

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



DOCTORADO EN CIENCIAS

MENCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS

TESIS

LAS COMPETENCIAS ORIENTADAS AL CLIENTE Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DEL DISTRITO DE CAJAMARCA - 2017

Para optar el Grado Académico de

DOCTOR EN CIENCIAS

Presentada por:

JOSÉ WERNER SILVA CUBAS

Asesor:

DR. HÉCTOR DIÓMEDES VILLEGAS CHÁVEZ

CAJAMARCA, PERÚ

2018

COPYRIGHT © 2018 by
JOSÉ WERNER SILVA CUBAS
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



DOCTORADO EN CIENCIAS

MENCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS

TESIS APROBADA

LAS COMPETENCIAS ORIENTADAS AL CLIENTE Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DEL DISTRITO DE CAJAMARCA - 2017

Para optar el Grado Académico de

DOCTOR EN CIENCIAS

Presentada por:

JOSÉ WERNER SILVA CUBAS

Comité Científico

Dr. Héctor Villegas Chávez
Asesor

Dr. Valentín Paredes Oliva
Miembro de Comité Científico

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Miembro de Comité Científico

Dr. Julio Sánchez De La Puente
Miembro de Comité Científico

Cajamarca – Perú

2018



Universidad Nacional de Cajamarca

Escuela de Pos Grado

CAJAMARCA - PERU


PROGRAMA DE DOCTORADO

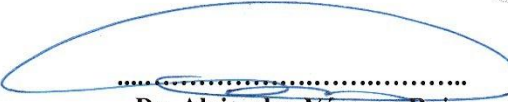
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DOCTORADO EN CIENCIAS MENCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS

Siendo las diez de la mañana del día martes nueve de octubre del año dos mil dieciocho, reunidos en el auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el Dr. Valentin Paredes Oliva; Dr. Julio Sánchez De La Puente, Dr. Alejandro Vásquez Ruiz, como integrantes del jurado titular; y en calidad de Asesor, el Dr. Héctor Villegas Chávez. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y el Reglamento del Programa de Doctorado de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la SUSTENTACIÓN de la tesis titulada: **LAS COMPETENCIAS ORIENTADAS AL CLIENTE Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DEL DISTRITO DE CAJAMARCA – 2017**; presentada por el M.Cs. JOSÉ WERNER SILVA CUBAS con la finalidad de optar el Grado Académico de **DOCTOR EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Mención **CIENCIAS ECONÓMICAS**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó *Aprob* con la calificación de *18 Dieciocho* *Excelsa* la mencionada Tesis; en tal virtud, el M.Cs. JOSÉ WERNER SILVA CUBAS está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **DOCTOR EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Mención **CIENCIAS ECONÓMICAS**.

Siendo las *11 am*... horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Julio Sánchez De La Puente
Jurado Evaluador


.....
Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Jurado Evaluador


.....
Dr. Valentin Paredes Oliva
Presidente Jurado Evaluador

A:

Con eterna gratitud a mi familia por su apoyo incondicional y amigos que contribuyeron para hacer posible mi propósito.

AGRADECIMIENTO:

A las autoridades y personal de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Asimismo mi agradecimiento especial para mí Asesor y amigo: Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez, por su orientación y sugerencias para el mejoramiento de este trabajo.

La calidad es ante todo prestar un servicio y satisfacer al cliente. Ocupémonos más del cliente y la calidad se ocupará de sí misma.

Brian Codling

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Epígrafe	vii
Índice general	viii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Resumen	xiii
Abstract	xiv

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Contextualización	1
1.1.2 Descripción del problema	2
1.1.3 Formulación del problema	7
1.2. Justificación de la investigación	7
1.2.1. Justificación científica	7
1.2.2. Justificación técnica-práctica	8
1.2.3. Justificación institucional	9
1.2.4. Justificación personal	10
1.3 Delimitación de la investigación	10
1.4 Objetivos de la investigación	11
1.4.1. Objetivo general	11
1.4.2. Objetivos específicos	11

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación	12
2.1.1. A nivel internacional	12
2.1.2. A nivel nacional	14
2.1.3. A nivel regional	18
2.2. Marco epistemológico de la investigación	19
2.3. Marco doctrinal	20
2.3.1. Filosofía de la administración de la calidad	20
2.3.2. Enfoque de calidad de Deming	21
2.3.3. Teoría del modelo de brechas de la calidad en el servicio	23
2.4. Marco conceptual	24
2.4.1. Calidad	24
2.4.2. Calidad del servicio	25
2.4.3. Satisfacción	28
2.4.4. Percepción de la calidad del servicio	28

2.4.5. Competencias	29
2.4.6. Hospedaje	33
2.5. Definición de términos básicos	40

CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis	42
3.1.1. Hipótesis General	42
3.1.1. Hipótesis Específicas	42
3.2. Variables	42
3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis	43

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica	45
4.2. Métodos de investigación	46
4.3. Diseño de la investigación	46
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación	47
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información	48
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	48
4.7. Matriz de consistencia metodológica	49

CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de resultados	51
5.1.1. Desarrollo de competencias orientadas al cliente	52
5.1.2. Percepción de la calidad del servicio	57
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados	59
5.2.1. Relación: Calidad del servicio / Desarrollo de competencias	59
5.3. Contrastación de la hipótesis	62
Conclusiones	65
Propuesta de estrategias generales	66
Referencias Bibliográficas	69
Apéndices	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Calidad del servicio / Competencias orientadas al cliente	59
Tabla 2. Tabla de contingencia: Percepción de la calidad del servicio / Desarrollo de competencias de atención al cliente	62
Tabla 3. Tabla de contingencia: Percepción de calidad del servicio / Desarrollo de competencias de trabajo en equipo	63
Tabla 4. Tabla de contingencia: Percepción de la calidad del servicio / Desarrollo de competencias	64
Tabla 5. Nivel de desarrollo de competencias de atención al clientes	86
Tabla 6. Calificativo promedio del desarrollo de competencias de atención al cliente	86
Tabla 7. Nivel de desarrollo de competencias de trabajo en equipo	87
Tabla 8. Calificativo promedio del desarrollo de competencias de trabajo en equipo	87
Tabla 9. Percepción de la calidad. Características generales	88
Tabla 10. Percepción de la calidad del servicio. Atención al cliente	88
Tabla 11. Tabla de contingencia: Rapidez de recepción / Competencias de atención al cliente	89
Tabla 12. Tabla de contingencia Rapidez de recepción / Competencias de trabajo en equipo	89
Tabla 13. Tabla de contingencia Rapidez en consejería / Competencias de atención al cliente	90
Tabla 14. Tabla de contingencia Rapidez en consejería / Competencias de trabajo en equipo	90
Tabla 15. Tabla de contingencia: Técnicas del personal / Competencias de atención al cliente	91
Tabla 16. Tabla de contingencia: Técnicas del personal / Competencias de trabajo en equipo	91
Tabla 17. Tabla de contingencia: Actitudes del personal / Competencias de atención al cliente	92
Tabla 18. Tabla de contingencia: Actitudes del personal / Competencias de trabajo en equipo	92
Tabla 19. Tabla de contingencia: Responsabilidad del personal / Competencias de atención al cliente	93
Tabla 20. Tabla de contingencia: Responsabilidad del personal / Competencias de trabajo en equipo	93
Tabla 21. Tabla de contingencia: Conocimiento del personal / Competencias de atención al cliente	94

Tabla 22. Tabla de contingencia: Conocimiento del personal / Competencias de trabajo en equipo	94
Tabla 23. Tabla de contingencia: Amabilidad del personal / Competencias de atención al cliente	95
Tabla 24. Tabla de contingencia: Amabilidad del personal / Competencias de trabajo en equipo	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distrito de Cajamarca - Provincia de Cajamarca	45
Figura 2. Desarrollo de competencias de atención al cliente. Hoteles Tres Estrellas – Cajamarca	52
Figura 3. Calificativo promedio desarrollo de competencias de atención al cliente. Hoteles Tres Estrellas - Cajamarca	53
Figura 4. Desarrollo de competencias de trabajo en equipo. Hoteles Tres Estrellas - Cajamarca	55
Figura 5. Calificativo promedio desarrollo de competencias de trabajo en equipo. Hoteles Tres Estrellas - Cajamarca	56
Figura 6. Percepción de la calidad. Características generales. Hoteles Tres Estrellas - Cajamarca	57
Figura 7. Percepción de la calidad. Atención al cliente. Hoteles Tres Estrellas - Cajamarca	58

RESUMEN

La investigación, se llevó a cabo en el distrito de Cajamarca; se estudió el desarrollo de competencias orientadas al cliente y su relación con la calidad de servicio en los hoteles tres estrellas. En el estudio se determinó el nivel de desarrollo de competencias de los hoteles así como se percibe en cada uno de estos niveles la calidad del servicio. La investigación es de carácter no experimental, explicativo, la evaluación se llevó a cabo determinando la relación del desarrollo de competencias con la calidad del servicio mediante un análisis relacional; con un nivel de significación $\alpha = 0,05$ y 3 grados de libertad, las competencias orientadas al cliente se relacionan significativamente con la calidad del servicios, como lo demuestran los resultados $\{X_E^2 = 12,65 > X_{0,05}^2 = 7,82\}$; asimismo lo evidencian sus dimensiones atención al cliente y trabajo en equipo, lo que se ve reflejado en la percepción de la calidad por parte de los clientes en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca, que desarrollaron dichas competencias.

Palabras Clave: Competencias, clientes, trabajo en equipo, calidad, hoteles.

ABSTRACT

The investigation was carried out in the district of Cajamarca; the development of customer service competencies and teamwork and its impact on the quality of service in three-star hotels was studied. In the study, the level of competence development of the hotels was determined, as well as the quality of the service at each of these levels. The research is of a non-experimental, explanatory nature, the evaluation was carried out by determining the influence of the development of competencies on the quality of the service through a relational analysis. The results show that with a significance level of $\alpha = 0.05$ and 3 degrees of freedom, customer-oriented competencies are significantly related to the quality of services, critical region $\{X_E^2 = 12,65 > X_{0,05}^2 = 7,82\}$; as also evidenced by its dimensions, customer service and teamwork, which is reflected in the perception of quality by customers in three-star hotels in the district of Cajamarca, which developed these skills.

Keywords: Competencies, clients, teamwork, quality, hotels.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Contextualización

En los aspectos relacionados con las competencias y el servicio de calidad en la gestión de las empresas hoteleras de tres estrellas del distrito de Cajamarca, estas se sitúan en una posición ventajosa al reunir un mayor volumen de recursos que les permiten incurrir en una serie de actividades cuyo costo puede ser soportado por estas organizaciones.

Asimismo, estas organizaciones por estar situadas en una ciudad turística por su legajo histórico, le conceden una mayor fortaleza a la hora de negociar y establecer acuerdos con los tour operadores e incluso en algunos casos con empresas de transporte.

Estos aspectos son claves en un sector donde la intermediación de agentes de viaje y tour operadores es fundamental, pero a la vez, donde se observa la tendencia de que es el turista el que selecciona muchas veces su punto de alojamiento requiriendo información sobre las características y prestaciones del hotel.

El marco teórico relacionado con las competencias, que provee de herramientas que facilitan el análisis del entorno, general y específico, y la evaluación sobre las competencias de Orientación al Cliente y el Trabajo en Equipo, permitirán una gestión competitiva relacionada a los servicios de calidad. Debido a la idiosincrasia de la actividad hotelera hace necesaria la adecuación de dichos modelos para que permitan la recopilación de toda la información relevante necesaria en la investigación.

El entorno turístico mundial se encuentra marcado por los cambios en innumerables factores de índole político, económico y social. El mercado hotelero del distrito de Cajamarca no es ajeno a estos cambios, pero es necesario delimitar cuáles de esos factores tienen un mayor impacto en las inversiones en modelos de evaluación de las competencias de sus hoteles.

1.1.2. Descripción del problema

La estructura organizativa generalmente más racionalizada que caracteriza a las empresas hoteleras es un factor básico en el análisis de los servicios de calidad en la gestión de estas organizaciones. De este modo, la probable aparición de especialistas que normalmente definen y optimizan aspectos productivos diseñando procesos y formas de funcionamiento operativo, así como los conocimientos necesarios y los resultados a alcanzar, contribuye enormemente a la reducción de costes. Asimismo, otras variables a destacar en este punto es la mayor propensión al empleo de tecnología avanzada que muestran las empresas del sector hotelero de la ciudad de Cajamarca, y la reducción relativa de los gastos generales por la centralización de actividades.

Con respecto a los inconvenientes, los hoteles también llevan asociados una serie de problemas que pueden disminuir su atractivo como formas organizativas. Así, como se cita en García (2004), de acuerdo a Olsen et al. (1992) estas organizaciones tienen grandes problemas en el control de calidad de sus establecimientos debido a la dispersión geográfica. Por esta misma razón también tienen mayores problemas de comunicación, que se producen en un contexto estructural de mayor complejidad vertical y horizontal que el que caracteriza a los establecimientos independientes.

Villacorta (2002) considera que a esos problemas, presentes en toda empresa de gran tamaño, se podrían añadir los de coordinación y motivación del personal, con lo que se hace referencia entre otros aspectos a la tendencia a observar mayores niveles de especialización vertical en los puestos.(citado por García, 2004, p. 40)

En cuanto a los recursos humanos, como se cita en García (2004) Go y Pine (1995) afirman que las cadenas hoteleras muestran claras ventajas en la formación y desarrollo del personal. A la hora de justificar la afirmación de esos autores se ha de señalar, en primer lugar, que las cadenas hoteleras cuentan con masa crítica para establecer programas de formación internos adaptados a los objetivos empresariales y dirigidos a mejorar las habilidades en los puestos actuales o a preparar a los empleados para nuevos puestos o responsabilidades. Esta formación interna, que puede llegar a convertirse en una fuente de ventaja competitiva en el sector, se diferencia bastante de la

formación informal en las empresas hoteleras independientes que a menudo recurren a los programas de formación sectorial.

En cuanto a los recursos humanos a la hora de analizar que las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca, cuentan con serias dificultades para establecer programas de formación internos adaptados a los objetivos empresariales y dirigidos a mejorar las habilidades en los puestos actuales o a preparar a los empleados para nuevos puestos o responsabilidades.

En lo que respecta a las cuestiones financieras, es otro factor de mucha importancia que se tiene que analizar dentro de la prestación de servicios de calidad en lo que respecta a la gestión de las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca.

La calidad de servicios en el sector hotelero del distrito de Cajamarca, en sentido general se ha convertido en la estrategia principal para las empresas hoteleras, un elemento diferenciador dentro del agudo ambiente competitivo que predomina en el sector. Desde hace algunos años el sector turístico se halla inmerso en un proceso de cambio que ha convertido a la calidad del servicio en uno de los elementos más preciados tanto por los turistas como por las organizaciones turísticas.

En este contexto la calidad en los servicios está ocupando un lugar primordial, asociado a los cambios que se vienen operando en la vida de la sociedad, transformándose en un factor competitivo para los empresarios del sector hotelero del distrito de Cajamarca, y propiciando que se utilicen instrumentos o herramientas que permitan garantizar la calidad lo que solo se puede

conseguir en forma estable, sistemática y continua a través de su adecuada gestión empresarial.

En las empresas hoteleras, coexisten grandes empresas, como pequeñas empresas, el propietario, en ambos casos gestiona el negocio, toma las decisiones y asume los riesgos. La empresa de alojamiento no es ajena a una cadena hotelera, que engloba una gestión unificada en mayor o menor grado, a un número determinado de empresas de alojamiento con una distribución territorial más o menos amplia.

Los empresarios del sector hotelero del distrito de Cajamarca, como formas organizativas poseen características que les pueden otorgar claras ventajas competitivas. Al mismo tiempo, desde la literatura sobre dirección de empresas hoteleras también se han señalado factores que suponen aspectos negativos para este tipo de organizaciones y que pueden tener un impacto significativo en sus resultados.

A pesar de que la mayoría de los directivos reconocen que las competencias de una Empresa Hotelera son uno de los fundamentos de su ventaja competitiva, muchas empresas hoteleras, tienen grandes dificultades a la hora de determinar y evaluar tales competencias.

A menudo para los directivos de las empresas hoteleras la valoración dada a la competencia de una empresa hotelera, puede variar mucho de una persona a otras. Esta falta de especificidad puede originar malentendidos y confusiones importantes respecto a las competencias en los servicios de calidad. Cuando ese malentendido y confusiones, se produce entre los mandos

intermedios responsables de la gestión diaria de esas competencias, entonces las implicancias para la organización hotelera pueden ser bastante graves.

La evaluación de las características de las competencias de la empresa hotelera y los servicios de calidad, pone de manifiesto la existencia de competencias que pueden perder su valor debido a que sus competidores las imitan o a cambios en el entorno. Por regla general las empresas hoteleras, que dedican el tiempo y los medios necesarios a evaluar sus competencias relacionadas con los servicios de calidad tienen más posibilidades de contar con información mejor que sirva de apoyo al proceso de gestión.

En los hoteles de Cajamarca de tres estrellas se observa, que los prestadores de servicios en su mayoría desconocen el idioma extranjero (inglés), y muy pocos han recibido capacitación sobre comunicación y organización del trabajo, al cual se suma las debilidades en el conocimiento de las normatividades internas y externas sobre seguridad del cliente.

Por otro lado, dichos trabajadores carecen de las técnicas para brindar un buen servicio al cliente, así como de su conducción y seguridad dentro y fuera del hotel. Finalmente encontramos que dichos trabajadores no tienen una presentación adecuada, con actitudes un poco acriolladas, no observándose: puntualidad, responsabilidad en todo el trabajo que desempeña.

En cuanto a la gestión empresarial por parte del gerente o dueño es limitado, el aprovisionamiento de los productos o materiales de servicios, alimentación es deficiente lo que conlleva a no brindar un servicio de calidad, buscando solamente las utilidades, con una administración deficiente a las formas de

trabajo, sin incentivos a sus trabajadores y con limitado acceso al financiamiento externo.

1.1.3. Formulación del problema

Problema general.

¿Cómo se relacionan las competencias orientadas al cliente con la calidad del servicio en las empresas del sector hotelero del distrito de Cajamarca?

Problemas Específicos

- ¿Cómo se relaciona las competencias de atención al cliente y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca?
- ¿Cómo se relaciona las competencias de trabajo en equipo y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca?

