan2	6,1833	,56723	60
ETan3	6,5333	,50310	60
ETan4	6,1500	,54695	60

Tabla N° 12: Matriz de Correlaciones del modelo Servqual

		Conf1	Conf2	Conf3	Conf4	CRes1	CRes2
Correlación	Conf1	1,000	,791	,803	,838	,766	,650
	Conf2	,791	1,000	,812	,762	,753	,581
	Conf3	,803	,812	1,000	,869	,770	,776
	Conf4	,838	,762	,869	1,000	,886	,853
	CRes1	,766	,753	,770	,886	1,000	,794
	CRes2	,650	,581	,776	,853	,794	1,000
	CRes3	,795	,629	,786	,879	,766	,851
	CRes4	,524	,663	,618	,693	,796	,571
	CRes5	,609	,770	,705	,710	,778	,634
	Seg1	,709	,788	,816	,889	,812	,796
	Seg2	,585	,463	,708	,798	,658	,868
	Seg3	,935	,846	,841	,812	,758	,627
	Seg4	,967	,818	,821	,824	,762	,638
	Emp1	,840	,863	,851	,879	,840	,812
	Emp2	,826	,720	,868	,905	,745	,817
	Emp3	,807	,638	,805	,904	,741	,832
	Emp4	,812	,851	,939	,879	,758	,749
	Emp5	,149	,118	,266	,290	,167	,279
	ETan1	,835	,767	,871	,941	,893	,815
	ETan2	,584	,658	,779	,853	,842	,740
ETan3	,935	,846	,841	,812	,758	,627	
ETan4	,552	,615	,762	,813	,789	,750	

		CRes3	CRes4	CRes5	Seg1	Seg2	Seg3
Correlación	Conf1	,795	,524	,609	,709	,585	,935
	Conf2	,629	,663	,770	,788	,463	,846
	Conf3	,786	,618	,705	,816	,708	,841
	Conf4	,879	,693	,710	,889	,798	,812
	CRes1	,766	,796	,778	,812	,658	,758
	CRes2	,851	,571	,634	,796	,868	,627
	CRes3	1,000	,417	,485	,782	,845	,743
	CRes4	,417	1,000	,893	,689	,307	,561
	CRes5	,485	,893	1,000	,800	,357	,652
	Seg1	,782	,689	,800	1,000	,703	,727
	Seg2	,845	,307	,357	,703	1,000	,547
	Seg3	,743	,561	,652	,727	,547	1,000
	Seg4	,769	,542	,630	,718	,566	,967
	Emp1	,829	,572	,665	,831	,785	,854
	Emp2	,894	,478	,555	,844	,812	,852
	Emp3	,942	,423	,491	,806	,846	,754
	Emp4	,812	,564	,656	,838	,743	,849
	Emp5	,284	,078	,091	,241	,354	,139
	ETan1	,840	,759	,763	,841	,721	,811
	ETan2	,653	,834	,772	,818	,646	,602
ETan3	,743	,561	,652	,727	,547	1,000	
ETan4	,634	,825	,761	,778	,638	,567	

Matriz de correlaciones<sup>a,b</sup>

		Seg4	Emp1	Emp2	Emp3	Emp4	Emp5
Correlación	Conf1	,967	,840	,826	,807	,812	,149
	Conf2	,818	,863	,720	,638	,851	,118
	Conf3	,821	,851	,868	,805	,939	,266
	Conf4	,824	,879	,905	,904	,879	,290
	CRes1	,762	,840	,745	,741	,758	,167
	CRes2	,638	,812	,817	,832	,749	,279
	CRes3	,769	,829	,894	,942	,812	,284
	CRes4	,542	,572	,478	,423	,564	,078
	CRes5	,630	,665	,555	,491	,656	,091
	Seg1	,718	,831	,844	,806	,838	,241
	Seg2	,566	,785	,812	,846	,743	,354
	Seg3	,967	,854	,852	,754	,849	,139
	Seg4	1,000	,846	,838	,780	,830	,144
	Emp1	,846	1,000	,857	,824	,891	,200
	Emp2	,838	,857	1,000	,951	,894	,388
	Emp3	,780	,824	,951	1,000	,833	,394
	Emp4	,830	,891	,894	,833	1,000	,286
	Emp5	,144	,200	,388	,394	,286	1,000
	ETan1	,823	,836	,844	,859	,865	,251
	ETan2	,593	,680	,707	,672	,771	,274
ETan3	,967	,854	,852	,754	,849	,139	
ETan4	,559	,646	,684	,654	,742	,276	

		ETan1	ETan2	Etan3	ETan4
Correlación	Conf1	,835	,584	,935	,552
	Conf2	,767	,658	,846	,615
	Conf3	,871	,779	,841	,762
	Conf4	,941	,853	,812	,813
	CRes1	,893	,842	,758	,789
	CRes2	,815	,740	,627	,750
	CRes3	,840	,653	,743	,634
	CRes4	,759	,834	,561	,825
	CRes5	,763	,772	,652	,761
	Seg1	,841	,818	,727	,778
	Seg2	,721	,646	,547	,638
	Seg3	,811	,602	1,000	,567
	Seg4	,823	,593	,967	,559
	Emp1	,836	,680	,854	,646
	Emp2	,844	,707	,852	,684
	Emp3	,859	,672	,754	,654
	Emp4	,865	,771	,849	,742
	Emp5	,251	,274	,139	,276
	ETan1	1,000	,875	,811	,890
	ETan2	,875	1,000	,602	,948
Etan3	,811	,602	1,000	,567	
ETan4	,890	,948	,567	1,000	

a. Determinante = .000

Tabla N° 13: Matriz de Comunalidades

	Inicial	Extracción
Conf1	1,000	,922
Conf2	1,000	,844
Conf3	1,000	,862
Conf4	1,000	,948
CRes1	1,000	,858
CRes2	1,000	,835
CRes3	1,000	,891
CRes4	1,000	,944
CRes5	1,000	,893
Seg1	1,000	,846
Seg2	1,000	,874
Seg3	1,000	,960
Seg4	1,000	,949
Emp1	1,000	,887
Emp2	1,000	,945
Emp3	1,000	,940
Emp4	1,000	,883
Emp5	1,000	,465
ETan1	1,000	,935
ETan2	1,000	,930
ETan3	1,000	,960
ETan4	1,000	,920

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla N° 14: Varianza total explicada<sup>1</sup>

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total
1	16,268	73,945	73,945	16,268
2	1,703	7,743	81,688	1,703
3	1,517	6,896	88,584	1,517
4	,769	3,498	92,082	
5	,398	1,809	93,890	
6	,329	1,494	95,384	
7	,226	1,028	96,413	
8	,186	,846	97,259	
9	,129	,585	97,843	
10	,094	,427	98,270	
11	,083	,378	98,648	
12	,067	,304	98,952	
13	,048	,218	99,170	
14	,044	,201	99,371	
15	,035	,158	99,529	
16	,031	,139	99,668	
17	,024	,111	99,779	
18	,022	,100	99,879	
19	,014	,066	99,944	
20	,012	,056	100,000	
21	3,991E-16	1,814E-15	100,000	
22	-6,466E-16	-2,939E-15	100,000	

Tabla N° 15: Varianza total explicada<sup>2</sup>

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	73,945	73,945	8,789	39,952	39,952
2	7,743	81,688	6,234	28,336	68,288
3	6,896	88,584	4,465	20,296	88,584
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Gráfico N° 04: Gráfico de sedimentación

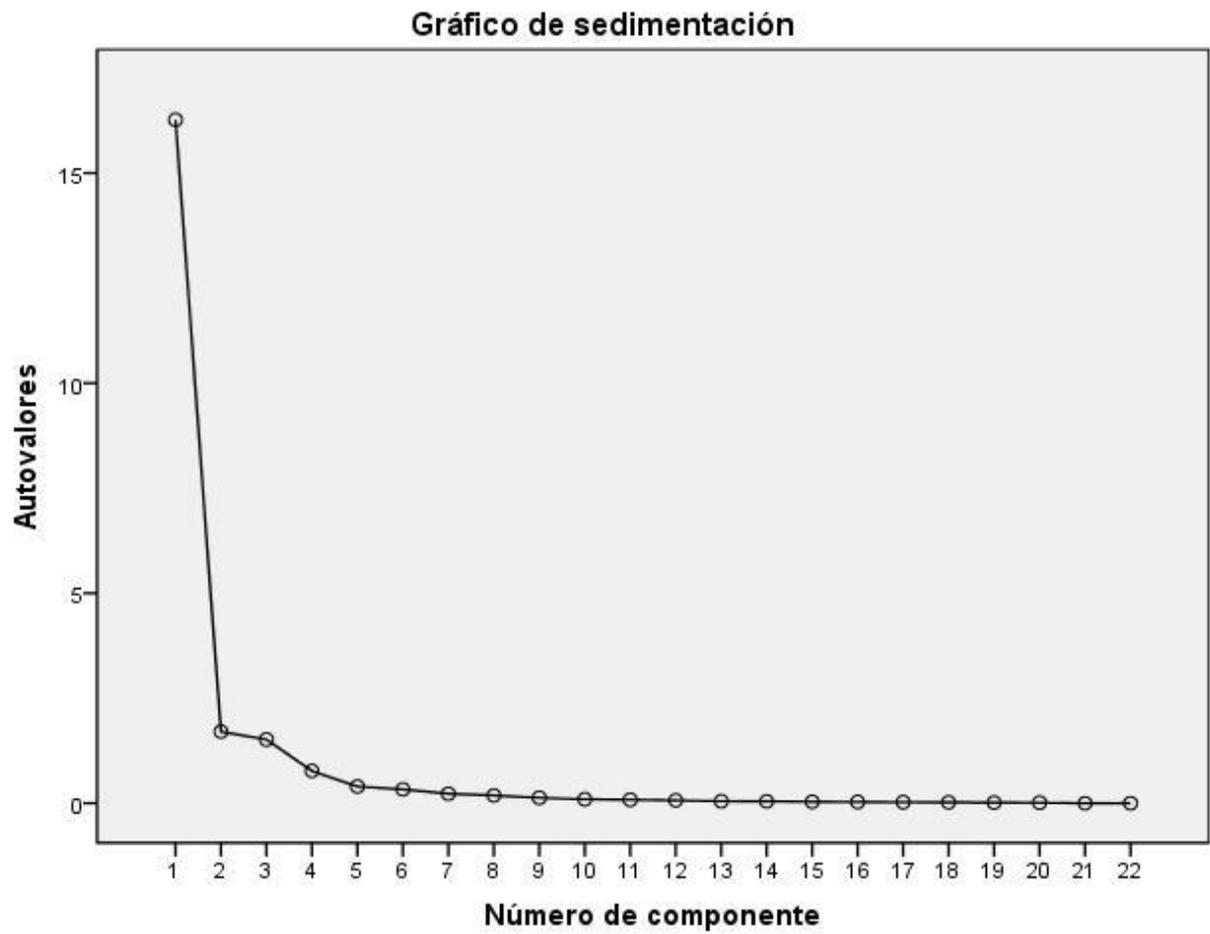


Tabla N° 16: Matriz de transformación de las componentes

Componente	1	2	3
1	,702	,559	,442
2	,251	-,774	,581
3	-,667	,297	,683

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Tabla N° 17: Matriz de covarianza de las puntuaciones de las componentes

Componente	1	2	3
1	1,000	,000	,000
2	,000	1,000	,000
3	,000	,000	1,000

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Puntuaciones de componentes.

Tabla N° 18: Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente		
	1	2	3
Conf1	,216	-,100	-,094
Conf2	,146	,048	-,175
Conf3	,058	,015	,017
Conf4	,003	,040	,080
CRes1	-,014	,134	-,022
CRes2	-,078	,039	,193
CRes3	,051	-,106	,174
CRes4	-,112	,341	-,155
CRes5	-,042	,273	-,170
Seg1	-,026	,099	,043
Seg2	-,061	-,085	,312
Seg3	,228	-,080	-,138
Seg4	,226	-,093	-,119
Emp1	,108	-,041	,009
Emp2	,073	-,097	,135
Emp3	,040	-,110	,199
Emp4	,076	-,020	,035
Emp5	-,159	-,054	,359
ETan1	-,009	,093	,030
ETan2	-,158	,240	,064
ETan3	,228	-,080	-,138
ETan4	-,177	,250	,080

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Puntuaciones de componentes.

**Interpretación:** El análisis factorial es una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto numeroso de variables. Esos grupos homogéneos se forman con las variables que correlacionan mucho entre sí y procurando, inicialmente, que unos grupos sean independientes de otros. Aplicando un análisis factorial al cuestionario Servqual se han encontrado grupos de variables con significado común, necesarias para explicar las respuestas de los clientes del Hotel "Fundador".

Según la Tabla N° 13 de Comunalidades, la variable Empatía respecto a los horarios de apertura y atención es la peor explicada porque el modelo sólo es capaz de reproducir el 46.5% de su variabilidad original, ya que tanto en la expectativa como en la percepción se mantuvieron los mismos resultados.

Según la Tabla N° 14 de la Varianza total explicada, hay 3 variables con valores mayores a 1 y por lo tanto se extraen 3 factores (Tabla N° 15) que consiguen explicar el 88.58% de la varianza de los datos originales.

Según la Tabla N° 12 de la Matriz de correlaciones, razón primordial de este análisis, nos enfocamos en la determinante (para este caso de 0.00) que, siendo próximo a cero, indica que las variables utilizadas están linealmente relacionadas, lo que significa que el análisis factorial es una técnica pertinente para analizar estas variables.

En definitiva, el estadístico del test tiene una determinante próxima a cero, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula con cierto grado de significación; es decir:

**Se acepta  $H_1$ :** La mejora de las competencias laborales de los colaboradores, si tiene un impacto en la satisfacción de los clientes del Hotel "Fundador" – Arequipa.

**Se rechaza  $H_0$ :** La mejora de las competencias laborales de los colaboradores, no tiene un impacto en la satisfacción de los clientes del Hotel "Fundador" – Arequipa.