1.2. Justificación de la investigación

La elaboración y ejecución del presente proyecto de investigación, se justifica en base a las siguientes razones:

1.2.1. Justificación Científica

Antes de 1980, incluso antes de 1990, cualquier investigación sobre el turismo parte del grave inconveniente de la escasez de datos. Desde mediados de los años noventa se realiza un importante esfuerzo de mejora de la información estadística disponible en el pasado, pero aun así, la importancia

del turismo para la economía peruana no se traduce en un esfuerzo investigador considerable, ni en el desarrollo de información estadística homogénea y comparable.

Después de haber realizado una búsqueda de investigaciones relacionadas con el problema de la presente investigación se constata que son escasas y las existentes no abordan de manera consistente e integral el problema. Este hecho justifica en un primer momento esta investigación en proceso.

Las empresas del sector hotelero del distrito de Cajamarca carecen de sistemas de medición del Impacto de los procesos de Capacitación, temas que constituyen para los autores aspectos esenciales de una investigación en desarrollo que se encuentra en proceso de integración, dado que, aunque se han realizado algunas acciones en varias entidades, estas no tienen aún el carácter de una metodología que incluya todos los aspectos involucrados. Por otro lado, el enfoque de Gestión por Competencias toma auge recientemente, como una herramienta apropiada para el desarrollo de los Recursos Humanos en el sector hotelero.

1.2.2. Justificación técnica-práctica

En el caso de las empresas hoteleras, es importante mencionar su estrecha relación con las grandes expectativas del turismo en la ciudad de Cajamarca, con respecto a la promoción del turismo como fuente de desarrollo económico.

En estas empresas debido al tipo de servicio que ofrecen, el recurso humano se vuelve un factor especialmente importante, ya que del trato y atención que el cliente recibe, depende en gran medida el éxito o fracaso de las mismas.

La investigación trata sobre la situación actual que presentan en su administración el sector hotelero en la ciudad de Cajamarca, y las causas por las cuales no utilizan un modelo para medir las competencias en los servicios de calidad, como instrumento de apoyo dentro de la gestión empresarial del sector hotelero, a fin de diseñar acciones para la toma de decisiones que permitan lograr el desarrollo integral de sus negocios.

Por ello y a la luz de los objetivos señalados, se pretende integrar un procedimiento sencillo y a la vez completo que permita evaluar las competencias en los servicios de calidad en el sector hotelero del distrito de Cajamarca, mediante la formación de equipos de trabajo eficientes conducidos a través de una eficiente gestión empresarial que sirva como base en la toma de decisiones de la empresa.

1.2.3. Justificación institucional

En la ciudad de Cajamarca, el sector hotelero es un rubro que cada día crece, pues en los últimos años han surgido nuevos hoteles, tanto nacionales como internacionales, volviendo más competitivo el mercado de las empresas dedicadas a este rubro; lo que obliga a dichas empresas a ir buscando siempre la excelencia y la innovación en sus servicios, orientando sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

De tal manera se justifica la importancia de proponer herramientas que sirvan para analizar y evaluar las competencias y los servicios de calidad que permitan una gestión adecuada por parte de los empresarios en el sector hotelero del distrito de Cajamarca; considerando que el resultado puede contribuir a mejorar las habilidades y destrezas del personal. Beneficiando con este estudio a los clientes, los propietarios, los empleados, la universidad, la población estudiantil y el investigador.

1.2.4. Justificación y personal

El desarrollo del presente trabajo, permitió afianzar mis conocimientos y el logro de los objetivos de desarrollo profesional propuestos en cuanto a los estudios de Doctorado, siendo un complemento al Grado de Maestro Obtenido.

1.3. Delimitación de la investigación

Delimitación espacial

La investigación se realizó en las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca, tomando específicamente como unidad de análisis los hoteles tres estrellas, enfocándose las competencias y los servicios de calidad en la gestión de las empresas en el sector hotelero del distrito de Cajamarca.

Delimitación temporal

El periodo estimado para realizar esta investigación osciló entre los meses de abril y julio del año 2017.

Delimitación teórica

Para el desarrollo de la presente investigación se evaluó las dos competencias con orientación al cliente: Competencias de atención al cliente y competencias de trabajo en equipo; la calidad del servicio se evaluó desde la percepción de la calidad del servicio.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre las competencias orientadas al cliente y la calidad del servicio en las empresas del sector hotelero del distrito de Cajamarca.

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación entre las competencias de atención al cliente y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca.
- Determinar la relación entre las competencias de trabajo en equipo y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca.
- Proponer estrategias generales relacionadas con la atención y servicio de calidad para hoteles tres estrellas del distrito de Cajamarca.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. A nivel internacional

Martínez (2013) en su trabajo de investigación *Servicio de Hotelería*, desarrollada con el objetivo de determinar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada al servicio de hotelería en Santa Rosa del Aguaray, desarrollando diversos aspectos sobre la calidad de los servicios hoteleros que son de importancia para el presente estudio, además como conclusiones importantes podemos destacar los siguientes:

En la ciudad de Santa Rosa del Aguaray, en especial de los proveedores, vendedores independientes, profesionales independientes y turistas nacionales y extranjeros, un 30% de los mismos manifiestan que desean adquirir los servicios adicionales de restaurante, seguidamente de un 25% que aprecia el servicio adicional de piscina, otro 17% de los encuestados valoran el servicio de quincho.

Los resultados obtenidos a través de los parámetros demuestran que las actividades financieras y económicas son rentables teniendo en cuenta el valor actual neto positivo que arroja el proyecto en G. 1.176.034.481, a la tasa de corte de 10%. La tasa interna de retorno es de 43%, la relación beneficio costo es de G. 2,22. Y que el capital invertido será recuperado al 1 año y 1

mes. Habiendo llegado al logro de los objetivos específicos se puede decir que a través de los mismos se puede alcanzar el objetivo general del proyecto.

Ríos y Freire (2013) en su tesis *Análisis de la calidad en los servicios hoteleros y su influencia en el desarrollo económico y turístico del Cantón Milagro*, desarrollado con la finalidad de analizar la calidad de los servicios hoteleros y su influencia al desarrollo económico y turístico del Cantón Milagro, Llegan a las siguientes conclusiones:

Los hoteles del cantón Milagro brindan un mal servicio debido a que su personal no está capacitado debidamente para atender las necesidades de cada uno de los clientes que se hospedan en dichos establecimientos hoteleros.

La poca afluencia que tienen los establecimientos hoteleros del cantón es causada porque estos hoteles no tienen sus instalaciones en correcto estado y no cuentan con programas de mantenimiento y calidad para estos hoteles.

El cantón Milagro no tiene mayor afluencia turística debido a que no se encuentra apto para recibir gran cantidad de turistas, porque sus establecimientos hoteleros no son de buena calidad, así mismo como su demás infraestructura turística.

Destaquemos también las recomendaciones entre las cuales se pueden señalar:

Se debe desarrollar un plan de mejora dirigido al sector hotelero para que así mejoren su calidad de servicio e incrementar su rentabilidad.

Las personas que laboran en los hoteles deben instruirse mediante capacitaciones para así brindar un servicio de calidad a todos los huéspedes de los hoteles y así mejoraran su trabajo en cada una de las áreas que sea su responsabilidad.

Los hoteles deben mejorar sus instalaciones para brindar una buena imagen a los visitantes que hagan turismo en Milagro y así se hospeden en los hoteles del Cantón.

Durán, García y Gutiérrez (2013). En su trabajo de investigación *Plan de mejoramiento del servicio al cliente en el Country International Hotel*, concluyen que existen fortalezas y debilidades respecto del análisis del cliente. Dado que las respuestas de los usuarios señalan que si medianamente están a gusto con el servicio, pero que difieren de algunos aspectos del mismo. Se concluye que las debilidades si son corregidas, generan mayores beneficios e imagen a la empresa. Esto hace importante el establecimiento de estrategias de mejora de las técnicas de atención, fidelización y manejo de las quejas frecuentes. Una solución es la aplicación de CRM (Customer relationship management) como acción estratégica básica y así mejorar la percepción de los clientes respecto del Hotel.

2.1.2. A nivel nacional

Alpiste, Carpio y Coll (2015) en su tesis *Análisis de la situación financiera y operativa y propuestas para mejorar la gestión del hotel Inkallpa*, realizan el análisis de la gestión administrativa y financiera del hotel, que abarca desde el inicio de sus operaciones en 2010 hasta 2014, los resultados evidencian que

el hotel presenta un crecimiento discreto que no se condice con las expectativas de los inversionistas y de las proyecciones positivas del sector. Al año 2014 la empresa todavía no crea valor, al presentar un EVA (Economic Value Added o creación de valor añadido) negativo de S/. 20,900. Sin embargo, el ratio Nopat/ventas netas establece una rentabilidad operativa después de impuestos de 18%. Esto significa que el negocio está dando señales de que puede ser rentable. Sin embargo, los niveles de ocupación del hotel en 2014 (44%) estuvieron por debajo del promedio de los hoteles del valle de Urubamba (60%), producto de la ausencia de una estrategia de marketing que permita posicionar adecuadamente al hotel.

Los niveles de ocupación se sustentan principalmente en los grupos de turistas que envían las agencias de viaje, con quienes se mantiene una relación comercial importante. El 90% de los huéspedes que llegan a Inkallpa son clientes de las agencias. Si bien, esto eleva los índices de ocupación, no le permiten al hotel lograr la rentabilidad esperada para recuperar la elevada inversión (S/. 3'918,476), debido a que el precio pactado con las agencias representa el 40% de la tarifa oficial. Esto ha generado que en 2014, de los ingresos captados (S/. 1'347,020), solo se haya logrado una utilidad después de impuestos de S/. 44,585, lo que representa solo un margen de 3% en relación a las ventas.

Para revertir esta situación resulta necesario implementar una estrategia de marketing y comercial para elevar el posicionamiento del hotel, lo que a su vez permita incrementar los niveles de ocupación a través de la venta directa, que ofrece rentabilidades mayores a las de las agencias de viajes. Además,

esto permitirá divulgar la propuesta de valor del hotel, la cual es bien recibida por los huéspedes que lo visitan. Adicionalmente, para el tema administrativo se sugiere la implementación de un Balanced Score Card que permita mejorar el monitoreo de los procesos internos y optimizar la gestión de calidad. Esto incluye además la incorporación de un área de marketing y la capacitación permanente del equipo de trabajo para aspirar al 100% de satisfacción de los huéspedes.

Cueva (2015) en su tesis *Evaluación de la calidad percibida por los clientes del hotel los portales a través del análisis de sus expectativas y percepciones*, persigue un doble objetivo. En primer lugar, dar a conocer la escala SERVQUAL, una nueva metodología para medir la calidad de servicio, muy utilizada en el mundo de servicios, pero poco aplicada en nuestro país. Y en segundo lugar, aplicar dicha metodología a una típica empresa de servicios, de modo que se pueda determinar el grado de satisfacción de los clientes y pueda servir de herramienta a los directivos para implementar prácticas de mejora. En este sentido, primero se introducen los conceptos de calidad, servicio y calidad de servicio. Aunque existen numerosas definiciones de calidad de servicio, la mayoría de ellas se centran en alcanzar las necesidades y los requerimientos de los consumidores y conocer hasta qué punto el servicio prestado alcanza sus expectativas. Entonces, entendemos que el conocimiento, tanto de las percepciones como de las expectativas de los clientes, debe ser el punto de partida de una investigación que pretenda medir la calidad de servicio percibida. Bajo esta premisa, se eligió al modelo SERVQUAL, el cual define la calidad de servicio como la brecha existente

entre las expectativas y percepciones que tiene el cliente antes y después de recibir el servicio. Cuando más positiva sea esta brecha, se podrá concluir que se está satisfaciendo correctamente las expectativas del cliente, y en muchos casos, los resultados demuestran que no sólo se satisfacen esas características buscadas en un cierto servicio, sino que se logra sorprender al cliente, que en términos de servicio, es lo que permite fidelizarlo. En esta tesis, no sólo se pretende introducir el modelo de una forma teórica sino también de manera empírica. Se elige como objeto de análisis al hotel Los Portales de Piura, dado que hoy en día este servicio se está desarrollando exponencialmente en nuestro país, y servirá de guía para futuras investigaciones en el rubro hotelero, así como en cualquier otro servicio, siempre y cuando se adecuen correctamente las características que presente el servicio que se va a estudiar. Lo más interesante de este modelo es la forma gráfica y clara de presentar los resultados obtenidos luego de aplicarlo, lo que permite a los directivos tomar decisiones rápidas y enfocarse en las características que verdaderamente influyen en la satisfacción total del cliente al recibir un cierto servicio. Finalmente detallaremos las conclusiones a las que se ha llegado en el estudio, así como las recomendaciones que se han elaborado como resultado de la investigación y de la interacción con los clientes. El trabajo persigue un doble objetivo.

Como análisis complementario al que nos brinda el gap 5 del modelo SERVQUAL, se desarrolló un mapa de posicionamiento a partir de las preguntas utilizadas en el cuestionario. Lo que pretende básicamente este análisis es comparar la brecha obtenida (gap 5) versus la importancia de cada

ítem de una manera un poco más gráfica, teniendo como objetivo principal priorizar las actuaciones y la asignación de recursos. El mapa de posicionamiento expresa más fidedignamente lo que el hotel debe mejorar. Los resultados que se obtienen mediante este método son útiles no sólo para la toma de decisiones, sino que sirven como parámetro para asignar valores económicos a la calidad o no-calidad del servicio y determinar así el impacto que tiene en la rentabilidad de la empresa.

2.1.3. A nivel regional

Chávarry (2015) en su trabajo de investigación *Ec lodge en Cajamarca*”. *Arquitectura en un entorno natural*. desarrolla un proyecto que se emplaza en la parte más alta del terreno para tener un dominio visual de todo el lugar, además se escoge específicamente esta área de terreno ya que el suelo es rocoso y un área no forestada dentro del bosque de eucaliptos y pinos. Las conexiones espaciales del interior hacia el paisaje, se dan en todos los paquetes proponiendo plazas como elemento organizador, en el área de alojamiento se tiene terrazas semipúblicas y privadas buscando un contacto directo con el bosque; en las áreas públicas como: hall principal, restaurante y lounge con terrazas al exterior y un mirador que proporciona dominio visual del lugar. El trazo del proyecto en relación a las visuales, siendo los criterios de aprovechamiento visual de orden infinito y restringido: como criterio inicial se identifica los tres ejes visuales: visual hacia el bosque, dominio visual al valle y visual hacia el río, además de buscar el mejor emplazamiento con respecto a la orientación del sol y tomando como marco referencial los vestigios de la arquitectura pre inca en el lugar y su arquitectura andina.

Volumen central, el aprovechamiento visual es de 180°, teniendo la mejor visual y dominio del valle desde su parte más alta, haciéndose búsqueda de una visual controlada en su interior que con el uso de la luz, dobles alturas, logra reforzar la intención de especulación del espacio por el usuario y buscando la interacción directa con la naturaleza a través de terrazas exteriores y un gran mirador; muestra una relación de contraste, ya que se buscó que este sea la presencia de la arquitectura en el lugar, al estar el resto de la arquitectura muy mimetizada con el entorno.

Área de alojamiento, el aprovechamiento visual ocurre hacia el bosque permitiéndole mayor privacidad y contacto con la naturaleza de los huéspedes. Área de capacitación, el aprovechamiento visual es hacia el río teniendo una visual limitada ya que la arquitectura está rodeada de árboles de eucaliptos y pinos; en este sector se desarrolla la difusión e intercambio cultural entre los pobladores, los huéspedes y visitantes.

2.2. Marco epistemológico de la investigación

La posición epistemológica para el presente trabajo de investigación tiene su fundamento en el Paradigma Positivista y el Paradigma Racionalista.

El Paradigma Positivista se caracteriza por medir y encontrar leyes, recurriendo a la prueba y a la validación con el objetivo de obtener y/o probar teorías. En este proceso se hacen uso de proposiciones formales, mediciones cuantitativas, e inferencias, bajo una visión empírica, reduccionista, mecanicista, analítica y causal.

El paradigma racionalista descansa sobre el supuesto de que hay una realidad única sobre la que puede incidir la investigación, y que esta realidad es separable en partes manipulables independientes (comúnmente llamadas variables). De este modo, ciertas variables se pueden simplificar para su estudio.

Sobre esta base, se analizará cómo se relacionan las competencias de orientación al cliente y las competencias de trabajo en equipo en la calidad del servicio al cliente en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca, bajo una realidad única y simplificada bajo el supuesto planteado en la hipótesis.

2.3. Marco doctrinal

2.3.1. Filosofía de la administración de la calidad.

En las décadas de 1980 y 1990 una revolución de la calidad barrió los sectores público y privado. El término convencional para referirse a esta revolución fue la Administración total de la calidad, ATC (en inglés, Total Quality Management, TQM). Fue inspirada por un grupo pequeño de expertos en calidad; los más famosos fueron W. Edwards Deming y Joseph M. Juran. Las ideas y técnicas que propusieron estos dos hombres, en el decenio de 1950, tuvieron pocos seguidores en Estados Unidos, pero fueron recibidas con entusiasmo por las empresas de Japón. Cuando los fabricantes japoneses comenzaron a derrotar a la competencia estadounidense en las comparaciones de calidad, los

gerentes occidentales le prestaron más atención a la ATC. Las ideas de Deming y Juran se convirtieron en la base de los programas actuales de administración de la calidad. (Robbins y Coulter. 2005, p. 43)

Para Robbins y Coulter (2005) la administración de la calidad es una filosofía administrativa de mejoramiento continuo y de respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes. El término cliente se ha extendido más allá de su definición original de comprador externo de la organización para incluir a todos los que tengan que ver con los productos o servicios de la empresa, sean internos o externos. Abarca empleados y proveedores, lo mismo que las personas, los bienes y los servicios. El objetivo es crear una organización comprometida con el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo.

Por lo tanto, esta teoría contribuye a la comprensión de las competencias empresariales y su mejora continua, basados en las expectativas de los clientes acerca de los servicios de hotelería, toda vez que en este sentido la calidad, en términos de administración, se aleja de las teorías de la administración que se basaban en el principio de que los costos bajos son el único medio para mejorar la productividad.

2.3.2. Enfoque de calidad de Deming.

Como se cita en Camisón, Cruz y González (2006) Deming, considera que el cliente es a quién están dirigidos los productos y es a quién se debe satisfacer, pero los empleados, aparte de prestar su conocimiento para elaborar los productos, deben ser considerados y tomados en cuenta, pues el alma de la

organización son ellos, y por tanto, deben estar motivados para llevar a cabo su trabajo de calidad. Defiende que la mejor forma de solucionar los problemas es mediante la mejora continua.

Según Camisón, Cruz y González (004), la filosofía de Deming, fundamenta en cuatro conceptos básicos: a) orientación al cliente, b) mejora continua, c) la calidad es determinada por el sistema y d) los resultados se determinan a largo plazo. El premio de mayor prestigio dentro del mundo de la calidad lleva su nombre: Premio Deming.