Tabla N° 19: Puntuación de la Escala de Likert para Competencias Laborales

Leyenda:	
1: Totalmente en desacuerdo	2: Muy en desacuerdo
3: En desacuerdo	4: Ni de acuerdo, ni desacuerdo
5: De acuerdo	6: Muy de acuerdo
7: Totalmente de acuerdo	
Puntuación:	
Puntuación Máxima	77 puntos (7)
Puntuación Mínima	11 puntos (1)
Rango de puntuación:	De 1 a 7

PUNTUACIÓN DE LA ESCALA DE LIKERT PARA COMPETENCIAS LABORALES DE COLABORADORES														
	Colaborador	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	Punt. Total	Prom. (PT/NT)
Área de habitaciones	1	3	3	4	3	3	5	4	4	4	5	5	43	3.9
	2	2	3	5	4	3	5	4	4	4	5	4	43	3.9
	3	4	3	3	3	3	5	5	5	4	5	5	45	4.1
	4	3	2	3	4	2	6	4	4	5	5	5	43	3.9
	5	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	47	4.3
	6	3	4	3	2	4	5	3	4	4	4	4	40	3.6
	7	3	3	4	3	3	6	3	4	3	5	5	42	3.8
	8	2	3	4	3	3	7	3	3	3	5	4	40	3.6
	9	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	39	3.5
	10	2	3	3	3	3	6	5	3	3	5	4	40	3.6
	11	2	3	4	3	3	5	4	3	3	4	3	37	3.4
	12	4	4	5	3	4	7	5	3	3	5	3	46	4.2
	13	2	3	4	3	3	4	3	4	3	5	3	37	3.4
	14	3	3	3	4	3	5	3	4	3	5	4	40	3.6
	15	3	4	3	3	4	6	5	4	4	4	4	44	4.0
													<b>Promedio</b>	<b>3.8</b>
Área de servicios	16	3	3	4	3	5	7	4	4	4	5	5	47	4.3
	17	3	3	4	3	5	7	4	5	4	4	4	46	4.2
	18	3	3	4	3	4	5	4	4	5	5	5	45	4.1
	19	3	3	5	4	5	6	5	5	4	4	4	48	4.4

	20	2	3	5	5	4	6	3	4	4	5	5	46	4.2
													<b>Promedio</b>	<b>4.2</b>
Area de recreación	21	4	3	5	5	5	6	3	5	3	4	4	47	4.3
	22	4	4	4	5	4	5	3	4	3	5	6	47	4.3
	23	5	4	5	4	5	6	3	3	3	3	6	47	4.3
													<b>Promedio</b>	<b>4.3</b>
Area de Marketing	24	4	4	4	3	4	5	3	3	3	3	6	42	3.8
	25	5	4	5	3	5	6	4	3	3	3	5	46	4.2
	26	5	4	5	3	3	7	4	3	4	3	4	45	4.1
													<b>Promedio</b>	<b>4.0</b>
Área de mantenimiento	27	3	4	6	3	4	4	4	3	5	3	5	44	4.0
	28	2	3	6	4	4	7	4	3	4	5	6	48	4.4
	29	3	3	5	3	5	5	5	4	4	4	6	47	4.3
	30	3	2	3	4	3	6	4	4	3	4	6	42	3.8
													<b>Promedio</b>	<b>4.1</b>
Área de restaurante	31	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	6	48	4.4
	32	4	5	5	4	5	6	4	4	3	5	5	50	4.5
	33	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	47	4.3
	34	3	5	5	3	5	6	4	4	4	5	5	49	4.5
	35	5	4	5	3	4	6	4	4	4	4	6	49	4.5
	36	5	3	5	3	5	6	3	4	3	5	5	47	4.3
													<b>Promedio</b>	<b>4.4</b>
Áreas comunes y limpieza	37	4	4	4	3	3	5	3	3	3	4	4	40	3.6
	38	3	3	3	3	4	5	3	3	3	5	4	39	3.5
	39	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	37	3.4
	40	2	2	3	3	5	5	4	3	5	3	4	39	3.5
	41	3	3	4	3	4	6	4	4	5	4	3	43	3.9
	42	4	4	5	3	3	6	4	4	5	4	5	47	4.3
	43	4	5	4	2	3	7	5	4	3	4	4	45	4.1
	44	2	2	4	2	2	5	4	5	3	5	5	39	3.5
													<b>Promedio</b>	<b>3.7</b>
Area de recepción	45	3	4	4	4	3	6	5	4	5	4	6	48	4.4
	46	3	3	4	5	4	7	4	4	4	5	6	49	4.5
	47	3	4	4	5	5	7	5	5	5	4	5	52	4.7
													<b>Promedio</b>	<b>4.5</b>
Área de reservas	48	4	4	4	4	5	7	4	5	5	5	4	51	4.6
	49	4	4	5	5	4	7	5	5	5	4	4	52	4.7
													<b>Promedio</b>	<b>4.7</b>
Administración	50	4	4	5	5	5	7	4	5	4	3	5	51	4.6
	51	4	4	5	4	4	7	4	5	5	4	5	51	4.6
	52	4	4	5	5	4	7	3	5	5	4	6	52	4.7
	53	3	4	5	5	4	7	3	5	5	4	5	50	4.5
													<b>Promedio</b>	<b>4.6</b>
<b>PROMEDIO GENERAL</b>													<b>4.1</b>	

Tabla N° 20: Rango de Promedios de la Escala de Likert

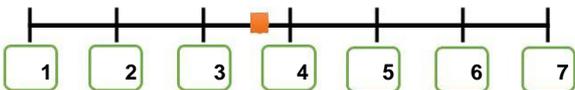
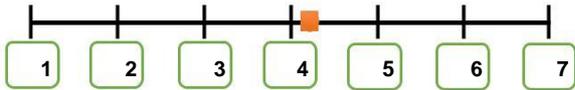
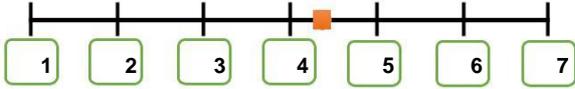
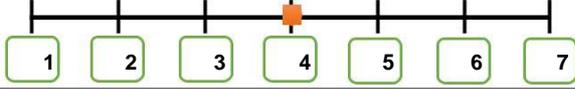
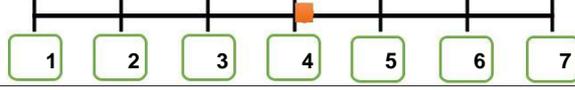
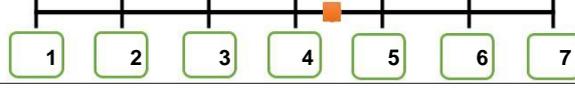
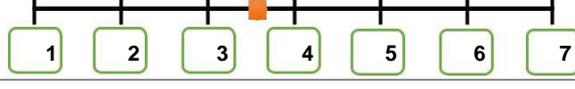
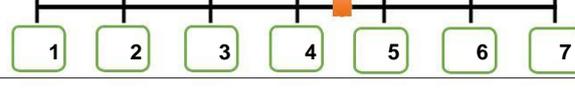
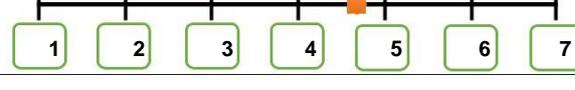
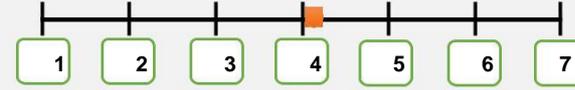
Áreas del Hotel	Prom.	Rangos Promedio
Área de habitaciones	3.8	
Área de servicios	4.2	
Área de recreación	4.3	
Área de marketing	4.0	
Área de mantenimiento	4.1	
Área de restaurante	4.4	
Áreas comunes y limpieza	3.7	
Área de recepción	4.5	
Área de reservas	4.7	
Administración	4.6	
<b>Promedio General</b>	<b>4.1</b>	

Tabla N° 21: Relación entre promedios de competencias laborales

RELACIÓN ENTRE PROMEDIOS DE COMPETENCIAS LABORALES													
Colaborador	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	Punt. Total	Prom. (PT/NT)
1	3	3	4	3	3	5	4	4	4	5	5	43	3.9
2	2	3	5	4	3	5	4	4	4	5	4	43	3.9
3	4	3	3	3	3	5	5	5	4	5	5	45	4.1
4	3	2	3	4	2	6	4	4	5	5	5	43	3.9
5	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	47	4.3
6	3	4	3	2	4	5	3	4	4	4	4	40	3.6
7	3	3	4	3	3	6	3	4	3	5	5	42	3.8
8	2	3	4	3	3	7	3	3	3	5	4	40	3.6
9	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	39	3.5
10	2	3	3	3	3	6	5	3	3	5	4	40	3.6
11	2	3	4	3	3	5	4	3	3	4	3	37	3.4
12	4	4	5	3	4	7	5	3	3	5	3	46	4.2
13	2	3	4	3	3	4	3	4	3	5	3	37	3.4
14	3	3	3	4	3	5	3	4	3	5	4	40	3.6
15	3	4	3	3	4	6	5	4	4	4	4	44	4.0
16	3	3	4	3	5	7	4	4	4	5	5	47	4.3
17	3	3	4	3	5	7	4	5	4	4	4	46	4.2
18	3	3	4	3	4	5	4	4	5	5	5	45	4.1
19	3	3	5	4	5	6	5	5	4	4	4	48	4.4
20	2	3	5	5	4	6	3	4	4	5	5	46	4.2
21	4	3	5	5	5	6	3	5	3	4	4	47	4.3
22	4	4	4	5	4	5	3	4	3	5	6	47	4.3
23	5	4	5	4	5	6	3	3	3	3	6	47	4.3
24	4	4	4	3	4	5	3	3	3	3	6	42	3.8
25	5	4	5	3	5	6	4	3	3	3	5	46	4.2
26	5	4	5	3	3	7	4	3	4	3	4	45	4.1
27	3	4	6	3	4	4	4	3	5	3	5	44	4.0
28	2	3	6	4	4	7	4	3	4	5	6	48	4.4
29	3	3	5	3	5	5	5	4	4	4	6	47	4.3
30	3	2	3	4	3	6	4	4	3	4	6	42	3.8
31	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	6	48	4.4
32	4	5	5	4	5	6	4	4	3	5	5	50	4.5
33	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	47	4.3
34	3	5	5	3	5	6	4	4	4	5	5	49	4.5
35	5	4	5	3	4	6	4	4	4	4	6	49	4.5
36	5	3	5	3	5	6	3	4	3	5	5	47	4.3
37	4	4	4	3	3	5	3	3	3	4	4	40	3.6
38	3	3	3	3	4	5	3	3	3	5	4	39	3.5
39	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	37	3.4
40	2	2	3	3	5	5	4	3	5	3	4	39	3.5
41	3	3	4	3	4	6	4	4	5	4	3	43	3.9
42	4	4	5	3	3	6	4	4	5	4	5	47	4.3
43	4	5	4	2	3	7	5	4	3	4	4	45	4.1
44	2	2	4	2	2	5	4	5	3	5	5	39	3.5
45	3	4	4	4	3	6	5	4	5	4	6	48	4.4
46	3	3	4	5	4	7	4	4	4	5	6	49	4.5
47	3	4	4	4	5	5	7	5	5	4	5	52	4.7
48	4	4	4	4	5	7	4	5	5	5	4	51	4.6
49	4	4	5	5	4	7	5	5	5	4	4	52	4.7
50	4	4	5	5	5	7	4	5	4	3	5	51	4.6
51	4	4	5	4	4	7	4	5	5	4	5	51	4.6
52	4	4	5	5	4	7	3	5	5	4	6	52	4.7
53	3	4	5	5	4	7	3	5	5	4	5	50	4.5
<b>Promedio</b>	3.3	3.5	4.2	3.5	3.9	5.8	3.9	4.0	3.8	4.3	4.7		
<b>Prom. Final</b>		<b>3.7</b>			<b>4.3</b>					<b>4.2</b>			<b>4.174</b>

Tabla N°22: Promedio Likert según el tipo de competencia

Tipo de Competencias	Número de pregunta	Promedio Likert
Básicas	P1 – P2 – P3	3.7
Conductuales	P4 – P5 – P6 – P7	4.3
Funcionales	P8 – P9 – P10 – P11	4.2

**Interpretación:** El criterio que se siguió para interpretar los resultados de la encuesta con una escala de Likert de 7 puntos fue:

Respuestas mayores o iguales a 4.5 son consideradas como aceptables, y respuestas menores a 4.5 se consideraron como no aceptables. Este rango se definió con el propósito de que aquellos elementos de la calidad en el servicio que ofrece el Hotel “Fundador” en Arequipa, cuyo valor fuera entre 4.0 y 4.5, que pudieran catalogarse como regulares, también sean tomados en cuenta como áreas de oportunidad para lograr un nivel más alto de satisfacción.

### **Análisis global**

El promedio general, promedio de todos los promedios de todos los colaboradores encuestados fue de 4.1 puntos. Para determinar el impacto que genera las competencias laborales en la satisfacción de los clientes del Hotel "Fundador" – Arequipa se requiere relacionar este resultado con la encuesta SERVQUAL e incluso, para generar una alternativa de mejora como la implantación de un programa de capacitación basándose en los resultados de la encuesta, se planteó la prueba de hipótesis nula para cada objetivo específico, el cual responde a la hipótesis general:

Hipótesis nula general:

Ho: La mejora de las competencias laborales de los colaboradores, no impactará en la satisfacción de los clientes.

Ho:  $\mu \geq 4.5$

Resultado según la escala de Likert:  $4.1 < 4.5$

Hipótesis nulas específicas:

Ho<sub>(1)</sub>: El desarrollo de competencias básicas no genera un impacto positivo en la satisfacción de los clientes.

Ho:  $\mu \geq 4.5$

Resultado según la escala de Likert: **3.7** < 4.5

Ho<sub>(2)</sub>: El desarrollo de competencias conductuales no genera un impacto positivo en la satisfacción de los clientes.

Ho:  $\mu \geq 4.5$

Resultado según la escala de Likert: **4.3** < 4.5

Ho<sub>(3)</sub>: El desarrollo de competencias funcionales no genera un impacto positivo en la satisfacción de los clientes.