El ciclo, ruta o rueda de Deming, también conocido con la denominación de ciclo de Shewart, o ciclo PHVA (planificar-hacer-verificar-actuar), es uno de los pilares fundamentales para la planificación y la mejora de la calidad. Este ciclo actúa como una verdadera espiral, ya que al cumplir el último paso, según se requiera, se vuelve a reiniciar con un nuevo plan dando lugar así al comienzo de otro ciclo de mejora. (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009, p. 9)

Esta teoría es importante en el desarrollo del trabajo por cuanto confirma la importancia del cliente, aspecto que es abordado al desarrollar las competencias orientadas al cliente como eje central de presente trabajo de investigación, además mediante teoría se permite abordar también la mejora continua desde el punto de vista de la reducción de costos, debido a que se trabaja en pro de la prevención y no de la detección de fallas.

2.3.3. Teoría del modelo de brechas de la calidad en el servicio.

Zeithaml y Bitner (2003), mencionan que la posición del modelo brechas son la llave de conceptos, estrategias y decisiones en marketing de servicios, a manera de empezar a construir junto con los consumidores las tareas de la organización, para disolver las brechas entre las percepciones y las expectativas, cubriendo con esto sus necesidades y así alcanzar una alta calidad en el servicio. Siendo los siguientes:

Brecha 1- No conocer cuál es la expectativa de los consumidores. Es la brecha de información de marketing, siendo el que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad y los imprescindibles para satisfacer las necesidades de los huéspedes.

Brecha 2- No seleccionar el diseño y estándares del buen servicio. En algunos casos, aun teniendo información sobre qué es lo que esperan los clientes, las empresas de servicio no logran cubrir esas expectativas, lo cual puede ser por que las percepciones no se traducen en estándares orientados al huésped; dado que los responsables de la fijación de estos creen que es complicado prever la demanda, que no haya un proceso formal de establecimiento de objetivos o que se fijen estándares atendiendo los intereses de la empresa.

Brecha 3- No entregar los estándares del servicio. Si el hotel no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de estos puede verse dañada.

Así pues, se deben tener recursos adecuados (personas, sistemas y tecnología) y los empleados deben ser evaluados y recompensados.

Brecha 4- No llevar a cabo las promesas. Esta brecha significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de marketing, publicidad y el personal de ventas, puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas será más difícil. Por lo que los directivos guían las decisiones que tienen que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento de su comunicación y entrega.

Las brechas, se refieren a una deficiencia de la calidad percibida en los servicios, la cual puede ser originada por cualquiera de las discrepancias antes mencionadas o combinación de ellas. Por lo que estas brechas, ayudarán a que la empresa pueda satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes.

En este sentido, esta teoría contribuye al trabajo de investigación, por cuanto pone de manifiesto que las brechas tienen una relación muy ligada o estrecha con los clientes, ya que como se menciona marcan claramente las diferencias entre las expectativas y percepciones; aspecto que se desarrolló en el presente trabajo, por lo tanto, las empresas podrían tomarlos en cuenta, para alcanzar la satisfacción de sus huéspedes.

2.4. Marco conceptual.

2.4.1. Calidad.

Reyes (2010), señala que la calidad como competencia implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Es

comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de juicio. Compartir con los demás el conocimiento profesional. Basarse en los hechos y en la razón. Demostrar constantemente interés por aprender. Es la preocupación por reducir la incertidumbre mediante el uso de métodos y controles claros que permitan el acceso a la información y los recursos de forma rápida. Es demostrar constantemente interés por aprender. El aprendizaje continuo, la iniciativa, el transmitir conocimiento, la gestión de procesos son competencias implicadas en la calidad.

2.4.2. Calidad del servicio.

La calidad de servicio es un requisito fundamental para enfrentar los mercados que en la actualidad son muy competitivos; la calidad de servicio se considera un componente estratégico que otorga una ventaja de diferenciación en las organizaciones, logrando con esto la completa satisfacción de los clientes y como consecuencia fidelización. Cada vez son más quienes tratan de administrarla mediante su medición y mejora; sin embargo, resulta complicado definir y medir la calidad de los servicios debido a la naturaleza de estos, por cuanto a la intangibilidad del servicio se suman problemas relacionados con la prestación y recepción del servicio.

Como se cita en Pecina (2014), Parasuraman, Zeithmal y Berry definen a la calidad de servicio como el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio, que resulta de la comparación entre las expectativas de los consumidores (lo que

ellos creen que las empresas de servicios deben ofrecer) y sus percepciones sobre el resultado del servicio ofrecido. Se trata de un planteamiento dinámico en cuanto las expectativas pueden ser diferentes en función de los clientes y el tiempo en que se presta el servicio. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5 en el Modelo de deficiencias, depende a su vez de la gestión eficiente de las otras cuatro deficiencias o discrepancias.

Según Santomá y Costa (2007) una primera aproximación a la calidad de servicio puede estructurarse a partir de las dos grandes escuelas de conocimiento en las que se ha dividido el pensamiento académico.

A. Escuela Norteeuropea de calidad de servicio.

Como se cita en Ríos y Santomá (2008) la Escuela Norteeuropea de calidad de servicio encabezada por Grönroos (1984) se basan principalmente en aportar unos modelos que se basan en la tridimensionalidad de la calidad de servicio. La medida de la calidad de servicio la realizan a partir de la opinión del cliente, éste determinará si el servicio recibido ha sido mejor o peor que el esperado. Esta escuela se ha focalizado principalmente en el concepto de calidad de servicio sin entrar a buscar evidencias empíricas que lo soporten. Esta ha sido la principal razón por la que no ha sido muy aplicada por los investigadores. Grönroos ha sido el máximo exponente de la escuela y afirma, que la calidad percibida por parte del cliente está formada por tres grandes aspectos: la calidad técnica (representada por el Qué) y que representa el servicio que los clientes han recibido como consecuencia del proceso de

compra, según Grönroos este aspecto de la calidad tiene carácter objetivo. En segundo lugar está la calidad funcional (representada por el cómo) que tiene que ver con la forma en la que el servicio se ha prestado, esto es cómo el cliente ha experimentado el servicio. Esta dimensión está directamente relacionada con la forma en que el personal del establecimiento presta el servicio a los clientes. En tercer lugar existe una tercera dimensión que afecta a la percepción de la calidad de servicio por parte del cliente y es la referida a la imagen de la organización. Esta dimensión tiene que ver con los aspectos relacionados con la imagen que el cliente tiene de la organización ya sea por su experiencia previa o por la comunicación que la organización haya emitido hacia el cliente. La función que esta dimensión ejerce es una función de filtro de las dos dimensiones anteriores

B. Escuela Norteamericana de Calidad de Servicio.

Como se cita en Ríos y Santomá (2008) la Escuela Norteamericana de calidad de servicio Encabezada por Parasuraman et al. (1985, 1988), creadores del modelo SERVQUAL, el modelo fue desarrollado como resultado de una investigación hecha en diferentes tipos de servicios. El modelo define la calidad de servicio como un desajuste entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio prestado y ésta puede ser medida a partir de la diferencia entre ambos conceptos. El modelo SERVQUAL ha resultado de interés para un gran número de investigadores. La escala de medida y los cinco atributos genéricos que definen la calidad de servicio (los elementos tangibles, la fiabilidad, la empatía, la capacidad de respuesta y la seguridad) han sido los elementos que han significado un uso

generalizado de este modelo para estudiar la calidad de servicio en diferentes ámbitos del sector servicios.

2.4.3. Satisfacción

El concepto de satisfacción, se ha ido matizando a lo largo del tiempo, según han ido avanzando sus investigaciones, enfatizado distintos aspectos y variando su concepción.

Según Berenguer y Gil, (2001), en las últimas décadas el objeto de la investigación del constructo de satisfacción ha variado. Así, mientras en la década de los setenta el interés se centraba fundamentalmente en determinar las variables que intervienen en el proceso de su formación, en la década de los ochenta se analizan además las consecuencias de su procesamiento.

2.4.4. Percepción de la calidad del servicio

Según Morales y Correal (2003), otros de los aspectos a tener en cuenta a la hora de estudiar ambos constructos, son los objetivos del investigador, es decir, si la investigación está centrada en la calidad de servicio interesa sobre todo el estudio de sus dimensiones y medida. En cambio, cuando la investigación se centra en la satisfacción, los objetivos se encuentran centrados en los procesos evaluativos que llevan a las personas a realizar determinadas conductas de compra o consumo. En este segundo caso, la calidad de servicio es considerada como un factor más que interviene en el proceso, pero no se suele analizar su estructura

Martínez, Peiró y Ramos (2001) consideran que la calidad de servicio percibida es tanto un antecedente como un consecuente de la satisfacción, a su vez, la satisfacción influye en la evaluación a largo plazo de la calidad de servicio que perciben los individuos.

Por lo tanto, la percepción de la calidad del usuario o del consumidor, sería a partir del procesamiento cognitivo de la información, aunque también puede ser consecuencia de la experimentación de emociones durante el proceso de consumo; se podría definir como una evaluación post-consumo y/o post-uso, susceptible de cambio en cada transacción, fuente de desarrollo y cambio de las actitudes hacia el objeto de consumo y/o uso, y que es el resultado de procesos psicosociales de carácter cognitivo y afectivo. Asimismo, la calidad de servicio supone la valoración de que un producto es útil, en referencia a que cumple con lo que tenía encomendado, pero también que proporciona sensaciones placenteras.

2.4.5. Competencias.

En la Guía para el desarrollo de competencias básicas de gestores empresariales del Instituto Aragonés de Empleo (2010), se señala que aunque no existe un concepto unánimemente aceptado de competencia, adoptada la definición aceptada de forma mayoritaria en la literatura científica y en los modelos de management actual, que consideran las competencias como aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su actividad o función.

Las competencias son hábitos, no comportamientos más o menos esporádicos o que aparecen en momentos de crisis. Por otra parte, han de ser comportamientos observables por otras personas, no pudiendo ser, por tanto, creencias o actitudes. De esta manera, cuando se formulan las competencias, éstas deben: Expresarse en términos de comportamiento y no de capacidad o característica personal. Deben ser observables o comprobables. De hecho, una persona puede poseer los recursos necesarios (conocimientos, habilidades, actitudes, etc.) pero no movilizarlos, y por lo tanto no se le puede considerar competente. Hacer referencia a una Organización concreta y a un puesto concreto. Se deben poder observar los resultados de tales actuaciones competentes. (Instituto Aragonés de Empleo. 2010. p. 11)

En la misma guía encontramos dos tipos de competencias: a) Competencias con orientación al cliente y b) competencias de creatividad e innovación

2.4.5.1. Competencias con orientación al cliente

Las competencias con orientación al cliente son 2: i) Competencias de atención al cliente y ii) competencias de trabajo en equipo.

Competencias de atención al cliente.

“Es la capacidad y voluntad de atender adecuadamente las necesidades del cliente, esforzándose por conocer de forma anticipada sus problemas y resolverlos, para crear y consolidar una relación de valor entre ambas partes”. (Instituto Aragonés de Empleo 2010. p. 56).

La Guía para el desarrollo de competencias básicas de gestores empresariales del Instituto Aragonés de Empleo (2010), establece los siguientes grados y comportamientos asociados:

Grado 1: Responde con prontitud a las demandas y sugerencias de sus clientes, satisfaciendo sus necesidades de la forma más adecuada. Mantiene una comunicación fluida con el cliente ofreciéndole información útil.

Grado 2: Actúa siempre pensando en las necesidades reales de sus clientes. Adecúa los productos y servicios disponibles a esas necesidades. Crea ofertas para sus clientes que generan valor añadido.

Grado 3: Pone en práctica de forma proactiva las medidas necesarias para descubrir las necesidades y expectativas de sus clientes. Establece y mantiene relaciones efectivas con sus clientes con perspectiva de largo plazo, y sabe ganarse su respeto y confianza. Supera las expectativas de los clientes siendo un referente para los mismos. Armoniza los intereses del cliente con los estratégicos de la organización.

Competencias de trabajo en equipo

“Es la capacidad para participar y colaborar activamente en las tareas del equipo, asumiendo los objetivos y orientando sus actuaciones hacia el logro de los mismos” (Instituto Aragonés de Empleo 2010. p. 56),

La Guía para el desarrollo de competencias básicas de gestores empresariales del Instituto Aragonés de Empleo (2010), establece los siguientes grados y comportamientos asociados:

Grado 1: Se reúne periódicamente con los miembros del equipo con el fin de analizar y resolver problemas, y lograr los objetivos comunes. Participa en la toma de decisiones conjuntas con el resto de miembros del equipo para la ejecución de tareas, o la resolución de problemas y conflictos. Comparte con el resto del equipo cualquier información necesaria para conseguir los objetivos comunes. Antepone los intereses comunes del equipo a sus intereses particulares.

Grado 2: Participa activamente en el planteamiento y definición de objetivos para la planificación del trabajo en equipo. Colabora en la definición, organización y distribución de las tareas, plazos, personas y roles requeridos por los miembros del equipo. Anima y motiva a los demás reconociendo el mérito de los otros miembros del grupo. Contribuye a generar un buen clima en el equipo.

Grado 3: Transmite credibilidad y confianza, fomentando un ambiente de compromiso y unión hacia los objetivos comunes, contribuyendo a promover el espíritu en equipo. Se coordina con otros miembros del equipo con el fin de llevar un seguimiento y supervisión del trabajo y obtener la información necesaria que repercute en sus funciones. Evalúa y verifica los resultados propios y del equipo en la consecución de los objetivos.

2.4.5.2. Competencias de creatividad e innovación

Es la capacidad para establecer soluciones innovadoras y ajustadas a las necesidades de Fundación Integra, siendo proactivo en la generación de ideas que agreguen valor. Analiza y comprende el entorno en el que se encuentra, desarrollando conceptos, métodos y enfoques nuevos para el trabajo.

2.4.6. Hospedaje

Clases y Categorías de hospedaje

Los establecimientos de hospedaje solicitarán al Órgano Competente, su clasificación y/o categorización, cumpliendo para tal efecto con los requisitos de infraestructura, equipamiento, servicio y personal, los establecimientos de hospedaje se clasifican y/o categorizan en la siguiente forma:

Clasificación y/o categorizan de establecimientos de hospedaje según el MINCETUR (D. S. N° 001-2015. Reglamento de Establecimientos de Hospedaje).

N°	Clase	Categoría
1	Hotel	Una a cinco estrellas
2	Apart-Hotel	Tres a cinco estrellas
3	Hostal	Una a tres estrellas
4	Albergue	sin categoría

Clase

Identificación del establecimiento de hospedaje en función a sus características arquitectónicas de infraestructura, equipamiento y servicios que ofrece. Deberá estar de acuerdo a la clasificación establecida en el artículo 3 del presente Reglamento. (MINCETUR - D. S. N° 001-2015. Reglamento de Establecimientos de Hospedaje. p. 2)

Categoría

Rango en estrellas establecido por este Reglamento a fin de diferenciar dentro de cada clase de establecimiento de hospedaje, las condiciones de funcionamiento que estos deben ofrecer. Solo se categorizan los establecimientos de hospedaje de la clase Hotel, Apart-Hotel y Hostal. (MINCETUR - D. S. N° 001-2015. Reglamento de Establecimientos de Hospedaje. p. 2)

Hotel. Establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como Hoteles de Una a Cinco Estrellas, deben cumplir con los requisitos establecidos por Norma. (MINCETUR - D. S. N° 001-2015. Reglamento de Establecimientos de Hospedaje. p. 2)

Apart-Hotel

Establecimiento de hospedaje que está compuesto por departamentos que integran una unidad de explotación y

administración. Los ApartHoteles pueden ser categorizados de Tres a Cinco Estrellas, debiendo cumplir con los requisitos establecidos por Norma. (MINCETUR - D. S. N° 001-2015. Reglamento de Establecimientos de Hospedaje. p. 3)

Hostal

Establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser clasificados como Hostales deben cumplir con los requisitos establecidos por Norma. (MINCETUR - D. S. N° 001-2015. Reglamento de Establecimientos de Hospedaje. p. 3)

Albergue

Establecimiento de hospedaje que presta servicio de alojamiento preferentemente en habitaciones comunes, a un determinado grupo de huéspedes que comparten uno o varios intereses y actividades afines. Su ubicación y/o los intereses y actividades de sus huéspedes, determinarán la modalidad del mismo. Los albergues deberán cumplir con los requisitos señalados en las Normas. (MINCETUR - D. S. N° 001-2015. Reglamento de Establecimientos de Hospedaje. p. 3)

Autorización para el inicio de actividades y categorización posterior

Lo que ha previsto el nuevo reglamento de establecimientos de hospedaje, es un procedimiento administrativo de aprobación automática, a través del cual se autoriza el inicio de actividades de un establecimiento de hospedaje, sin que en este inicio se obtenga la categoría de hotel, apart-hotel, hostel o albergue, y cumpliendo únicamente las condiciones mínimas que señalados en el reglamento. Veamos cómo funciona este procedimiento:

Los titulares de establecimientos de hospedaje, para el inicio de sus actividades, deberán estar inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) a que se refiere la Ley N.º 26935, Ley sobre Simplificación de Procedimientos para obtener los Registros Administrativos y las Autorizaciones Sectoriales para el inicio de actividades de las empresas, normas complementarias y modificatorias. Asimismo, deberán contar con la licencia de funcionamiento. (MINCETUR - D. S. N° 001-2015. Reglamento de Establecimientos de Hospedaje. p. 5)

Los datos consignados y presentados por los titulares de los establecimientos de hospedaje, estarán sujetos a la presunción de veracidad, siendo que el presente procedimiento es de aprobación automática, de conformidad con lo establecido en el inciso 1.16 del artículo IV del Título Preliminar y el artículo 32 de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, y sin perjuicio de la fiscalización posterior de la Administración.

(MINCETUR - D. S. N° 001-2015. Reglamento de Establecimientos de Hospedaje. p. 4)

Presentación de la Declaración Jurada de cumplimiento de requisitos mínimos y expedición de la constancia de cumplimiento de requisitos mínimos.

Los establecimientos de hospedaje que inicien operaciones y opten voluntariamente por no ostentar las clases de Hotel, ApartHotel y Hostal en sus diferentes categorías o Albergue, deberán presentar dentro de un plazo de treinta (30) días de iniciadas sus actividades, al órgano competente, una solicitud consignando la información señalada en el artículo 113 de la Ley N.º 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, anexando una Declaración Jurada en la que evidencie su condición de Establecimiento de Hospedaje e informando del cumplimiento de requisitos exigidos para Establecimientos de Hospedaje, de acuerdo al formato aprobado por el Viceministerio de Turismo del MINCETUR

Requisitos mínimos para inicio de actividades.