Ho:  $\mu \geq 4.5$

Resultado según la escala de Likert: **4.2** < 4.5

Como se puede ver, todos los elementos evaluados, referidos a las competencias básicas, conductuales y funcionales tienen una calificación menor a 4.5, por lo cual es necesario establecer una inferencia referida a que las competencias laborales (básicas, conductuales y funcionales) sí generan un impacto en la satisfacción de los clientes del Hotel "Fundador".

Ahora, referido a cada área, se establecen interpretaciones variadas. A continuación, una interpretación respecto a las áreas:

Según la Tabla N°19, las áreas de habitaciones y áreas comunes y limpieza, los promedios fueron de 3.8 y 3.7 respectivamente, lo que demuestra una deficiente calidad aceptada por los colaboradores del Hotel y que debe ser atendida por la Gerencia del mismo.

En el rango de 4.0 y 4.5 se encuentran las áreas de servicios, recreación, marketing, mantenimiento, restaurante y recepción; lo que implica tener un rango donde la satisfacción está en auge y que se necesita sostener y afianzar para superar la puntuación. Esto permitirá que la percepción de los clientes supere lo que se demuestra en las brechas. Haciendo la relación con el análisis de brechas del modelo SERVQUAL, las brechas más amplias son: capacidad de respuesta con -1.50 y confiabilidad con -0.75. Si se analiza de forma detallada, los ítems que respondían a estas dimensiones tienen mucha fuerza de relación con los ítems de la escala de Likert para trabajadores que obtuvieron la menor puntuación (3.7 para competencias básicas y 4.2 para competencias funcionales)

<b>Competencias Escala de Likert</b>	<b>Dimensiones del modelo Servqual (según la percepción)</b>
<p>Competencia: básica</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se comunica asertivamente con los colaboradores de su área.</li> <li>2. Aplica un trabajo de equipo durante las actividades diarias.</li> <li>3. Considera ser eficiente y eficaz en la resolución de problemas</li> </ol> <p>Competencia: funcional</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considera estar capacitado y tener dominio completo de las funciones de su área.</li> <li>2. Desarrolla un seguimiento constante de los procesos a su cargo.</li> <li>3. Organiza y/o planifica los procesos a trabajar.</li> <li>4. Utiliza eficaz y eficientemente los recursos del hotel para cumplir con sus funciones.</li> </ol>	<p>Dimensión: Capacidad de respuesta</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los colaboradores le comunicaron con exactitud cuándo se llevarán a cabo los servicios.</li> <li>2. Los colaboradores le proporcionaron un servicio rápido.</li> <li>3. Los colaboradores siempre estuvieron dispuestos a ayudarlo.</li> <li>4. El servicio se hizo siempre con puntualidad.</li> <li>5. Los colaboradores nunca estuvieron demasiado ocupados para responder a sus preguntas.</li> </ol> <p>Dimensión: Confiabilidad</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se cumplió con el tiempo de espera adecuado para la atención.</li> <li>2. Se mostró un interés sincero para solucionar un problema.</li> <li>3. Se llevó a cabo un buen servicio a la primera vez.</li> <li>4. La atención fue efectiva en todo momento</li> </ol>

El bajo nivel de comunicación de los colaboradores en sus respectivas áreas genera un trabajo en equipo deficiente y por lo tanto una causa fuerte para no resolver problemas de forma eficaz y eficiente. Estas características

medidas en la Escala de Likert para competencias laborales en los trabajadores reflejan por qué los clientes tienen una baja percepción en la capacidad de respuesta según el modelo Servqual. Estamos ante las dos dimensiones con menor puntuación, lo que indica la relación y la explicación de la misma, ya que los colaboradores no comunicaron con exactitud los servicios brindados a los clientes, así como tampoco ofrecieron un trabajo rápido, con poca predisposición para ayudar a los clientes.

Desde el punto de vista de las competencias funcionales, los colaboradores asumen estar poco capacitados y tener bajo dominio de las funciones de su área., no hacen un seguimiento constante de los procesos a su cargo, organizan los procesos de su trabajo con dificultad y no utilizan eficaz y eficientemente los recursos del hotel para cumplir con sus funciones. Estas características medidas se asocian con la percepción de los clientes respecto a la confiabilidad, ya que no se cumplió con el tiempo de espera adecuado para su atención, no se mostró un interés sincero para solucionar un problema, además que los clientes sienten que no se llevó a cabo un buen servicio a la primera vez. Todo ello debido y relacionado con las deficientes competencias funcionales.

## **CONCLUSIONES**

La investigación ha generado información necesaria e importante respecto a las variables: competencias laborales y satisfacción de los clientes. La relación que existe entre estas variables nos permitió deducir y explicar la percepción de los clientes respecto a la calidad del servicio a través de un cuestionario Servqual que mide y compara las expectativas con la percepción del cliente. En razón de esta evaluación se desarrolló una correlación por medio del Análisis Factorial para determinar si se rechaza o acepta la hipótesis nula y finalmente cruzar la información con el cuestionario tipo escala de Likert que se aplicó a los colaboradores del Hotel "Fundador".

Las conclusiones a las que se llegó se resumen en razón del cumplimiento de los objetivos de la investigación. El objetivo principal de la investigación fue cumplido, porque se logró determinar el impacto que genera las competencias laborales en la satisfacción de los clientes del Hotel "Fundador" – Arequipa. Ciertamente hay un impacto, es decir, que, con grado de significación, las competencias laborales influyen de manera directa sobre la satisfacción de los clientes del Hotel "Fundador".

De manera específica, se lograron cumplir los objetivos, ya que se pudo determinar que las competencias básicas influyen directamente en

la satisfacción de los clientes; así como las competencias conductuales también impactan directamente en la satisfacción de los clientes. Finalmente, se pudo determinar que las competencias funcionales producen una influencia en la satisfacción de los clientes.

Inicialmente hay una alta expectativa de los clientes y luego se hace un deslinde con la percepción ya que hay una diferencia de aproximadamente 43.33% entre ambas respecto a las puntuaciones más altas.

Respecto a las brechas agrupadas en el modelo Servqual en cinco dimensiones, todas resultan tener índices negativos, por lo que se concluye que según el modelo Servqual hay una deficiente calidad en todas las dimensiones, justificando esta conclusión en los datos:

-0.25; -0.37; -0.44; -0.75 y -1.50 en relación a los elementos tangibles, empatía, seguridad, confiabilidad y capacidad de respuesta. Es decir, que los clientes tienen una baja percepción de calidad respecto a los servicios del hotel.

A comparación de otras dimensiones, la capacidad de respuesta muestra en promedio -1.50 como brecha por lo que los ítems referentes a la comunicación con exactitud por los servicios, el servicio rápido, la disposición a la ayuda por parte de los colaboradores, la puntualidad y la disposición de los colaboradores para responder preguntas son de las actividades más deficientes, por lo que se convierte en un punto álgido para desarrollar propuestas que ayuden a solucionar esta brecha amplia que responde al estricto servicio, la imagen que da el colaborador a través de su actividad diaria.

Según la matriz de correlaciones, razón primordial de este análisis, nos enfocamos en la determinante "0.00" que, siendo próximo a cero,

indica que las variables utilizadas están linealmente relacionadas, lo que significa que el análisis factorial fue una técnica pertinente para analizar estas variables. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula con cierto grado de significación; es decir: Se rechaza que la mejora de las competencias laborales de los colaboradores no tendría un impacto en la satisfacción de los clientes del Hotel "Fundador" – Arequipa.

De la misma manera, en la escala Likert, aplicada a los colaboradores, donde el resultado de los promedios fue de 4.1 a manera general, se concluye que la mejora de las competencias laborales de los colaboradores sí impactará en la satisfacción de los clientes (según escala de Likert:  $4.1 < 4.5$ ).

De manera específica, el desarrollo de competencias básicas sí genera un impacto positivo en la satisfacción de los clientes (según escala de Likert:  $3.7 < 4.5$ ); el desarrollo de competencias conductuales si genera un impacto positivo en la satisfacción de los clientes (según escala de Likert:  $4.3 < 4.5$ ) y finalmente; el desarrollo de competencias funcionales si genera un impacto positivo en la satisfacción de los clientes (según escala de Likert:  $4.2 < 4.5$ ).

Es necesario mencionar que los colaboradores asumen tener deficiencias en las competencias básicas, funcionales y conductuales ya que presentan los promedios más bajos en la escala de Likert (3.8 y 3.7), lo que demuestra una deficiente calidad y que debe ser atendida por la Gerencia del Hotel.

El bajo nivel de comunicación de los colaboradores en sus respectivas áreas genera un trabajo en equipo deficiente y por lo tanto una causa fuerte para no resolver problemas de forma eficaz y eficiente. Estas características medidas en la Escala de Likert para competencias

laborales en los trabajadores reflejan por qué los clientes tienen una baja percepción en la capacidad de respuesta según el modelo Servqual. Estamos ante las dos dimensiones con menor puntuación, lo que indica la relación y la explicación de la misma, ya que los colaboradores no comunicaron con exactitud los servicios brindados a los clientes, así como tampoco ofrecieron un trabajo rápido, con poca predisposición para ayudar a los clientes.

## **RECOMENDACIONES**

Existen notables debilidades en cuanto al recurso humano y el servicio que brindan ya que se ha demostrado que impacta en la satisfacción de los clientes del Hotel, es necesario plantear recomendaciones para poder solucionar estos puntos álgidos.

Según los resultados obtenidos, se debe afianzar en primer lugar: la capacidad de respuesta, referida a la comunicación, el servicio rápido, la disposición de apoyo al cliente y la puntualidad. En segundo lugar, trabajar la confiabilidad, respecto al tiempo de espera, solución de problemas y la atención efectiva. En tercer lugar, la seguridad referida a la amabilidad, el inspirar confianza, y conocimiento de funciones. Por último, afianzar la empatía, referida a la cercanía con el cliente, la atención personalizada e individualizada.

Estos puntos están enmarcados en tres aspectos que responden a competencias laborales: Las competencias básicas que están referidas al pensamiento lógico y las habilidades comunicativas. Las competencias conductuales que están referidas a la forma personal en que el trabajador genera confianza en el cliente. Y finalmente las competencias funcionales

referidas al conocimiento práctico que tienen los colaboradores en sus respectivas áreas.

Para mejorar estas condiciones, se debe establecer un *Programa de Coaching* que tenga una duración mínima de cuatro meses para asegurar y medir la mejora del rendimiento y poder hacer una reevaluación a fin del programa y comparar los cambios. Este programa asegurará la mejora de competencias conductuales y básicas para un cambio de actitud personal y laboral. El *Coaching* es una relación profesional que ayuda a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones. A través de un proceso de coaching se profundiza el aprendizaje, mejora el desempeño y enriquece la calidad de vida. El objetivo del *coaching* es que el colaborador se dé el espacio para reflexionar sobre sí mismo, entienda como mira su entorno, trabaje los aspectos necesarios para empezar a observarse y observar a otros de una manera que lo ayude a darle un mejor balance de vida profesional y personal.

Para este caso, se propone establecer un Programa de Coaching Profesional para Hoteles que, dentro de las propuestas del mercado, se pretende contar con la institución PARKCOACH – Coaching y Desarrollo Humano para las áreas: habitaciones, servicios, recreación, marketing, mantenimiento, restaurante, áreas comunes y limpieza, recepción, reservas y administración.

Se propone el siguiente programa:

## 4.- programa



**PARKCOACH**  
COACHING Y DESARROLLO HUMANO

<p><b>FASE I DURACIÓN 16 horas.</b></p> <p><b>Parte 1, Fundamentos y origen del Coaching dentro de los Hoteles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto, Origen y corrientes del Coaching a nivel mundial.</li> <li>• Aportaciones, principios y valores.</li> <li>• Aportaciones por unidad de negocio.</li> </ul> <p><b>Parte 2, PNL hotelero ( herramientas )</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción</li> <li>• Aplicación y fases de aprendizaje.</li> <li>• Sistema VAK.</li> <li>• Herramientas PNL dentro del Hotel.</li> </ul> <p><b>Parte 3, Hoteles Conscientes y Lideres Consciente.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad incondicional.</li> <li>• Integridad y Humildad Ontológica.</li> <li>• Comunicación Auténtica.</li> <li>• Toma de Consciencia.</li> <li>• Motivación al cambio.</li> <li>• Modelo SER-HACER-TENER.</li> <li>• Consenso Operacional.</li> </ul>	<p><b>FASE II DURACIÓN 20 horas.</b></p> <p><b>Parte 4, Coaching en la práctica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología del proceso dentro del Hotel.</li> <li>• Sinergia Interdepartamental.</li> <li>• Filtrado y alineación.</li> </ul> <p><b>Parte 5, Actitudes y Habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión y competencia emocional.</li> <li>• Autoconocimiento.</li> <li>• Calibración en el Check in</li> </ul> <p><b>Parte 6, Creencias Internas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de creencias-</li> <li>• Tipos de creencias para aplicar</li> <li>• Transformar creencias.</li> </ul> <p><b>Parte 7, Emociones limitantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caja de Emociones.</li> <li>• Rabia.</li> <li>• Miedo.</li> <li>• Tristeza.</li> <li>• Alegría / Placer.</li> </ul>	<p><b>Parte 8, Comportamientos Limitantes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hábitos no efectivos/autosaboteador.</li> <li>• Ruptura de compromisos.</li> </ul> <p><b>Parte 9; Herramientas del Coaching Hotelero:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Herramientas estructurales</u>; GROW.</li> <li>• <u>Herramientas de comunicación</u>; RAPPORT, Escucha activa, el arte de preguntar.</li> <li>• <u>Herramientas de exploración y toma de consciencia</u>; DAFO, Cuadrilátero de conductas y creencias, Ventana izquierda, Método Aikido, ventana de Joharí, Pirámide de Maslow y Autoestima.</li> <li>• <u>Herramientas de motivación al cambio</u>; Metáforas, Visualizaciones y cambio de paradigma.</li> </ul> <p><b>FASE III DURACIÓN 4 horas.</b></p> <p><b>Parte 10, Marketing On Line &amp; Ventas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias potenciadoras Portales On Line..</li> <li>• Técnicas para incrementar el Revenue, Yield y mejorar el Pricing.</li> <li>• Cross-seling Interdepartamental.</li> </ul>
---	---	---