Según el D. S. N° 001-2015. MINCETUR (2015), Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, se establecen los siguientes requisitos:

- ***Infraestructura***

Deberán cumplir con los requisitos señalados en el artículo 5 de la Norma Técnica A.30 “Hospedaje” del Numeral III.1 Arquitectura, del Título III Edificaciones, del Reglamento Nacional de Edificaciones - RNE. 8.1.2

- ***Equipamiento***

- a) Contar con teléfono de uso público, el mismo que puede ser el teléfono fijo de recepción, celular, dependiendo la zona y para uso exclusivo del huésped.
- b) Contar con un botiquín de primeros auxilios, según las especificaciones técnicas del Ministerio de Salud.
- c) Contar con sistemas que permitan tener agua fría y caliente las veinticuatro (24) horas del día, el cual no deberá ser activado por el huésped.

- ***Servicios***

- a) Deben realizar limpieza diaria de habitaciones y todos los ambientes del establecimiento.
- b) Brindar el servicio de custodia de equipaje.
- c) El cambio de sábanas y toallas debe ser regular, el huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios ambientales y otros.

Una vez que se ha cumplido con este procedimiento, los establecimientos de hospedaje que deseen poseer alguna de las clases establecidas en el reglamento, deben realizar el procedimiento de clasificación y categorización.

Certificado de clasificación y/o categorización

El titular de un establecimiento de hospedaje interesado en ostentar las clases de Hotel, Apart-Hotel y Hostal en sus diferentes categorías, o Alberque, según

corresponda, solicitará al órgano competente, el Certificado de Clasificación y/o Categorización, cumpliendo con los requisitos siguientes:

Requisitos de la solicitud de clasificación y/o categorización

Según el D. S. N° 001-2015. MINCETUR (2015), Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, se establecen los siguientes requisitos:

El titular del establecimiento de hospedaje que solicite el Certificado deberá presentar al órgano competente una solicitud consignando la información señalada en el artículo 113 de la Ley N.º 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, adjuntando:

- a) Formato de clasificación y/o categorización, según modelo aprobado por el Viceministerio de Turismo, en el que indicará en detalle, el cumplimiento de los requisitos y condiciones mínimas exigidos para ostentar la clase y/o categoría solicitada
- b) Recibo de pago por derecho de trámite.

El titular del establecimiento podrá, de estimarlo conveniente, solicitar de igual forma, el Certificado de Clasificación y/o Categorización, adjuntando a su solicitud un Informe Técnico expedido por un Calificador de Establecimientos de Hospedaje.

Al tratarse de un estudio sobre la calidad los servicios hoteleros, este marco conceptual, nos permite tomar conocer los conceptos relacionados con las variables en estudio, así como de la unidad de análisis la que estudiará por categoría.

2.5. Definición de Términos Básicos.

Calidad del servicio. La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, en el caso de los servicios ofrecer condiciones de uso del servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. (Santomá y Costa, 2007)

Calidad como valor. Se hace referencia al hecho de que no existe el mejor bien de consumo o servicio en sentido absoluto, dependiendo de aspectos tales como precio, accesibilidad, etc. Se puede definir como lo mejor para cada tipo de consumidor. (Robbins y Coulter, 2005)

Competencias.

Se entiende como competencias aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su actividad o función. (Instituto Aragonés de Empleo (2010). Para el presente trabajo se consideran competencias de orientación al cliente.

Control de la Calidad. Probar que el proceso produzca productos en condiciones operativas con mínima inspección y Llevar el proceso a operación. (Robbins y Coulter, 2005)

Establecimiento de hospedaje. Lugar destinado a prestar habitualmente servicio de alojamiento no permanente, para que sus huéspedes pernocten en el local, con la posibilidad de incluir otros servicios complementarios, a condición del pago de una contraprestación previamente establecida en las tarifas del establecimiento. (MINCETUR - D. S. N° 001-2015)

Planificación de la calidad. Identificar a los clientes, Determinar las necesidades de los clientes, Traducir esas necesidades al lenguaje de la organización, Desarrollar un producto que pueda responder a las necesidades de los clientes y Perfeccionar las características del producto para satisfacer las necesidades de la organización y las necesidades del cliente. (Robbins y Coulter, 2005)

Servicio de hospedaje. Hace referencia al servicio que se presta en situaciones turísticas y que consiste en permitir que una persona o grupo de personas acceda a un albergue a cambio de una tarifa. Bajo el mismo término también se puede designar al lugar específico de albergue, ya sea este una casa, un edificio, una cabaña o un departamento. (MINCETUR - D. S. N° 001-2015)

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

Las competencias orientadas al cliente se relacionan significativamente con la calidad del servicio, en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a. Las competencias de atención al cliente se relacionan significativamente con la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca.
- b. Las competencias de trabajo en equipo se relacionan significativamente con la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca.

3.2. Variables

Dependiente: Calidad del servicio

Independiente: Competencias orientadas al cliente.

3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis

Hipótesis	Definición conceptual	Definición operacional			
		Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Las competencias orientadas al cliente se relacionan significativamente con la calidad del servicio, en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca.	La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, en el caso de los servicios ofrecer condiciones de uso del servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. (Morales y Correal (2003))	Calidad del servicio	Percepción de la calidad del servicio	<p>Características generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación • Seguridad • Habitación • Mobiliario • Servicios higiénicos • Otras instalaciones <p>Atención al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio recepción • Servicio de conserjería • Amabilidad del personal • Responsabilidad • Conocimiento • Técnicas • Actitudes 	Cuestionario a través de encuesta aplicado a gerentes de hotel y a los usuarios de los servicios

Hipótesis	Definición conceptual	Definición operacional			
		Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Las competencias orientadas al cliente se relacionan significativamente con la calidad del servicio, en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca.	Se entiende como competencias aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su actividad o función. (Instituto Aragonés de Empleo (2010).	Competencias orientadas al cliente	Atención al cliente	Desarrollo de capacidades para atender adecuadamente las necesidades del cliente	Cuestionario a través de encuesta aplicado a gerentes de hotel y a los usuarios de los servicios
			Trabajo en equipo	Desarrollo de capacidades para participar y colaborar activamente en tareas en equipo,	

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

El trabajo de investigación se ubica en el distrito de Cajamarca, ubicado en la provincia de Cajamarca, en el departamento de Cajamarca, en el norte del Perú.



Figura 1. Distrito de Cajamarca - Provincia de Cajamarca

Fuente: <http://www.perutoptours.com/>

Limita al sureste con los distritos de Jesús y Llacanora, al suroeste con el distrito de San Juan, al noreste con el distrito de la Encañada, al noroeste con la provincia de San Pablo, al este con los distritos de Los Baños del Inca y al oeste con los distritos de Chetilla y Magdalena. Ocupa una superficie de 382.74 km².

4.2. Métodos de investigación

El trabajo de investigación utilizó el Método Hipotético – Deductivo a través de observaciones realizadas de un caso particular se plantea un problema. Éste lleva a un proceso de inducción que remite el problema a una teoría para formular una hipótesis, que a través de un razonamiento deductivo intenta validar la hipótesis empíricamente.

Además, debido a la escasa información existente, se han combinado diversas metodologías que abarcan la estructuración sistemática de la información, el análisis de las competencias, la atención al cliente y el trabajo en equipo, del sector y la medición de la calidad del servicio.

4.3. Diseño de la investigación

El estudio se desarrolló en un diseño transversal porque abarca las categorías hoteleras y las competencias empresariales orientadas al cliente evaluándose tanto a los gerentes como a los usuarios del servicio recolectándose información en un solo momento, en un tiempo único, que corresponderá al año 2017.

Es no experimental, en el sentido que con el propósito es describir las variables en estudio y analizar su relación, estos no serán modificados ni sujetos a control por parte del investigador.

4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación.

Población

La población de este estudio está compuesta por los establecimientos de hospedajes, del distrito de Cajamarca. El tamaño poblacional asciende 157 establecimientos. (Directorio por categorías de alojamientos, hostales y hoteles, departamento de Cajamarca. PeruTopTours)

Muestra

Se realizó un estudio de todos los establecimientos de hospedajes categorizados con tres (3) estrellas del distrito de Cajamarca que hacen a 23 establecimientos. (Directorio por categorías de alojamientos, hostales y hoteles, departamento de Cajamarca. PeruTopTours)

Unidad de Análisis.

Los gerentes y de los usuarios del servicio de los hoteles tres estrellas en estudio.

Unidades de Observación.

Competencias y calidad del servicio.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Técnicas

Para evaluar la variable competencias, se aplicará una encuesta a cada uno de los gerentes de los establecimientos de hospedaje que conforman la muestra.

Para evaluar la variable calidad del servicio se aplicará encuestas a los usuarios en cada establecimiento hotelero que conforma la muestra.

Instrumentos

Cuestionario. - Relación de preguntas referentes a la percepción de los gerentes respecto competencias y a la percepción de satisfacción de los usuarios respecto a los indicadores de calidad del servicio.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Clasificación de datos: La información obtenida con los instrumentos de recolección de datos, serán clasificados y ordenados según las variables y las dimensiones establecidas en de esta investigación.

Proceso computarizado: En esta investigación se utilizó la hoja de datos Microsoft Excel y Word para la elaboración de tablas y figuras, que fueron interpretados y analizados mediante la prueba Chi cuadrado; para finalmente hacer la discusión de resultados y las conclusiones.

4.7. Matriz de Consistencia Metodológica:

Título: las competencias orientadas al cliente y la calidad del servicio en las empresas del sector hotelero del distrito de Cajamarca - 2017								
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de recolección de datos	Método	Población y muestra
<p>General</p> <p>¿Cómo se relacionan las competencias orientadas al cliente con la calidad del servicio en las empresas del sector hotelero del distrito de Cajamarca?</p>	<p>General:</p> <p>Determinar la relación entre las competencias orientadas al cliente y la calidad del servicio en las empresas del sector hotelero del distrito de Cajamarca.</p>	<p>General</p> <p>Las competencias orientadas al cliente se relacionan significativamente con la calidad del servicio, en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca.</p>	<p>Calidad del servicio</p>	<p>Percepción de la calidad del servicio</p>	<p>Características generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación • Seguridad • Habitación • Mobiliario • Servicios higiénicos • Otras instalaciones <p>Atención al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio recepción • Servicio de conserjería • Amabilidad del personal • Responsabilidad • Conocimiento • Técnicas • Actitudes 	<p>Cuestionario a través de encuesta personal aplicado a gerentes de hotel y a los usuarios de los servicios</p>	<p>Hipotético - deductivo</p>	<p>Población: 157 hoteles</p> <p>Muestra: 23 Hoteles Tres Estrellas</p>

Título: las competencias orientadas al cliente y la calidad del servicio en las empresas del sector hotelero del distrito de Cajamarca - 2017

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	VARIABLES	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de recolección de datos	Método	Población y muestra
<p align="center">Específicos</p> <p>¿Cómo se relaciona las competencias de atención al cliente y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca?</p> <p>¿Cómo se relaciona las competencias de trabajo en equipo y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca?</p>	<p>Específicos:</p> <p>Determinar la relación entre las competencias de atención al cliente y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca.</p> <p>Determinar la relación entre las competencias de trabajo en equipo y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca.</p>	<p>Específicas:</p> <p>Las competencias de atención al cliente se relacionan significativamente con la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca.</p> <p>Las competencias de trabajo en equipo se relacionan significativamente con la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca.</p>	<p>Competencias orientadas al cliente</p>	Atención al cliente	Desarrollo de capacidades para atender adecuadamente las necesidades del cliente	<p>Cuestionario a través de encuesta personal aplicado a gerentes de hotel y a los usuarios de los servicios</p>	<p>Hipotético - deductivo</p>	<p>Población: 157 hoteles</p> <p>Muestra: 23 Hoteles Tres Estrellas</p>
				Trabajo en equipo	Desarrollo de capacidades para participar y colaborar activamente en tareas en equipo			

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de resultados.

El desarrollo de competencias por parte de los hoteles se clasifica en 4 rangos como sigue:

Grupo 1:	Empresas que no han desarrollado competencias	Entre 1,00 y 1,75
Grupo 2:	Empresas que han desarrollado pocas competencias	Entre 1,76 y 2,50
Grupo 3:	Empresas que han desarrollado algunas competencias	Entre 2,51 y 3,25
Grupo 4:	Empresas que han desarrollado muchas competencias	Entre 3,26 y 4,00

La percepción de la calidad del servicio en una escala del 1 al 4 se califica de la siguiente manera:

Muy malo	Entre 1,00 y 1,75
Malo	Entre 1,76 y 2,50
Bueno	Entre 2,51 y 3,25
Muy Bueno	Entre 3,26 y 4,00

5.1.1. Desarrollo de competencias orientadas al cliente

Competencias de atención al cliente

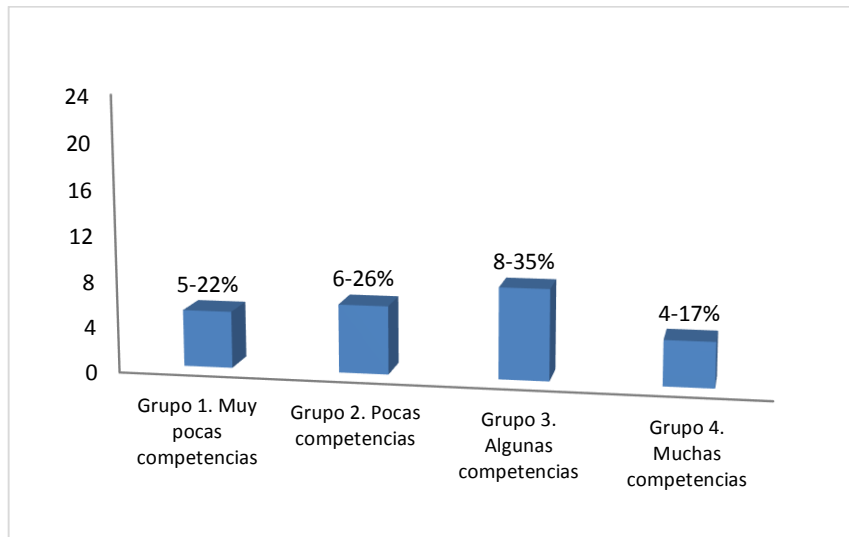


Figura 2. Desarrollo de competencias de atención al cliente. Hoteles tres estrellas - Cajamarca

Respecto al desarrollo de competencias de atención al cliente, por niveles, los hoteles que han desarrollado muy pocas competencias al respecto constituyen el 22%, los hoteles que han desarrollado pocas competencias el 26%; los hoteles han desarrollado algunas competencias el 35% y los hoteles que han desarrollado muchas competencias el 17%.

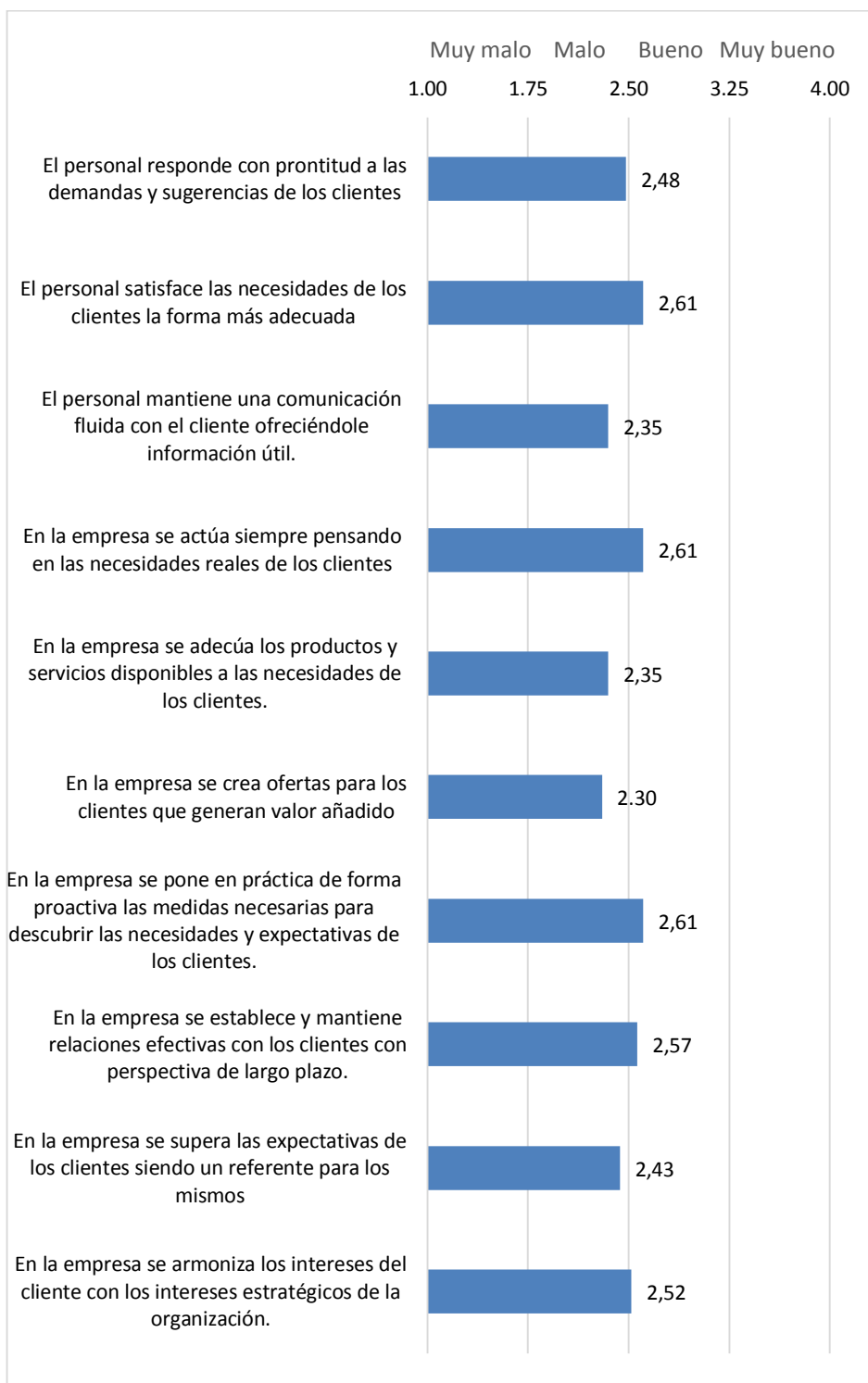


Figura 3. Calificativo Promedio desarrollo de competencias de atención al cliente. Hoteles Tres Estrellas - Cajamarca

Respecto al calificativo del desarrollo de competencias de atención al cliente en los Hoteles Tres Estrellas en Cajamarca, obtienen un calificativo promedio superior al medio de 2,5) las siguientes competencias: El personal satisface las necesidades de los clientes de la forma más adecuada, 2,61; en la empresa se actúa siempre pensando en las necesidades reales de los clientes, 2,61; en la empresa se pone en práctica de forma proactiva las medidas necesarias para descubrir las necesidades y expectativas de los clientes, 2,61; en la empresa se establece y mantiene relaciones efectivas con los clientes con perspectiva de largo plazo, 2,57; en la empresa se armoniza los intereses del cliente con los intereses estratégicos de la organización, 2,52; cabe recalcar si bien están por encima del promedio todas la competencias esa en el rango de bueno, sin lograr alcanzar el rango de muy bueno.