## ANEXOS

### Fuentes de información

1. AITECO consultores (s/f). El Modelo SERVQUAL de calidad de servicio. Recuperado de: <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
2. Benitez, J. (2010) *La calidad del servicio en la industria hotelera*. Tesis doctoral. Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Recuperado de: [http://acceda.ulpgc.es/bitstream/10553/5516/1/0628694\\_00000\\_0000.pdf](http://acceda.ulpgc.es/bitstream/10553/5516/1/0628694_00000_0000.pdf)
3. Blanco, J. (2009). Medición de la satisfacción del cliente del restaurante museo taurino, y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor. (Tesis Licenciatura). Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Carrera de Administración de Empresas. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis356.pdf>

4. Castillo, E. (2005). Escala multidimensional SERVQUAL. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad del Bío-Bío. Chile. Recuperado de: [https://docs.google.com/document/d/1aLp1eZ2g2RlpHQ\\_3C0f81fax9YseQdYV0GeYqPtqSys/edit?pli=1](https://docs.google.com/document/d/1aLp1eZ2g2RlpHQ_3C0f81fax9YseQdYV0GeYqPtqSys/edit?pli=1)
5. Cronin, J. y Taylor, S. (1994). SERVPEF vs. SERVQUAL: reconciling performance bases and perceptions minus expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing* [n.58]. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/235361370\\_SERVPERF\\_Versus\\_SERVQUAL\\_Reconciling\\_Performance-Based\\_and\\_Perceptions-Minus-Expectations\\_Measurement\\_of\\_Service\\_Quality](https://www.researchgate.net/publication/235361370_SERVPERF_Versus_SERVQUAL_Reconciling_Performance-Based_and_Perceptions-Minus-Expectations_Measurement_of_Service_Quality)
6. Hernández, K., Luna, M. (2004). Propuesta de un instrumento de evaluación de la calidad en el servicio para el restaurante La Route des Vins. (Tesis Licenciatura). Administración de Hoteles y Restaurantes. Departamento de Administración de Hoteles y Restaurantes, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla, México. Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/hernandez\\_z\\_kg/portada.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/hernandez_z_kg/portada.html)
7. Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. 4a ed. México D.F: Mc Graw-Hill Interamericana.
8. Irigoin, M. & Vargas, F. (2002) *Competencia laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Organización Panamericana de la Salud. Oficina Internacional de Trabajo OIT. Cinterfor.
9. Ishikawa, K. (1994) *Introducción al control de calidad*. Madrid. Editorial: Díaz de Santos
10. ISO 9000:2005 (s/f) *Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario*. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>

11. Kotler, P. (2003). Los 80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z. Madrid: Pearson Educación.
12. Llorens, F. y Fuentes, M. (2005) *Gestión de la calidad empresarial: fundamentos e implantación*. Madrid. Editorial: Pirámide
13. Madrid, N. (24 de julio de 2012). Un poco más del modelo SERVQUAL [Mensaje en blog]. Recuperado de <http://nildamadridvirguez.blogspot.pe/>
14. Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. Revista Perspectivas [Online], 2014 (n.34), pp. 181-2019. Recuperado de: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332014000200005](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005)
15. Moreno, J. (2012). Medición de la satisfacción del cliente en el restaurante La Cabaña de Don Parce. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Universidad de Piura, Perú.
16. Moreno, M.; Coromoto, M. (12 Enero 2007) Análisis de la calidad del servicio hotelero mediante la escala de SERVQUAL. *Visión gerencial*, 6 (2), 269 – 297.
17. Organización de Estados Iberoamericanos OEI (agosto 2003) *Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas*. Bogotá. Recuperado de: [www.oei.es/etp/competencias\\_laborales\\_base\\_mejora\\_empleabilidad\\_personas.pdf](http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf)

18. Parasuraman A, Zeithaml A y Berry L. (1988). Calidad total en la gestión de servicios. Madrid: Díaz de Santos.
19. Pérez-Fernández, J. (2012) *Gestión por procesos*. Quinta edición. Madrid. Editorial ESIC. Business & Marketing School.
20. Rey, M. (1999). Calidad del servicio al cliente y gestión de reclamaciones: teoría y casos. Sevilla: Centro Andaluz de Estudios Empresariales (CEADE)
21. Velasco, J. (2010) *Gestión de la calidad: mejora continua y sistemas de gestión. Teoría y práctica*. Madrid. Editorial: Pirámide

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**  
**IMPACTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DEL HOTEL**  
**"FUNDADOR"**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Problema General:</b> ¿Cuál es el impacto de las competencias laborales en la satisfacción de los clientes del Hotel "Fundador"?	<b>Objetivo General:</b> Determinar el impacto que genera las competencias laborales en la satisfacción de los clientes del Hotel "Fundador "	<b>Hipótesis General:</b> La mejora de las competencias laborales de los colaboradores, impactará en la satisfacción de los clientes del Hotel "Fundador"	<b>X: Competencias laborales</b>	X1: Competencias básicas	Nivel de Comunicación Trabajo en equipo Resolución de Problemas
				X2: Competencias conductuales	Nivel de motivación Nivel de Iniciativa y emprendimiento Nivel de adaptabilidad
				X3: Competencias funcionales	Nivel de dominio técnico Seguimiento y organización de los procesos Uso de recursos
<b>Problemas secundarios</b> <b>Problema secundario (1)</b> ¿De qué manera impactan las competencias básicas en la satisfacción de los clientes del Hotel "Fundador"? <b>Problema secundario (2)</b> ¿De qué manera impactan las competencias conductuales en la satisfacción de los clientes del Hotel "Fundador"?	<b>Objetivos específicos</b> <b>Objetivo específico (1)</b> Determinar el impacto que producen las competencias básicas en la satisfacción de los clientes. <b>Objetivo específico (2)</b> Determinar el impacto que producen las competencias conductuales en la satisfacción de los clientes. <b>Objetivo específico (3)</b> Determinar las	<b>Hipótesis Específicas</b> <b>Hipótesis específica (1)</b> El desarrollo de competencias básicas genera un impacto positivo en la satisfacción de los clientes. <b>Hipótesis específica (2)</b> El desarrollo de competencias conductuales genera un impacto positivo en la satisfacción de los clientes. <b>Hipótesis específica (3)</b> El desarrollo de	<b>Y: Satisfacción de los clientes</b>	Elementos tangibles	Instalaciones de aspecto moderno Nivel de atracción de folletos y cartas Presentación del personal Nivel de atracción de las instalaciones
				Confiabilidad	Tiempo de espera para la atención Nivel de interés para la solución de problemas Calidad del servicio desde la primera vez Efectividad de la atención
				Capacidad de respuesta	Comunicación de los colaboradores Nivel de rapidez del servicio Disposición del personal para ayudar Puntualidad en el servicio Disponibilidad del personal para atender

<b>Problema secundario (3)</b> ¿Cuáles son las competencias funcionales en la satisfacción de los clientes del Hotel "Fundador"?	competencias funcionales en la satisfacción de los clientes.	competencias funcionales genera un impacto positivo en la satisfacción de los clientes.		Seguridad Comportamiento y confianza del personal Conocimiento del personal Sensación de seguridad de los clientes
				Empatía Comprensión de las necesidades de los clientes Nivel de preocupación del personal Nivel de atención personalizada Nivel de atención individualizada Adecuación de los horarios de atención