Por otra parte las competencias que obtienen calificativos promedios por debajo del valor medio (2,5) son: El personal responde con prontitud a las demandas y sugerencias de los clientes, el personal mantiene una comunicación fluida con el cliente ofreciéndole información útil, en la empresa se adecúa los productos y servicios disponibles a las necesidades de los clientes, en la empresa se crea ofertas para los clientes que generan valor añadido y en la empresa se supera las expectativas de los clientes siendo un referente para los mismos, con calificativos de 2,48; 2,35; 2,35; 2,30 y 2,43 respectivamente. (Rango: Malo).

Competencias de trabajo en equipo

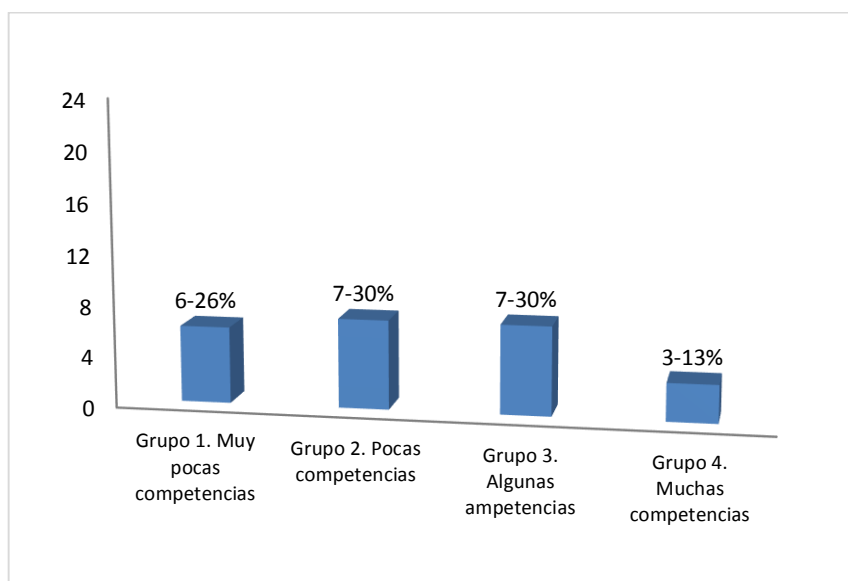


Figura 4. Desarrollo de competencias de trabajo en equipo. Hoteles tres estrellas - Cajamarca

Respecto al desarrollo de competencias de trabajo en equipo, por niveles, los hoteles que han desarrollado muy pocas competencias constituyen el 26%; los hoteles que han desarrollado pocas competencias 30%; los hoteles han desarrollado algunas competencias 30% y los hoteles que han desarrollado muchas competencias 13%.



Figura 5. Calificativo Promedio desarrollo de competencias de trabajo en equipo. Hoteles Tres Estrellas - Cajamarca

Respecto al calificativo del desarrollo de competencias de trabajo en equipo en los Hoteles Tres Estrellas en Cajamarca, obtienen un calificativo promedio superior al medio (2,5) el desarrollo de las siguientes competencias: Se reúne periódicamente con los miembros del equipo con el fin de analizar y resolver problemas, y lograr los objetivos comunes, 2,61; antepone los intereses comunes del equipo a sus intereses particulares, 2,74; anima y motiva a los demás

reconociendo el mérito de los otros miembros del grupo, 2,65 y contribuye a generar un buen clima en el equipo, 2,57

Por otra parte las competencias que obtienen calificativos promedios por debajo del valor medio (2,5) son: Participa en la toma decisiones conjuntas con el resto de miembros del equipo para la ejecución de tareas, o la resolución de problemas y conflictos, 2,13; comparte con el resto del equipo cualquier información necesaria para conseguir los objetivos comunes, 2,30; participa activamente en el planteamiento y definición de objetivos para la planificación del trabajo en equipo, 1,91; contribuye a promover el espíritu en equipo, 2,47 y colabora en la definición, organización y distribución de las tareas, plazos, personas y roles requeridos por los miembros del equipo, 1,65.

5.1.2. Percepción de la calidad del servicio

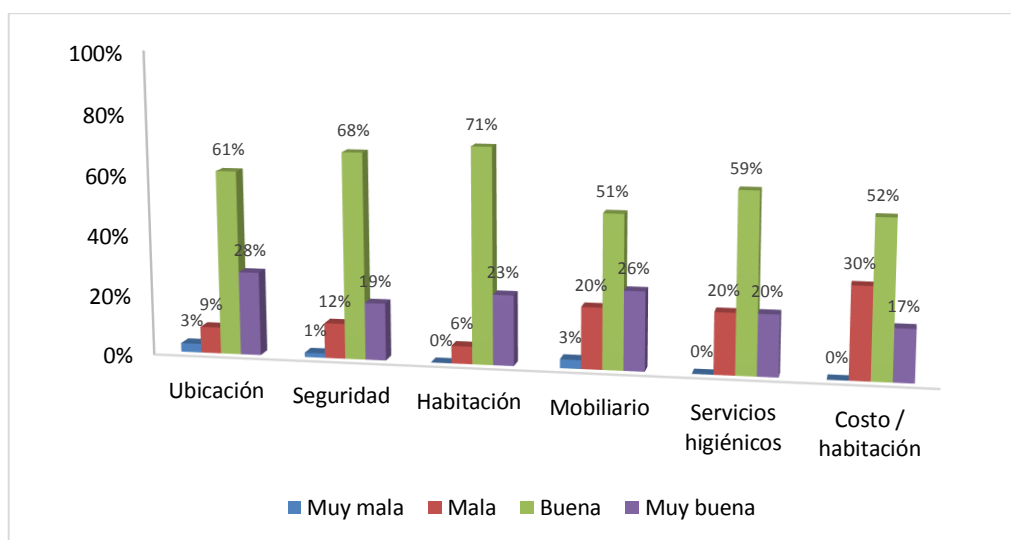


Figura 6. Percepción de la calidad del servicio. Características generales. Hoteles Tres Estrellas. Cajamarca

El calificativo de la percepción de la calidad de las características generales, todos los rubros son calificados en su mayoría como buenos, seguido del calificativo de

muy bueno en ubicación, seguridad, habitación y mobiliario, siendo superior en el calificativo de malo en el rubro costo/habitación, un porcentaje poco significativo se calificó como muy malo en ubicación, seguridad y mobiliario.

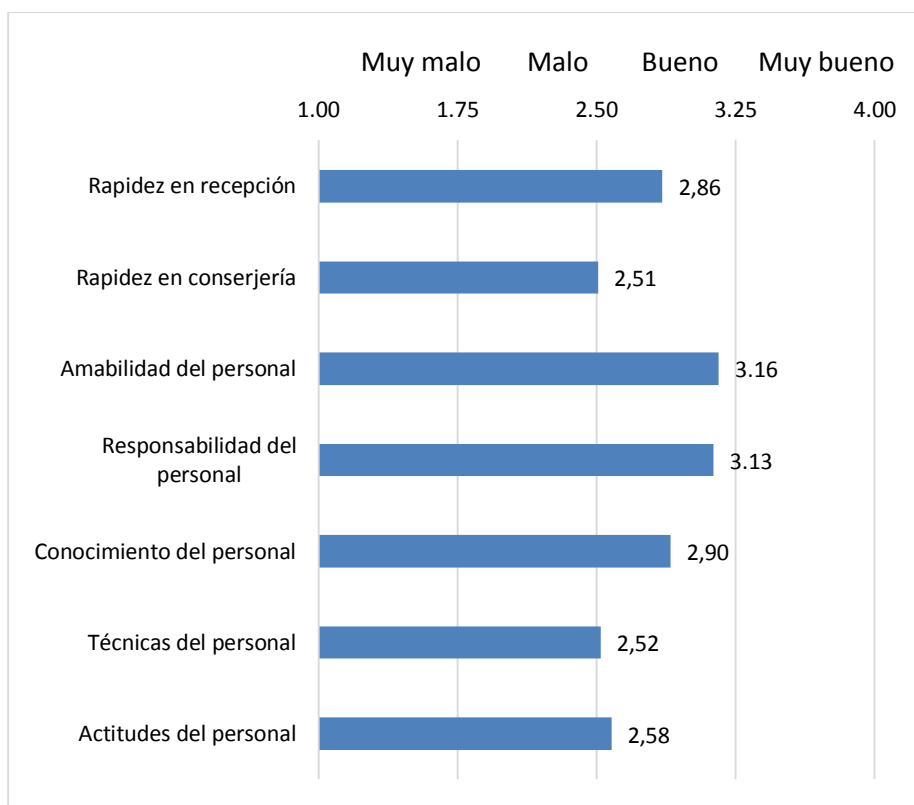


Figura 7. Percepción de la calidad del servicio. Atención al cliente. Hoteles Tres Estrellas - Cajamarca

La percepción de los usuarios respecto a la calidad de la atención en el servicio recibido en los Hoteles Tres Estrellas en Cajamarca, en todos los rubros evaluados obtienen un calificativo promedio superior al medio (2,5) la rapidez en recepción, 2,86; la rapidez en conserjería, 2,51; la amabilidad del personal, 3,16; la responsabilidad del personal, 3,13 y conocimiento del personal, 2,90; las técnicas del personal, 2,42 y la actitudes del personal, 2,58; sin embargo se debe tener en cuenta que los rubros rapidez en conserjería, 2,51; las técnicas del personal y la actitudes del personal, están en el límite con el rango Malo.

5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados

5.2.1. Relación: calidad del servicio / Desarrollo de competencias

Tabla 1.

Calidad del servicio / Competencias orientadas al cliente

Dimensiones	Calidad del servicio/ Competencias de atención al cliente				Calidad del servicio/ Competencias de trabajo en equipo				Ver tablas Apéndice 7
	X_E^2	$X_{0.05}^2$	P valor	Sig.	X_E^2	$X_{0.05}^2$	P valor	Sig.	
Rapidez de recepción	14,82	7,82	0,002	Si	17,45	7,82	0,001	Si	11 12
Rapidez en consejería	5,48	7,82	0,139	No	8,57	7,82	0,035	Si	13 14
Técnicas del personal	36,45	7,82	0,000	Si	29,37	7,82	0,000	Si	15 16
Actitudes del personal	29,50	7,82	0,000	Si	29,33	7,82	0,000	Si	17 18
Responsabilidad del personal	-	-	-	-	25,23	7,82	0,000	Si	19 20
Conocimiento del personal	-	-	-	-	13,09	7,82	0,004	Si	21 22
Amabilidad del personal	-	-	-	-	-	-	-	-	23 24

Respecto a la relación de la calidad del servicio con del desarrollo de competencias de atención al cliente, en la tabla anterior (Tabla 1) se puede apreciar que existe evidencias suficientes para concluir que existe relación significativa en las siguientes dimensiones: Rapidez en la recepción, técnicas del personal, actitud del personal; en la rapidez en consejería se evidencia que no existe relación significativa con el desarrollo de competencias.

En la responsabilidad de personal, la mayoría califica la calidad como muy bueno, 75% en el grupo que desarrollaron muchas competencias y malo 60% en el grupo que desarrollaron pocas competencias.

En el conocimiento del personal, la mayoría califica la calidad como muy bueno, 67% en el grupo que desarrollaron pocas competencias y como bueno 75% en el grupo que desarrollaron algunas competencias.

En la amabilidad del personal, la mayoría califica la calidad como bueno, 80% en el grupo que no desarrollaron competencias y 83% en el grupo que desarrollaron pocas competencias

En lo que corresponde a la relación de la calidad del servicio con del desarrollo de competencias de trabajo en equipo se puede apreciar, en la tabla anterior (Tabla 1), que existe evidencias suficientes para concluir que existe relación significativa en las siguientes dimensiones: Rapidez en la recepción, rapidez en consejería, técnicas del personal, actitud del personal responsabilidad del personal; conocimiento del personal.

En lo concerniente a la amabilidad del personal, La mayoría califica la calidad de la amabilidad del personal como bueno, 72 % en el grupo que no desarrollaron competencias y 86% en el grupo que desarrollaron algunas competencias.

Estos resultados, son concordantes con los obtenidos por algunos autores considerados en los antecedentes, de los cuales se puede destacar:

La atención oportuna en consejería así como en recepción es percibida como mala en los hoteles que no han desarrollado competencias en sus trabajadores, al respecto Ríos y Freire (2013), sostiene que los hoteles brindan un mal servicio debido a que su personal no está capacitado debidamente para atender las necesidades de cada uno de los clientes que se hospedan, como es el caso del cantón Milagro.

Ríos y Freire (2013) señalan que los hoteles del cantón Milagro las personas que laboran en los hoteles deben instruirse mediante capacitaciones para así brindar un servicio de calidad a todos los huéspedes de los hoteles y así mejoraran su trabajo en cada una de las áreas que sea su responsabilidad.

Respecto a las técnicas del personal, Durán, García y Gutiérrez (2013), concluyen, en su estudio, que existen fortalezas y debilidades respecto del análisis del cliente, dado que las respuestas de los usuarios señalan que medianamente están a gusto con el servicio, y señalan que se hace importante el establecimiento de estrategias de mejora de las técnicas de la atención y manejo de las quejas frecuentes.

En general respecto a la calidad del servicio en los hoteles, Alpiste, Carpio y Coll (2015) señalan que es necesario un monitoreo de los procesos internos y optimizar la gestión de calidad; esto incluye además la incorporación de un área de marketing y la capacitación permanente del equipo de trabajo para aspirar al 100% de satisfacción de los huéspedes con la calidad del servicio.

5.3. Contrastación de las hipótesis

Hipótesis específica a:

Hipótesis nula (H_0) Las competencias de atención al cliente no se relacionan significativamente con la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca.

Hipótesis alternativa (H_1) Las competencias de atención al cliente se relacionan significativamente con la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca.

Con un error tipo 1, $\alpha = 0,05$

Tabla 2

Tabla de contingencia: Percepción de la calidad del servicio / Desarrollo de competencias de atención al cliente.

Observado	Malo	Bueno	Total
No desarrollaron competencias	8,7	6,3	15
Desarrollaron pocas competencias	8,7	9,3	18
Desarrollaron alguna competencias	4,3	19,7	24
Desarrollaron muchas competencias	0,4	11,6	12
Total	22,1	46,9	69
Esperado			
No desarrollaron competencias	4,8	10,2	15
Desarrollaron pocas competencias	5,8	12,2	18
Desarrollaron alguna competencias	7,7	16,3	24
Desarrollaron muchas competencias	3,9	8,1	12
Total	22,1	46,9	69

El valor experimental $X_E^2 = 13,56$; para el nivel de significación $\alpha = 0,05$ y 3 grados de libertad el valor crítico es 7,82.

Como $\{X_E^2 = 13,56 > X_{0,05}^2 = 7,82\}$, por lo tanto, se debe rechazar la hipótesis nula H_0 y concluir que la atención al cliente y calidad del servicio están relacionadas significativamente. Con probabilidad $P = P(X^2 \geq 13,56) = 0,004$

Hipótesis específica b:

Hipótesis nula (H_0) Las competencias de trabajo en equipo no se relacionan significativamente con la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca.

Hipótesis alternativa (H_1) Las competencias de trabajo en equipo se relacionan significativamente con la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca.

Con un error tipo 1, $\alpha = 0,05$

Tabla 3

Tabla de contingencia: Percepción de la calidad del servicio / Desarrollo de competencias de trabajo en equipo.

Observado	Malo	Bueno	Total
No desarrollaron competencias	11,0	7,0	18
Desarrollaron pocas competencias	7,9	13,1	21
Desarrollaron alguna competencias	2,9	18,1	21
Desarrollaron muchas competencias	0,9	8,1	9
Total	22,6	46,4	69
Esperado			
No desarrollaron competencias	5,9	12,1	18
Desarrollaron pocas competencias	6,9	14,1	21
Desarrollaron alguna competencias	6,9	14,1	21
Desarrollaron muchas competencias	2,9	6,1	9
Total	22,6	46,4	69

El valor experimental $X_E^2 = 12,49$; para el nivel de significación $\alpha = 0,05$ y 3 grados de libertad el valor crítico es 7,82.

Como $\{X_E^2 = 12,49 > X_{0,05}^2 = 7,82\}$, por lo tanto, se debe rechazar la hipótesis nula H_0 y concluir que el trabajo en equipo y calidad del servicio están relacionadas significativamente. Con probabilidad $P = P(X^2 \geq 12,49) = 0,006$

Hipótesis general

Hipótesis nula (H_0) Las competencias orientadas al cliente no se relacionan significativamente con la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca.

Hipótesis alternativa (H_1) Las competencias orientadas al cliente se relacionan significativamente con la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca.

Con un error tipo 1, $\alpha = 0,05$

Tabla 4

Tabla de contingencia: Percepción de la calidad del servicio / Desarrollo de competencias.

Observado	Malo	Bueno	Total
No desarrollaron competencias	9,9	6,6	16,5
Desarrollaron pocas competencias	8,3	11,2	19,5
Desarrollaron alguna competencias	3,6	18,9	22,5
Desarrollaron muchas competencias	0,6	9,9	10,5
Total	22,4	46,6	69
Esperado			
No desarrollaron competencias	5,3	11,2	16,5
Desarrollaron pocas competencias	6,3	13,2	19,5
Desarrollaron alguna competencias	7,3	15,2	22,5
Desarrollaron muchas competencias	3,4	7,1	10,5
Total	22,4	46,6	69

El valor experimental $X_E^2 = 12,65$; para el nivel de significación $\alpha = 0,05$ y 3 grados de libertad el valor crítico es 7,82.

Como $\{X_E^2 = 12,65 > X_{0,05}^2 = 7,82\}$, por lo tanto se debe rechazar la hipótesis nula H_0 y concluir que las competencias orientadas al cliente (atención al cliente y trabajo en equipo) y la calidad del servicio están relacionadas significativamente. Con probabilidad $P = P(X^2 \geq 12,65) = 0,005$.

CONCLUSIONES

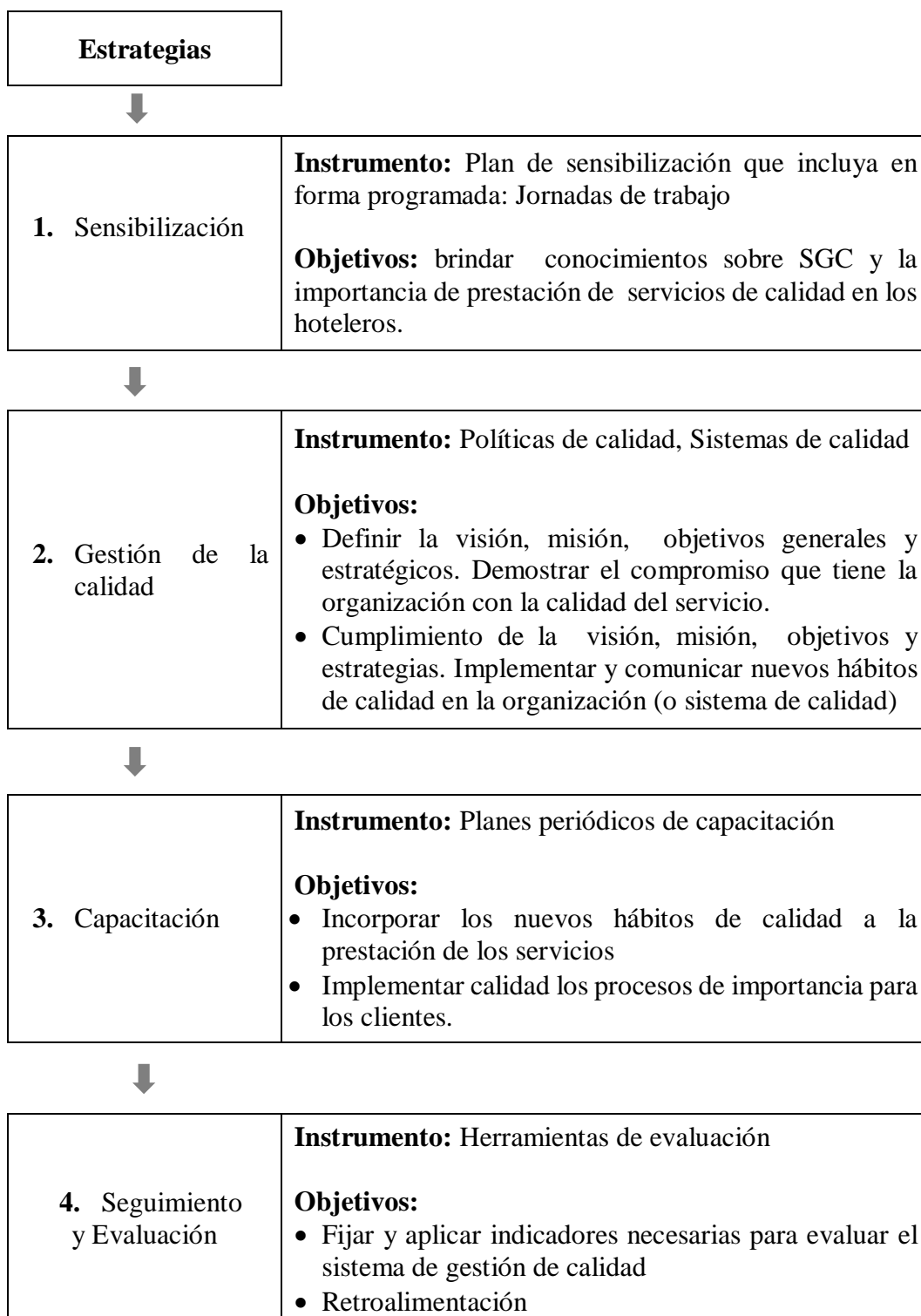
En los hoteles de tres estrellas del distrito de Cajamarca, con un nivel $\alpha = 0,05$ y 3 grados de libertad, el valor crítico es 7,82; como $\{X_E^2 = 12.65 > X_{0,05}^2 = 7,82\}$; el desarrollo de competencias orientadas al cliente se relaciona significativamente con la calidad del servicio, como también lo evidencian sus dimensiones atención al cliente y trabajo en equipo.

Con un nivel de significación $\alpha = 0,05$ y 3 grados de libertad, el valor crítico es 7,82, como $\{X_E^2 = 13.56 > X_{0,05}^2 = 7,82\}$; el desarrollo de competencias de atención al cliente se relaciona con la calidad del servicio en las siguientes dimensiones: Rapidez en la recepción, técnicas del personal, actitud del personal; los mismos que proporcionan evidencia suficiente de la relación significativa. La rapidez en consejería no se relaciona significativamente con el desarrollo de competencias.

Con un nivel de significación $\alpha = 0,05$ y 3 grados de libertad, el valor crítico es 7,82, como $\{X_E^2 = 12.49 > X_{0,05}^2 = 7,82\}$; el desarrollo de competencias de trabajo en equipo se relaciona significativamente con la calidad del servicio en las siguientes dimensiones: Rapidez de recepción, rapidez en consejería, técnicas del personal, actitud del personal, responsabilidad de personal y conocimiento de personal; los mismos que proporcionan evidencia suficiente de la relación significativa.

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GENERALES

Estrategias s generales relacionados con la calidad del servicio para hoteles tres estrellas.



1. La sensibilización a aquella que se realiza para explicar a los clientes internos (tanto al personal que se relaciona con el cliente así como a los supervisores o mando medio) el proceso sobre la implementación de sistemas o prácticas de calidad al que la empresa hotelera se va a someter
2. Para la gestión de la calidad, se hace necesario tener en cuenta la definición de las políticas, de aquí se desprende la visión, misión y objetivos, del mismo modo se debe tener en cuenta la importancia de comunicación verbal y escrita pues debe ser clara para los involucrados, debido a que se tocaran aspectos relacionados con en cambio mentalidad de los mandos medios y la resistencia de los empleados y sus anteriores modelos de trabajo. Es necesario que para la gestión de calidad se deban diseñar las herramientas y asignar los recursos necesarias
3. Luego, se realizan las correspondientes capacitaciones para las personas que van a estar a cargo de la supervisión y de los procesos de servicio al cliente en los hoteles, todas las capacitaciones deben estar relacionadas con la gestión de calidad general y específicas para servicios hoteleros, pero en el proceso se puede realizar otras capacitaciones complementarias.
4. En el seguimiento y evaluación se revisan los puntos o aspectos que se desearon cambiar y como cambiaron, a partir de ello se implementan las fijarán los indicadores. Los resultados permitirán medir los logros así como también los aspectos no logrados con la finalidad de retroalimentar los procesos.

Una vez que el sistema de calidad está implementado y está incorporado como una práctica de trabajo en las personas, este se desarrolla normalmente.

La gerencia de los hoteles tres estrellas del distrito de Cajamarca que desarrollaron competencias orientadas a los clientes, deben esforzarse en mantenerlas y mejorarlas, por su parte los hoteles que no desarrollaron estas competencias deben tener en cuenta los lineamientos generales relacionados con la calidad del servicio, desarrollados en el presente estudio y con la asesoría de consultores especializados desarrollar en sus trabajadores aspectos orientados al cliente fundamentalmente relacionados con la capacidad y voluntad de atender adecuadamente las necesidades del cliente y de resolver sus problemas para crear y consolidar una relación de valor entre ambas partes.

La gerencia de los hoteles tres estrellas del distrito de Cajamarca que desarrollaron competencias de trabajo en equipo, deben esforzarse en mantenerlas y mejorarlas, por su parte los hoteles que no desarrollaron estas competencias deben tener en cuenta los lineamientos generales relacionados con la calidad del servicio, desarrollados en el presente estudio y con la asesoría de consultores especializados desarrollar en sus trabajadores aspectos sobre trabajo en equipo fundamentalmente desarrollo de capacidades de participación y colaboración activa en las tareas del equipo, que permitan asumir los objetivos y orientar sus actuaciones al logro de los mismos.

El alcance de la propuesta se circunscribe al tipo de empresas involucradas en el estudio, hoteles tres estrellas y por extensión a otras categorías, así mismo a los grupos de interés que buscan desarrollar clústers en el sector o sectores relacionados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alpiste H., Carpio J. y Coll F. (2015) Análisis de la situación financiera y operativa y propuestas para mejorar la gestión del hotel Inkallpa (Tesis de Maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú.
- Camisón C., Cruz S. y González T. (2006). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas, España: Pearson Educación, S. A.
- Chávarry D. (2015) *Ecolodge en Cajamarca*". *Arquitectura en un entorno natural*. (Tesis de Pregrado) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú.
- Cueva V. (2015) *Evaluación de la calidad percibida por los clientes del hotel los portales a través del análisis de sus expectativas y percepciones* (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional de Piura. Perú.
- Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR, Reglamento de Establecimientos de Hospedaje. El peruano. 9 de junio del 2015.
- Durán, F., García, E. y Gutiérrez, M (2013). Plan de mejoramiento del servicio al cliente en el Country International Hotel. (Trabajo de Investigación). Colombia. Revista Dimensión Empresarial, vol. 11, Núm. 1, pp. 92-102.
- García D. (2004). La transferencia del conocimiento en la expansión de las cadenas hoteleras, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Instituto Aragonés de Empleo (2010). *Guía para el desarrollo de competencias básicas de gestores empresariales. Estudio de las nuevas competencias transversales requeridas por los responsables de la gestión empresarial en las empresas*. Confederación de Empresarios de Aragón (CREA).
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (2009) *Herramientas para la Mejora de la Calidad*, Uruguay; Instituto Uruguayo de Normas Técnicas.
- Martínez R. (2013) *Servicio De Hotelería* (tesis de pregrado). Universidad Tecnológica Intercontinental. Paraguay.

- Martínez V., Peiró J. y Ramos J. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente: una perspectiva psicosocial*. Madrid: Síntesis.
- Moliner, B.; Berenguer, G. y Gil, I. (2001). *La importancia de la performance y las expectativas en la formación de la satisfacción del consumidor*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa.
- Morales V. y Correal J. (2003). *Calidad y satisfacción en los servicios*. Mc. Graw-Hill, México.
- Pecina M. (2014) *Retos en la formación de profesionales logísticos: servicio y competitividad*. México: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Reyes Martínez (2010) *Guía para la Formación en Competencias Profesionales para alumnos de la Universidad de Cádiz Consejo Social Vicerrectorado de Alumnos*. España.
- Ríos J. y Santomá R. (Septiembre 2008) *Calidad de Servicio en la Industria Hotelera desde la perspectiva del SERVQUAL, Alta Dirección*. (42), p. 47-54.
- Ríos T. y Freire A. (2013) *Análisis de la calidad en los servicios hoteleros y su influencia en el desarrollo económico y turístico del Cantón Milagro*. (Tesis de pregrado) Universidad Estatal de Milagro. Ecuador.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, M (2005) *Administración*. Octava edición. México: R2 Educación.
- Santomá R. y Costa G. (2007) *Calidad de servicio en la industria hotelera: Revisión de la literatura* ESADE - Universidad Ramón Llull
- Zeitlhaml V. y Bitner M. (2003). *Márketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: Mc Graw Hill.

APÉNDICES

Apéndice 1. Encuesta desarrollo de competencias.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO

Este cuestionario tiene por objeto recopilar información valiosa para identificar el desarrollo de competencias orientadas al cliente en su empresa. Toda la información es confidencial y será utilizada para el proyecto de tesis, por lo sugerimos contestar con la mayor objetividad posible, marcando con una aspa (x).

Los datos revelados están protegidos por las leyes y normas sobre secreto estadístico y confidencialidad de la información.

Cuestionario

I. Competencias de atención al cliente

ÍTEM	COMPETENCIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	Su personal responde con prontitud a las demandas y sugerencias de sus clientes	()	()	()	()
2	Su personal satisface las necesidades de los clientes la forma más adecuada.	()	()	()	()
3	Su personal mantiene una comunicación fluida con el cliente ofreciéndole información útil.	()	()	()	()
4	En su empresa se actúa siempre pensando en las necesidades reales de sus clientes.	()	()	()	()
5	En su empresa se adecúa los productos y servicios disponibles a las necesidades de sus clientes.	()	()	()	()
6	En su empresa se crea ofertas para sus clientes que generan valor añadido.	()	()	()	()
7	En su empresa se pone en práctica de forma proactiva las medidas necesarias para descubrir las necesidades y expectativas de sus clientes.	()	()	()	()
8	En su empresa se establece y mantiene relaciones efectivas con sus clientes con perspectiva de largo plazo.	()	()	()	()
9	En su empresa se supera las expectativas de los clientes siendo un referente para los mismos.	()	()	()	()
10	En su empresa se armoniza los intereses del cliente con los estratégicos de la organización.	()	()	()	()

II. Competencias de trabajo en equipo

ÍTEM	COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO	NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	Se reúne periódicamente con los miembros del equipo con el fin de analizar y resolver problemas, y lograr los objetivos comunes.	()	()	()	()
2	Participa en la toma de decisiones conjuntas con el resto de miembros del equipo para la ejecución de tareas, o la resolución de problemas y conflictos.	()	()	()	()
3	Comparte con el resto del equipo cualquier información necesaria para conseguir los objetivos comunes.	()	()	()	()
4	Antepone los intereses comunes del equipo a sus intereses particulares.	()	()	()	()
5	Participa activamente en el planteamiento y definición de objetivos para la planificación del trabajo en equipo.	()	()	()	()
6	Colabora en la definición, organización y distribución de las tareas, plazos, personas y roles requeridos por los miembros del equipo.	()	()	()	()
7	Anima y motiva a los demás reconociendo el mérito de los otros miembros del grupo.	()	()	()	()
8	Contribuye a generar un buen clima en el equipo.	()	()	()	()
9	Transmite credibilidad y confianza, fomentando un ambiente de compromiso y unión	()	()	()	()
10	Contribuye a promover el espíritu en equipo.	()	()	()	()

Fecha.....

Gracias por su colaboración

Apéndice 2. Encuesta de percepción de la calidad.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO

Estimado huésped. Este cuestionario tiene por objeto recopilar información valiosa para identificar la percepción que tiene el huésped sobre el hotel. Toda la información es confidencial y será utilizada para el proyecto de tesis, por lo sugerimos contestar con la mayor objetividad posible, marcando con una aspa (x).

Los datos revelados están protegidos por las leyes y normas sobre secreto estadístico y confidencialidad de la información.

Cuestionario

Sexo Femenino () Masculino ()

Motivo de visita.....

- I. Marque con un aspa la percepción de la calidad del servicio en cada ítem. /
By check mark perception perception of quality of each ítem

1. Percepción de la calidad del servicio. Atención al cliente.

Nº	Ítem	Pésimo Very bad	Malo Bad	Bueno Good	Excelente Excellent
1.1	Rapidez en recepción - Quick service on reception	()	()	()	()
1.2	Rapidez en conserjería - Quick service on concierge	()	()	()	()
1.3	Amabilidad del personal - Courtesy of the staff	()	()	()	()
1.4	Responsabilidad del personal - Responsibility of the staff	()	()	()	()
1.5	Conocimiento del personal - Knowledge of the staff	()	()	()	()
1.6	Técnicas del personal - Techniques of the staff	()	()	()	()
1.7	Actitudes del personal - Attitudes of the staff	()	()	()	()

1. Percepción de la calidad del servicio. Características generales.

Nº	Ítem	Pésimo Very bad	Malo Bad	Bueno Good	Excelente Excellent
2.1	Ubicación – Location	()	()	()	()
2.2	Seguridad – Ssecurity	()	()	()	()
2.3	Habitación – Room	()	()	()	()
2.4	Mobiliario - Furniture	()	()	()	()
2.5	Servicios higiénicos - Hygienic services	()	()	()	()
2.6	Costo/tipo de habitación	()	()	()	()

Comentarios o sugerencias / Comments or suggestions

.....

.....

.....

Fecha/ Date.....

Gracias por su colaboración

Apéndice 3. Modelo de ficha de validación de instrumentos de recolección de datos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POST GRADO

PROGRAMA DE DOCTORADO – MENCIÓN CIENCIAS ECONÓMICAS.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Título de la investigación

Las competencias orientadas al cliente y la calidad del servicio en las empresas del sector hotelero del distrito de Cajamarca - 2017.

AUTOR:

M. Sc. José Werner Silva Cubas

DATOS GENERALES DEL EXPERTO.

NOMBRE:

TÍTULO UNIVERSITARIO:

GRADO:

OTRA FORMACIÓN:

OCUPACIÓN ACTUAL:

Estimado(a) experto(a):

El instrumento de recolección de datos a validar es un Cuestionario, cuyo objetivo es obtener información para determinar y analizar cómo la información se ve condicionada en los diferentes niveles de gestión en las organizaciones de servicios empresariales del distrito de Cajamarca, debido a los factores estructurales y de gestión presentes en ellas. Con el objetivo de corroborar la validación del instrumento de recolección de datos, por favor le pedimos responda a las siguientes interrogantes:

1. ¿Considera pertinente la aplicación de este cuestionario para los fines establecidos en la investigación?

Pertinente: () Poco pertinente: () No es pertinente: ()

2. ¿Considera que el cuestionario formula las preguntas suficientes para los fines establecidos en la investigación?

Son suficientes: () Insuficientes: ()

3. ¿Considera que las preguntas están adecuadamente formuladas de manera tal que el entrevistado no tenga dudas en la elección y/o redacción de sus respuestas?

Adecuadas: () Poco adecuadas: () Inadecuadas: ()

4. Califique los ítems según un criterio de precisión y relevancia para el objetivo del instrumento de recolección de datos.

Ítem	Precisión			Relevancia			Sugerencias
	Muy precisa	Poco precisa	No es precisa	Muy relevante	Poco relevante	Irrelevante	
Estructura							
Objetivo							
Preguntas							
Amplitud							

5. ¿Qué sugerencias haría Ud. para mejorar el instrumento de recolección de datos?

Le agradecemos por su colaboración.

Fecha: _____

Apéndice 4. Directorio de Hoteles Tres Estrellas Cajamarca

N°	Nombre	Dirección
1	• Casa Blanca	Jr. Dos De Mayo 446 - Telf.: 362141 - Cajamarca
2	• Continental	Jr. Amazonas 760 - Telf.: 362758 - Cajamarca
3	• Cumbe Inn	Pj. Atahualpa 345 - Telf.: 366858 - Cajamarca
4	• El Cabildo	Jr. Junín 1062 - Telf.: 367025 - Cajamarca
5	• El Ingenio	Av. Vía De Evitamiento 1611 - Telf.: 367121 - Cajamarca
6	• El Mirador	Jr. La Mar 435 - Telf.: 364149 - Cajamarca
7	• Gran Hotel Continental	Jr. Amazonas 781 - Telf.: 362602 - Cajamarca
8	• Hostal Casona Del Inca	Jr. Dos De Mayo 460 - Telf.: 507374 - Cajamarca
9	• Hostal La Portada Del Sol	Jr. Pisagua 731 - Telf.: 363395 - Cajamarca
10	• Hostal Los Pinos Inn	Jr. La Mar 521 - Telf.: 365992 - Cajamarca
11	• Hostal Nora Victoria	Jr. Miguel Iglesias 118 Ba. San José (128) - Telf.: 340476 - Cajamarca
12	• Hostal Qoriandes	Jr. Arnaldo Márquez Márquez Mza. I Lote. 7 Urb. San Luis (Jr Arnaldo Márquez 480) - Telf.: 344723 - Cajamarca
13	• Hotel Costa Del Sol Cajamarca	Jr. Cruz De Piedra 707 Plaza De Armas - Telf.: 362472 - Cajamarca
14	• Hotel Laguna Seca	Av. Manco Capac 1098 - Telf.: 594600 - Cajamarca/Los Baños Del Inca
15	• Hotel Los Álamos	Jr. Del Batan 430 - Telf.: 364202 - Cajamarca
16	• José Gálvez	Av. Manco Capac 552 - Telf.: 348396 - Cajamarca//Los Baños Del Inca
17	• La Campiña	Jr. Buganvillas 105 Urb. Villa Universitaria B-18 - Telf.: 344207 - Cajamarca
18	• La Casa De Abraham	Car. Cas. Al Aeropuerto Km. 3.5 (Primer Piso) (A Un Costado De Adefor - Rest. El Zarco) - Telf.: 363421 - Cajamarca/Los Baños Del Inca
19	• Las Américas	Jr. Amazonas 618 - Telf.: 368863 - Cajamarca
20	• Los Balcones De La Recoleta	Jr. Amalia Puga 1050 - Telf.: 363003 - Cajamarca
21	• Los Reyes Hostal	Jr. Amalia Puga 418 - Telf.: 345722 - Cajamarca
22	• Santa Rosa	Jr. José Sabogal 1279 Br. San Sebastián - Telf.: 366001 - Cajamarca
23	• Valle Del Inca	Jr. Amazonas 574 Ba. La Merced - Telf.: 362620 - Cajamarca

Apéndice 5. Directorio general de alojamiento - Cajamarca

Nº	Nombre o Razón Social	Dirección
1	• Albergue Juvenil - No Categorizado	Pza. De Armas S/N - Telf.: 348249 - Cajamarca/Cajamarca/Los Baños Del Inca
2	• Alojamiento Casa Histórico - No Categorizado	Car. Bambamarca Km 33.5 - Telf.: 365631 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
3	• Alva Iglesias Marco Antonio - No Categorizado	Jr. Ayacucho 334 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
4	• Álvarez Leiva Pedro Segundo - No Categorizado	Jr. Lima 025 - Cajamarca/Cajamarca/Cospan
5	• Amalia Puga - No Categorizado	Jr. Amalia Puga 1118 - Telf.: 501040 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
6	• Ana María - No Categorizado	Jr. Apurímac 1074 - Telf.: 366158 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
7	• Arias Martos Tania Margot - No Categorizado	Jr. Mariscal Cáceres S/N Ba. La Alameda (Segundo Piso-Vía Evit Norte 111A) - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
8	• Atahualpa - No Categorizado	Pj. Atahualpa 686 - Telf.: 342629 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
9	• Becerra - Hostal	Jr. Del Batán 195 - Telf.: 367867 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
10	• Belén - No Categorizado	Jr. Belén 642 Ba. San Sebastián - Telf.: 366742 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
11	• Boulevard - No Categorizado	Jr. Amalia Puga 1007 2Do Piso - Telf.: 369374 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
12	• Burga - No Categorizado	Jr. Del Batán 149 - Telf.: 363142 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
13	• Cajamarca - No Categorizado	Calle Dos De Mayo 311 - Telf.: 362532 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
14	• Campero San Antonio - No Categorizado	Car. Carretera Cajamarca Baños Del Inca Km 6 Fnd. San Antonio-Tartar Grande - Telf.: 348237 - Cajamarca/Cajamarca/Los Baños Del Inca
15	• Casa Antigua - No Categorizado	Car. Bambamarca Km. 33.5 - Telf.: 365631 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
16	• Casa Blanca - Hotel	Jr. Dos De Mayo 446 - Telf.: 362141 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
17	• Casa Hospedaje Jcv - No Categorizado	Car. Vía De Evitamiento E 2 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
18	• Central - No Categorizado	Jr. Apurímac 921 Ba. La Merced - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
19	• Chero - No Categorizado	Jr. Marañón 106 - Telf.: 362929 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
20	• Chota - No Categorizado	Jr. La Mar 637 Ag. Br La Merced (Nº 645) - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
21	• Clarín - No Categorizado	Jr. Amazonas 1025 - Telf.: 341275 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
22	• Colonial Inn - No Categorizado	Av. Los Héroe 350 La Recoleta - Telf.: 825300 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
23	• Conford - No Categorizado	Jr. Amalia Puga 866 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
24	• Continental - Hotel	Jr. Amazonas 760 - Telf.: 362758 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca

N°	Nombre o Razón Social	Dirección
25	• Cruz De Piedra - Hostal	Jr. Cruz De Piedra 287 Ag. Br Cumbe Mayo - Telf.: 363370 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
26	• Cumbe Inn - Hostal	Pj. Atahualpa 345 - Telf.: 366858 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
27	• Día Y Noche - No Categorizado	Jr. Leguía 339 Ba. San José - Telf.: 366482 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
28	• Don Pepe - Hostal	Jr. Atahualpa 343 - Telf.: 361887 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
29	• Dos De Mayo - No Categorizado	Jr. Dos De Mayo 585 - Telf.: 362527 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
30	• El Aeropuerto - No Categorizado	Av. Hoyos Rubio S.N Carrt Al Aeropuerto A 100 Mtrs De Grifo Las Torrecitas - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
31	• El Cabildo - Hostal	Jr. Junín 1062 - Telf.: 367025 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
32	• El Dorado - No Categorizado	Jr. Los Gladiolos 104 Br San Martin - Telf.: 312615 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
33	• El Edén - No Categorizado	Jr. Silva Santisteban 1290 Ag. Br San Sebastián - Telf.: 341754 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
34	• El Imperio - No Categorizado	Jr. Huánuco 2237 Ba. San Sebastián - Telf.: 362418 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
35	• El Ingenio - Hotel	Av. Vía De Evitamientos 1611 - Telf.: 367121 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
36	• El Mirador - Hostal	Jr. La Mar 435 - Telf.: 364149 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
37	• El Olimpo - No Categorizado	Av. Atahualpa 439 Ba. Pueblo Libre - Telf.: 342105 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
38	• El Ovalo - No Categorizado	Av. Vía De Evitamiento 759 Pj Haya De La Torre - Telf.: 366385 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
39	• El Paraíso - Hotel	Jr. El Inca 513 Ba. La Colmena - Telf.: 342054 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
40	• El Portal Del Marques - No Categorizado	Jr. Del Comercio 644 - Telf.: 343339 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
41	• El Sol - No Categorizado	Jr. Amazonas 542 - Telf.: 342818 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
42	• El Triunfo - No Categorizado	Jr. Francisco Gallardo Mza-L; Lote-20 Ba. Chontapaccha - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
43	• El Tumi - No Categorizado	Av. Atahualpa 179 P.J. José Olaya - Telf.: 340191 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
44	• El Viajero Anexo - No Categorizado	Jr. Huánuco 1132 - Telf.: 340629 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
45	• El Viajero - No Categorizado	Jr. La Mar 627 - Telf.: 340629 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
46	• Empresa De Servicios Generales H-M - No Categorizado	Jr. Chepén 727 Ba. San José - Telf.: 313172 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
47	• Galy - No Categorizado	Jr. Santa Catalina 150 Ag. Br La Tulpuna - Telf.: 343442 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
48	• Garden Inn - No Categorizado	Jr. Angamos 790 - Telf.: 361274 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
49	• Géminis - No Categorizado	Jr. Sucre 422 A - Telf.: 362004 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca

Nº	Nombre o Razón Social	Dirección
50	• Gran Celis - Hostal	Jr. La Mar 675 - Telf.: 363530 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
51	• Gran Hotel Continental - Hotel	Jr. Amazonas 781 - Telf.: 362602 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
52	• Guadalupe - No Categorizado	Jr. Guadalupe 215 - Telf.: 361295 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
53	• Hacienda San Vicente - No Categorizado	Manzana-A; Lote. S.N. Ba. San Vicente Hacienda San Vicente S.N. - Telf.: 362644 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
54	• Hernández Hernández Marleni - No Categorizado	Av. Vía Evitamiento Norte 137 Urb. El Jardín - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
55	• Hospedaje Bolívar Anexo - No Categorizado	Jr. Del Batan 211 - Telf.: 362129 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
56	• Hospedaje Bolívar - No Categorizado	Jr. Apurímac 670 - Telf.: 362131 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
57	• Hospedaje Buganvilla - No Categorizado	Prlg Chanchamayo 1886 Urb. El Amauta - Telf.: 342263 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
58	• Hospedaje Inkamerica - No Categorizado	Jr. Apurímac 887 - Telf.: 368958 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
59	• Hospedaje Pepe - No Categorizado	Jr. Dos De Mayo 920 Ba. Dos De Mayo - Telf.: 312804 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
60	• Hospedaje Perú - Hostal	Jr. Amalia Puga 605 - Telf.: 363421 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
61	• Hospedaje Pirámides - No Categorizado	Pj. Mejillones 320 Ag. Barr La Merced - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
62	• Hospedaje Rodríguez - No Categorizado	Jr. Apurímac 980 Ag. Barrio La Merced - Telf.: 343360 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
63	• Hospedaje - No Categorizado	Av. Atahualpa 339 Ba. La Florida - Telf.: 368487 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
64	• Hospedaje - No Categorizado	Av. Nueva Cajamarca S/N (Alt Cárcel De Cajamarca) - Telf.: 3245722 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
65	• Hostal Casona Del Inca - Hostal	Jr. Dos De Mayo 460 - Telf.: 507374 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
66	• Hostal El Dorado - No Categorizado	Jr. Guillermo Urrelo 908 Ba. San Sebastián - Telf.: 366641 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
67	• Hostal El Huicho - Hostal	Jr. Chanchamayo 1391 Urb. El Jardín 2Do Piso - Telf.: 369467 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
68	• Hostal El Rey - No Categorizado	Jr. Los Gladiolos 192 Ag. Barrio San Martin - Telf.: 822001 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
69	• Hostal La Portada Del Sol - Hostal	Jr. Pisagua 731 - Telf.: 363395 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
70	• Hostal Los Pinos Inn - Hostal	Jr. La Mar 521 - Telf.: 365992 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
71	• Hostal Monumental - No Categorizado	Jr. Amazonas 655 Ba. San Sebastián - Telf.: 368068 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
72	• Hostal Nora Victoria - Hostal	Jr. Miguel Iglesias 118 Ba. San José (128) - Telf.: 340476 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
73	• Hostal Pillkay - Hostal	Av. Mártires De Uchuracay 1270 Ba. San Martin - Telf.: 343699 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca

Nº	Nombre o Razón Social	Dirección
74	• Hostal Plaza - No Categorizado	Jr. Amalia Puga 669 - Telf.: 362058 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
75	• Hostal Qoriandes - Hostal	Jr. Arnaldo Márquez Márquez Mza. I Lote. 7 Urb. San Luis (Jr. Arnaldo Márquez 480) - Telf.: 344723 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
76	• Hostal San Carlos - Hostal	Av. Atahualpa 324 - Telf.: 362600 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
77	• Hostal San Lucas - No Categorizado	Av. Vía Evitamiento Norte 947 Ag. Lt Mayopata Ii - Telf.: 783453 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
78	• Hostal San Martín	Av. San Martín de Porras N° 878 - Telf.: 076-344252 - Celular 976584418 - RPM #974485 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
79	• Hostal Santa Apolonia - Hostal	Jr. Amalia Puga 649 - Telf.: 368574 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
80	• Hostal Spyazzo - Hostal	Av. Atahualpa 277 Urb. La Florida (Frente Emp. Tepsa) - Telf.: 362076 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
81	• Hotel Campestre "Hacienda Yanamarca" - No Categorizado	Carretera a Jesús Km. 13 - Telf.: 770552 - 990683803 - Cajamarca/Llacanora/Yanamarca
82	• Hotel Costa Del Sol Cajamarca - Hotel	Jr. Cruz De Piedra 707 Plaza De Armas - Telf.: 362472 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
83	• Hotel La Playa - Hotel	Jr. El Inca 687 - Telf.: 340085 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
84	• Hotel Laguna Seca - Hotel	Av. Manco Capac 1098 - Telf.: 594600 - Cajamarca/Cajamarca/Los Baños Del Inca
85	• Hotel Las Vegas	Av. Vía de Evitamiento Norte 1047 - Telf.: 076-367328 - Cel. 976869403 - RPM: #211173 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
86	• Hotel Los Álamos - Hotel	Jr. Del Batán 430 - Telf.: 364202 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
87	• Hotel Mari's - No Categorizado	Jr. Apurímac 877 Ba. La Merced - Telf.: 364799 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
88	• Inca's Hostal - No Categorizado	Jr. Amalia Puga 938 - Telf.: 363516 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
89	• Jesús Nazareno - No Categorizado	Jr. Cinco Esquinas 324 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
90	• José Gálvez - Hostal	Av. Manco Capac 552 - Telf.: 348396 - Cajamarca/Cajamarca/Los Baños Del Inca
91	• Jusovi - No Categorizado	Jr. Amazonas 637 Ag. Br San Sebastián - Telf.: 362920 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
92	• King's Palace - No Categorizado	Jr. Alfonso Ugarte 113 Ba. Br La Florida - Telf.: 341724 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
93	• La Campiña - Hostal	Jr. Buganvillas 105 Urb. Villa Universitaria B-18 - Telf.: 344207 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
94	• La Casa De Abraham - Hotel	Car. Cas. Al Aeropuerto Km. 3.5 (Primer Piso) (A Un Costado De Adefor - Rest. El Zarco) - Telf.: 363421 - Cajamarca/Cajamarca/Los Baños Del Inca
95	• La Flor - No Categorizado	Jr. Marañón 455 - Telf.: 343829 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca

Nº	Nombre o Razón Social	Dirección
96	• La Merced - No Categorizado	Jr. Chanchamayo 140 Br La Merced - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
97	• La Pascana - No Categorizado	Jr. José Sabogal 224 Ag. Br La Merced - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
98	• La Posada De Atahuallpa - No Categorizado	Jr. Manco Capac 205 - Telf.: 348229 - Cajamarca/Cajamarca/Los Baños Del Inca
99	• La Posada Del Inca - No Categorizado	Av. Manco Capac 712 - Cajamarca/Cajamarca/Los Baños Del Inca
100	• Las Américas - Hotel	Jr. Amazonas 618 - Telf.: 368863 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
101	• Las Flores - No Categorizado	Manzana-K; Lote-2 Urb. El Jardín Calle Las Camelias 182 - Telf.: 340496 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
102	• Las Palmeras - No Categorizado	Mza. A Lote. 4 Lot Ag. Lot Mayopata Ii (Pje 5 Amigos 100(Mayopata Ii)) - Telf.: 506219 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
103	• Las Tejas - No Categorizado	Jr. Amazonas 725 - Telf.: 364721 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
104	• Las Terrazas - No Categorizado	Mza-N; Lote-49 Ag. Cruz Blanca Costado Grifo Continental - Telf.: 792381 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
105	• Los Ángeles - No Categorizado	Jr. Chanchamayo 604 Ag. Br San José - Telf.: 366035 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
106	• Los Balcones De La Recoleta - Hostal	Jr. Amalia Puga 1050 - Telf.: 363003 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
107	• Los Bungalows Del Inca - No Categorizado	Pza. Plaza De Armas S/N Ci. Baños Del Inca - Telf.: 348385 - Cajamarca/Cajamarca/Los Baños Del Inca
108	• Los Jardines - No Categorizado	Manzana-E; Lote-13 Urb. El Jardín Angamos 1090 - Telf.: 343910 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
109	• Los Jardines - No Categorizado	Jr. Angamos 1090 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
110	• Los Jazmines - No Categorizado	Jr. Amazonas 775 - Telf.: 361812 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
111	• Los Olivos - No Categorizado	Calle Santa Clara 182 Ag. Lot Urrunaga - Telf.: 344769 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
112	• Los Reyes Hostal - Hostal	Jr. Amalia Puga 418 - Telf.: 345722 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
113	• Los Rosales - No Categorizado	Jr. Los Dogos 470 Urb. Los Rosales - Telf.: 366561 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
114	• Lozano Marín Rafael Aladino - No Categorizado	Jr. Yahuarhuaca 119 Hospedaje Totem - Cajamarca/Cajamarca/Los Baños Del Inca
115	• Manantial - Hostal	Jr. Angamos 1221 Ag. Lot San Carlos - Telf.: 506596 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
116	• Marañón - No Categorizado	Jr. Marañón 160 Ba. San José - Telf.: 357987 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
117	• María Antonia - Hostal	Jr. Bolívar 223 - Telf.: 361253 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
118	• María Auxiliadora - No Categorizado	Av. Atahuallpa 309 - Telf.: 343801 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
119	• Palacio Dorado - No Categorizado	Jr. Pisagua 730 Ba. San José - Telf.: 365304 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca

N°	Nombre o Razón Social	Dirección
120	• Pensión Kaiser - No Categorizado	Av. Los Héroes 358 Urb. - Telf.: 340434 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
121	• Portada Del Sol Hacienda - No Categorizado	Car. Cumbe Mayo 5.5. Fnd. Agua Tapada Y Conchach. Parte Alta De Cajamarca - Telf.: 363395 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
122	• Posada Del Puruay - No Categorizado	Car. A Porcon-Hualgayoc Km 4.5 Cas. Huambocancha - Telf.: 367928 - Cajamarca/Cajamarca/Los Baños Del Inca
123	• Posada Granja Porcon - No Categorizado	Car. Bambamarca Km. 33.5 Ag. Huambocancha Baja - Telf.: 365631 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
124	• Posada Belén - No Categorizado	Jr. Del Comercio 1004 - Telf.: 340681 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
125	• Pozo Del Inca - No Categorizado	Mza. B Lote. 15 Ag. Lot Laguna Seca Frente Colegio A Avelino Cáceres - Telf.: 311109 - Cajamarca/Cajamarca/Los Baños Del Inca
126	• Prado - Hotel	Jr. La Mar 582 - Telf.: 366093 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
127	• Puñuy Wasi - No Categorizado	Jr. Los Gladiolos S/N - Telf.: 366131 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
128	• Ramos Vásquez Gloria Isabel - No Categorizado	Jr. Mártires De Uchuracay 851 Ba. Barrio San Martín - Telf.: 832012 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
129	• Relax - Hostal	Jr. Silva Santisteban 1268 - Telf.: 341195 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
130	• Salazar - No Categorizado	Av. Jorge Chávez 802 - Telf.: 300337
131	• San Carlos - Hostal	Av. Prolong. Angamos 1164 (A 1 Cdra Del Grifo Continental) - Telf.: 363747 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
132	• San Francisco - No Categorizado	Jr. Belén 790 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
133	• San José - Hostal	Jr. Angamos 358 - Telf.: 822002 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
134	• San Lorenzo - Hotel	Jr. Amazonas 1070 Brr San Sebastián - Telf.: 362909 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
135	• San Luis - No Categorizado	Jr. San Salvador 233 Ba. Dos De Mayo - Telf.: 362480 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
136	• San Sebastián - No Categorizado	Jr. San Sebastián 308 - Telf.: 363639 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
137	• Sánchez Del Risco Luis Enrique - No Categorizado	Jr. Silva Santisteban 1154 Ba. San Sebastián - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
138	• Santa Ana - No Categorizado	Jr. José Sabogal 1139 - Telf.: 340427 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
139	• Santa Catalina - No Categorizado	Jr. Puno 255 Ba. Chontapaccha - Telf.: 361598 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
140	• Santa Rosa - Hostal	Jr. José Sabogal 1279 Br. San Sebastián - Telf.: 366001 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
141	• Servicios Turísticos San Gerónimo - No Categorizado	Jr. San Gerónimo 121 Ag. Lt San Carlos - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
142	• Sevilla - No Categorizado	Pj. Plaza De Toros 161 Ag. Pza De Toros - Telf.: 345678 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
143	• Sierra Verde - Hotel	Jr. Silva Santisteban 715 - Telf.: 364255 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca

N°	Nombre o Razón Social	Dirección
144	• Sil - Hostal	Jr. José Sabogal 982 - Telf.: 361227 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
145	• Stilo Novo - No Categorizado	Jr. Huánuco 2231 - Telf.: 364018 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
146	• Sucre - No Categorizado	Jr. Amalia Puga 811 - Telf.: 312771 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
147	• Súper Estrella - No Categorizado	Jr. Los Naranjos 772 Ag. Lot 22 De Octubre - Telf.: 312659 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
148	• Tafur Sáenz Celso Ricardo - No Categorizado	Jr. Lima 237 Ba. El Comercio - Cajamarca/Cajamarca/Asunción
149	• Tasilla Mendoza Walter Wilson - No Categorizado	Jr. Amazonas 659 Ba. San Sebastián - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
150	• Tirado Rodríguez María Marleni - No Categorizado	Jr. Elías Aguirre 302 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
151	• Trigoso - No Categorizado	Jr. Guillermo Urrelo 1034 Ba. San Sebastián - Telf.: 363268 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
152	• Turismo - Hostal	Jr. Dos De Mayo 817 - Telf.: 363101 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
153	• Valera Montoya Tammy Lorena - No Categorizado	Av. Manco Capac 212 Br. Balneario 1 - Cajamarca/Cajamarca/Los Baños Del Inca
154	• Valle Del Inca - Hostal	Jr. Amazonas 574 Ba. La Merced - Telf.: 362620 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
155	• Witobi - No Categorizado	Jr. Marañón 336 - Telf.: 366208 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
156	• Yobreda - Hostal	Jr. La Paz 220 - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca
157	• Yupanqui Galarreta Iris Ebelyn - No Categorizado	Prlg Petateros 2017 Ba. Santa Elena Baja - Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca

Apéndice 6. Desarrollo de competencias orientadas al cliente - Tablas

Competencias de atención al cliente

Tabla 5.

Nivel de desarrollo de competencias de atención al cliente.

Grupos de hoteles por desarrollo de competencias de atención al cliente	Rango/Promedio	Nº	%
Grupo 1. Muy pocas competencias	Entre 1,00 y 1,75	5	22%
Grupo 2. Pocas competencias	Entre 1,75 y 2,50	6	26%
Grupo 3. Algunas competencias	Entre 2,50 y 3,25	8	35%
Grupo 4. Muchas competencias	Entre 3,25 y 4,00	4	17%
Total	4	23	100%

Tabla 6

Calificativo promedio del desarrollo de competencias de atención al cliente.

Ítem	Competencias con orientación al cliente	Promedio
1	El personal responde con prontitud a las demandas y sugerencias de los clientes	2,48
2	El personal satisface las necesidades de los clientes la forma más adecuada	2,61
3	El personal mantiene una comunicación fluida con el cliente ofreciéndole información útil.	2,35
4	En la empresa se actúa siempre pensando en las necesidades reales de los clientes	2,61
5	En la empresa se adecúa los productos y servicios disponibles a las necesidades de los clientes.	2,35
6	En la empresa se crea ofertas para los clientes que generan valor añadido	2,30
7	En la empresa se pone en práctica y proactiva las medidas necesarias para descubrir las necesidades y expectativas de los clientes.	2,61
8	En la empresa se establece y mantiene relaciones efectivas con los clientes con perspectiva de largo plazo.	2,57
9	En la empresa se supera las expectativas de los clientes siendo un referente para los mismos	2,43
10	En la empresa se armoniza los intereses del cliente con los intereses estratégicos de la organización.	2,52

Competencias de trabajo en equipo

Tabla 7.

Nivel de desarrollo de competencias de trabajo en equipo.

Grupos de hoteles por desarrollo de competencias de trabajo en equipo	Rango/Promedio	N°	%
Grupo 1. Muy pocas competencias	Entre 1,00 y 1,75	6	26%
Grupo 2. Pocas competencias	Entre 1,75 y 2,50	7	30%
Grupo 3. Algunas competencias	Entre 2,50 y 3,25	7	30%
Grupo 4. Muchas competencias	Entre 3,25 y 4,00	3	13%
Total	4	23	100%

Tabla 8.

Calificativo promedio del desarrollo de competencias de trabajo en equipo.

Ítem	Competencias de trabajo en equipo	Promedio
1	Se reúne periódicamente con los miembros del equipo con el fin de analizar y resolver problemas, y lograr los objetivos comunes.	2,61
2	Participa en la toma de decisiones conjuntas con el resto de miembros del equipo para la ejecución de tareas, o la resolución de problemas y conflictos.	2,13
3	Comparte con el resto del equipo cualquier información necesaria para conseguir los objetivos comunes.	2,30
4	Antepone los intereses comunes del equipo a sus intereses particulares.	2,74
5	Participa activamente en el planteamiento y definición de objetivos para la planificación del trabajo en equipo.	1,91
6	Colabora en la definición, organización y distribución de las tareas, plazos, personas y roles requeridos por los miembros del equipo.	1,65
7	Anima y motiva a los demás reconociendo el mérito de los otros miembros del grupo.	2,65
8	Contribuye a generar un buen clima en el equipo.	2,57
9	Transmite credibilidad y confianza, fomentando un ambiente de compromiso y unión	2,43
10	Contribuye a promover el espíritu en equipo.	2,47

APÉNDICE 07. Percepción de la calidad del servicio - Tablas

Tabla 9.

Percepción de la calidad del servicio. Características generales

Ítem	Muy mala	Mala	Buena	Muy buena	Calificativo promedio
Ubicación	2	6	42	19	3,13
Seguridad	1	8	47	13	3,04
Habitación	0	4	49	16	3,17
Mobiliario	2	14	35	18	3,00
Servicios higiénicos	0	14	41	14	3,00
Costo / habitación	0	21	36	12	2,87

Tabla 10.

Percepción de la calidad del servicio. Atención al cliente.

N°	Descripción	Promedio	Niveles de desarrollo de competencias			
			Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
2.1.	Rapidez en recepción	2,86	2,47	2,50	3,21	3,17
2.2.	Rapidez en conserjería	2,51	2,20	2,33	2,50	3,17
2.3.	Amabilidad del personal	3,16	3,20	2,78	3,38	3,25
2.4.	Responsabilidad del personal	3,13	2,40	2,83	3,50	3,75
2.5.	Conocimiento del personal	2,90	2,47	2,67	3,00	3,58
2.6.	Técnicas del personal	2,52	1,47	1,94	3,13	3,50
2.7.	Actitudes del personal	2,58	1,60	2,06	3,08	3,58

Grupo 1: Empresas que no han desarrollado competencias

Grupo 2: Empresas que han desarrollado pocas competencias

Grupo 3: Empresas que han desarrollado algunas competencias

Grupo 4: Empresas que han desarrollado muchas competencias

APÉNDICE 7. Tablas de contingencia: Desarrollo de competencias /calidad del servicio.

Tabla 11.

Tabla de contingencia: Rapidez de recepción / Competencias de atención al cliente.

Observado	Malo	Bueno	Total
No desarrollaron competencias	8	7	15
Desarrollaron pocas competencias	8	10	18
Desarrollaron alguna competencias	3	21	24
Desarrollaron muchas competencias	0	12	12
Total	19	50	69
Esperado			
No desarrollaron competencias	4,1	10,9	15
Desarrollaron pocas competencias	5,0	13,0	18
Desarrollaron alguna competencias	6,6	17,4	24
Desarrollaron muchas competencias	3,3	8,7	12
Total	19	50	69

El valor experimental $X_E^2 = 14,82$. Para el nivel de significación $\alpha = 0,05$ y 3 grados de libertad el valor crítico es 7,82. Como $\{X_E^2 = 14,82 > X_{0,05}^2 = 7,82\}$, por lo tanto existe relación significativa entre de la rapidez de recepción y las competencias de atención al cliente. Con probabilidad $P = P(X^2 \geq 14,82) = 0,002$

Tabla 12.

Tabla de contingencia Rapidez de recepción / Competencias de trabajo en equipo.

Observado	Malo	Bueno	Total
No desarrollaron competencias	10	8	18
Desarrollaron pocas competencias	8	13	21
Desarrollaron alguna competencias	0	21	21
Desarrollaron muchas competencias	1	8	9
Total	19	50	69
Esperado			
No desarrollaron competencias	5,0	13,0	18
Desarrollaron pocas competencias	5,8	15,2	21
Desarrollaron alguna competencias	5,8	15,2	21
Desarrollaron muchas competencias	2,5	6,5	9
Total	19	50	69

El valor experimental $X_E^2 = 17,45$. Para el nivel de significación $\alpha = 0,05$ y 3 grados de libertad el valor crítico es 7,82. Como $\{X_E^2 = 17,45 > X_{0,05}^2 = 7,82\}$; por lo tanto existe relación significativa entre la rapidez de recepción y las competencias de trabajo en equipo. Con probabilidad $P = P(X^2 \geq 17,45) = 0,001$

Tabla 13..**Tabla de contingencia Rapidez en consejería / Competencias de atención al cliente.**

Observado	Malo	Bueno	Total
No desarrollaron competencias	9	6	15
Desarrollaron pocas competencias	12	6	18
Desarrollaron alguna competencias	12	12	24
Desarrollaron muchas competencias	3	9	12
Total	36	33	69
Esperado			
No desarrollaron competencias	7,8	7,2	15
Desarrollaron pocas competencias	9,4	8,6	18
Desarrollaron alguna competencias	12,5	11,5	24
Desarrollaron muchas competencias	6,3	5,7	12
Total general	36	33	69

El valor experimental $X_E^2 = 5,48$. Para el nivel de significación $\alpha = 0,05$ y 3 grados de libertad el valor crítico es 7,82. Como $\{X_E^2 = 5,48 < X_{0,05}^2 = 7,82\}$; por lo tanto no existe relación significativa entre la rapidez en consejería y las competencias de atención al cliente. Con probabilidad $P = P(X^2 \geq 5,48) = 0,139$.

Tabla 14.**Tabla de contingencia Rapidez en consejería / Competencias de trabajo en equipo.**

Observado	Malo	Bueno	Total
No desarrollaron competencias	12	6	18
Desarrollaron pocas competencias	10	11	21
Desarrollaron alguna competencias	13	8	21
Desarrollaron muchas competencias	1	8	9
Total	36	33	69
Esperado			
No desarrollaron competencias	9,4	8,6	18
Desarrollaron pocas competencias	11,0	10,0	21
Desarrollaron alguna competencias	11,0	10,0	21
Desarrollaron alguna competencias	4,7	4,3	9
Total general	36	33	69

El valor experimental $X_E^2 = 8,57$. Para el nivel de significación $\alpha = 0,05$ y 3 grados de libertad el valor crítico es 7,82. Como $\{X_E^2 = 8,57 > X_{0,05}^2 = 7,82\}$; por lo tanto existe relación significativa entre la rapidez en consejería y las competencias de trabajo en equipo. Con probabilidad $P = P(X^2 \geq 8,57) = 0,035$.

Tabla 15.**Tabla de contingencia: Técnicas del personal / Competencias de atención al cliente.**

Observado	Malo	Bueno	Total
No desarrollaron competencias	15	0	15
Desarrollaron pocas competencias	13	5	18
Desarrollaron alguna competencias	6	18	24
Desarrollaron muchas competencias	0	12	12
Total	34	35	69
Esperado			
No desarrollaron competencias	7,4	7,6	15
Desarrollaron pocas competencias	8,9	9,1	18
Desarrollaron alguna competencias	11,8	12,2	24
Desarrollaron muchas competencias	5,9	6,1	12
Total	34	35	69

El valor experimental $X_E^2 = 36,45$. Para el nivel de significación $\alpha = 0,05$ y 3 grados de libertad el valor crítico es 7,82. Como $\{X_E^2 = 36,45 > X_{0,05}^2 = 7,82\}$; por lo tanto existe relación significativa entre las técnicas del personal y las competencias de atención al cliente. Con probabilidad $P = P(X^2 \geq 36,45) = 0,000$.

Tabla 16.**Tabla de contingencia: Técnicas del personal / Competencias de trabajo en equipo.**

Observado	Malo	Bueno	Total
No desarrollaron competencias	16	2	18
Desarrollaron pocas competencias	14	7	21
Desarrollaron alguna competencias	3	18	21
Desarrollaron muchas competencias	1	8	9
Total	34	35	69
Esperado			
No desarrollaron competencias	8,9	9,1	18
Desarrollaron pocas competencias	10,3	10,7	21
Desarrollaron alguna competencias	10,3	10,7	21
Desarrollaron muchas competencias	4,4	4,6	9
Total	34	35	69

El valor experimental $X_E^2 = 29,37$. Para el nivel de significación $\alpha = 0,05$ y 3 grados de libertad el valor crítico es 7,82. Como $\{X_E^2 = 29,37 > X_{0,05}^2 = 7,82\}$; por lo tanto existe relación significativa entre las técnicas del personal y las competencias de trabajo en equipo. Con probabilidad $P = P(X^2 \geq 29,37) = 0,000$.

Tabla 17.*Tabla de contingencia: Actitudes del personal / Competencias de atención al cliente.*

Observado	Malo	Bueno	Total
No desarrollaron competencias	13	2	15
Desarrollaron pocas competencias	13	5	18
Desarrollaron alguna competencias	6	18	24
Desarrollaron muchas competencias	0	12	12
Total	32	37	69
Esperado			
No desarrollaron competencias	7,4	7,6	15
Desarrollaron pocas competencias	8,9	9,1	18
Desarrollaron alguna competencias	11,8	12,2	24
Desarrollaron muchas competencias	5,9	6,1	12
Total	34	35	69

El valor experimental $X_E^2 = 29,50$. Para el nivel de significación $\alpha = 0,05$ y 3 grados de libertad el valor crítico es 7,82. Como $\{X_E^2 = 29,50 > X_{0,05}^2 = 7,82\}$; por lo tanto existe relación significativa entre las actitudes del personal y las competencias de atención al cliente. Con probabilidad $P = P(X^2 \geq 29,50) = 0,000$.

Tabla 18.*Tabla de contingencia: Actitudes del personal / Competencias de trabajo en equipo.*

Observado	Malo	Bueno	Total
No desarrollaron competencias	15	3	18
Desarrollaron pocas competencias	14	7	21
Desarrollaron alguna competencias	2	19	21
Desarrollaron muchas competencias	1	8	9
Total general	32	37	69
Esperado			
No desarrollaron competencias	8,3	9,7	18
Desarrollaron pocas competencias	9,7	11,3	21
Desarrollaron alguna competencias	9,7	11,3	21
Desarrollaron muchas competencias	4,2	4,8	9
Total	32,0	37,0	69

El valor experimental $X_E^2 = 29,33$. Para el nivel de significación $\alpha = 0,05$ y 3 grados de libertad el valor crítico es 7,82. Como $\{X_E^2 = 29,33 > X_{0,05}^2 = 7,82\}$; por lo tanto existe relación significativa entre las actitudes del personal y las competencias de trabajo en equipo. Con probabilidad $P = P(X^2 \geq 29,33) = 0,000$.

Tabla 19.**Tabla de contingencia: Responsabilidad del personal / Competencias de atención al cliente**

Observado	Muy malo	Malo	Bueno	Muy bueno	Total
No desarrollaron competencias	0	9	6	0	15
Desarrollaron pocas competencias	1	5	8	4	18
Desarrollaron alguna competencias	0	0	12	12	24
Desarrollaron muchas competencias	0	0	3	9	12
Total	1	14	29	25	69
Porcentajes					
No desarrollaron competencias	0%	60%	40%	0%	100%
Desarrollaron pocas competencias	6%	28%	44%	22%	100%
Desarrollaron alguna competencias	0%	0%	50%	50%	100%
Desarrollaron muchas competencias	0%	0%	25%	75%	100%
Total	1%	20%	42%	36%	100%

La mayoría califica la calidad de la responsabilidad del personal como muy bueno, 75% en el grupo que desarrollaron muchas competencias y malo 60% en el grupo que desarrollaron pocas competencias.

Tabla 20.**Tabla de contingencia: Responsabilidad del personal / Competencias de trabajo en equipo**

Observado	Malo	