## Instrumento de evaluación: Cuestionario según Modelo SERVQUAL

### Cuestionario de expectativas

Estimado cliente:

En vías de mejorar la calidad de nuestros servicios para superar sus expectativas en nuestros servicios, es que le agradecemos pueda completar este cuestionario marcando una (X) en el número que considere conveniente; considerando:

- 1: Totalmente en desacuerdo      2: Muy en desacuerdo      3: En desacuerdo  
4: Ni de acuerdo, ni desacuerdo      5: De acuerdo      6: Muy de acuerdo  
7: Totalmente de acuerdo

#### Dimensión de Confiabilidad

1. Cuando le prometen hacer algo en cierto tiempo, lo deben cumplir.      1 2 3 4 5 6 7  
2. Cuando el cliente tiene un problema, la empresa debe mostrar un sincero interés en resolverlo.      1 2 3 4 5 6 7  
3. La empresa, debe desempeñar bien el servicio por primera vez.      1 2 3 4 5 6 7  
4. La atención del personal debe ser efectiva en todo momento.      1 2 3 4 5 6 7

#### Dimensión de capacidad de respuesta

1. Los colaboradores le deben comunicar con exactitud cuándo se llevarán a cabo los servicios      1 2 3 4 5 6 7  
2. Los colaboradores le deben proporcionar un servicio rápido      1 2 3 4 5 6 7  
3. Los colaboradores siempre deben estar dispuestos a ayudarlo      1 2 3 4 5 6 7  
4. El servicio se debe hacer siempre con puntualidad      1 2 3 4 5 6 7  
5. Los colaboradores nunca deben estar demasiado ocupados para responder a sus preguntas      1 2 3 4 5 6 7

#### Dimensión de seguridad

1. Los colaboradores deben ser amables con usted      1 2 3 4 5 6 7  
2. El comportamiento de los colaboradores le debe inspirar confianza      1 2 3 4 5 6 7  
3. Se debe sentir seguro con el trabajo de los colaboradores      1 2 3 4 5 6 7  
4. Los colaboradores deben tener los conocimientos necesarios para el servicio que brindan      1 2 3 4 5 6 7

#### Dimensión de empatía

1. Los colaboradores se deben interesar por actuar del modo más conveniente para usted      1 2 3 4 5 6 7  
2. El hotel debe contar con colaboradores que le proporcionan una atención personalizada      1 2 3 4 5 6 7  
3. En el hotel le deben proporcionar atención individualizada      1 2 3 4 5 6 7  
4. Los colaboradores tienen que comprender sus necesidades específicas      1 2 3 4 5 6 7

5. Habrá horarios de apertura o atención adecuados para todos los 1 2 3 4 5 6 7 clientes

#### Dimensión de elementos tangibles

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. El hotel debe contar con un equipamiento de aspecto moderno  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Las instalaciones físicas del hotel son visualmente atractivas   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Los empleados tienen buena presencia   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. El material asociado con el servicio (como los folletos y cartas) es 1 2 3 4 5 6 7 visualmente atractivo |   |   |   |   |   |   |   |

### Cuestionario de percepciones

Estimado cliente:

En vías de mejorar la calidad de nuestros servicios para superar sus expectativas en nuestros servicios, es que le agradecemos pueda completar este cuestionario marcando una (X) en el número que considere conveniente; considerando:

- 1: Totalmente en desacuerdo      2: Muy en desacuerdo      3: En desacuerdo  
4: Ni de acuerdo, ni desacuerdo      5: De acuerdo      6: Muy de acuerdo  
7: Totalmente de acuerdo

#### Dimensión de Confiabilidad

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Se cumplió con el tiempo de espera adecuado para la atención | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Se mostró un interés sincero para solucionar un problema     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Se llevó a cabo un buen servicio a la primera vez            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. La atención fue efectiva en todo momento                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

#### Dimensión de capacidad de respuesta

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Los colaboradores le comunicaron con exactitud cuándo se llevarán a cabo los servicios             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Los colaboradores le proporcionaron un servicio rápido   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Los colaboradores siempre estuvieron dispuestos a ayudarlo   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. El servicio se hizo siempre con puntualidad  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Los colaboradores nunca estuvieron demasiado ocupados para 1 2 3 4 5 6 7 responder a sus preguntas |   |   |   |   |   |   |   |

#### Dimensión de seguridad

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Los colaboradores fueron amables con usted                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. El comportamiento de los colaboradores le inspiró confianza | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Sintió seguridad con el trabajo de los colaboradores        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

4. Los colaboradores tienen los conocimientos necesarios para el servicio que brindan 1 2 3 4 5 6 7

#### **Dimensión de empatía**

1. Los colaboradores se interesan por actuar del modo más conveniente para usted 1 2 3 4 5 6 7

2. El hotel cuenta con colaboradores que le proporcionan una atención 1 2 3 4 5 6 7 personalizada

3. Le proporcionan atención individualizada 1 2 3 4 5 6 7

4. Los colaboradores comprenden sus necesidades específicas 1 2 3 4 5 6 7

5. Hay horarios de apertura o atención adecuados para todos sus clientes 1 2 3 4 5 6 7

#### **Dimensión de elementos tangibles**

1. El hotel cuenta con un equipamiento de aspecto moderno 1 2 3 4 5 6 7

2. Las instalaciones físicas del hotel son visualmente atractivas 1 2 3 4 5 6 7

3. Los empleados tienen buena presencia 1 2 3 4 5 6 7

4. El material asociado con el servicio (como los folletos y cartas) es 1 2 3 4 5 6 7 visualmente atractivo

## Instrumento de evaluación: Escala de Likert para Competencias laborales de los colaboradores

### Cuestionario para Competencias Laborales

Estimado colaborador:

En vías de mejorar la calidad de nuestros servicios, es que le agradecemos pueda completar este cuestionario marcando una (X) en el número que considere conveniente; considerando:

- 1: Totalmente en desacuerdo      2: Muy en desacuerdo      3: En desacuerdo  
4: Ni de acuerdo, ni desacuerdo      5: De acuerdo      6: Muy de acuerdo  
7: Totalmente de acuerdo

#### Competencias básicas

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Se comunica asertivamente con los colaboradores de su área     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Aplica un trabajo de equipo durante las actividades diarias    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Considera ser eficiente y eficaz en la resolución de problemas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

#### Competencias conductuales

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4. Se siente motivado (a) para el cumplimiento de metas que tiene en su área                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Ante un problema o dificultad muestra iniciativa en el trabajo para su solución              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Siente la necesidad de emprender una capacitación para contribuir a la solución de problemas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Se adapta con facilidad al ritmo de trabajo del hotel  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

#### Competencias funcionales

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 8. Considera estar capacitado y tener dominio completo de las funciones de su área        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Desarrolla un seguimiento constante de los procesos a su cargo                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Organiza y/o planifica los procesos a trabajar  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Utiliza eficaz y eficientemente los recursos del hotel para cumplir con sus funciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |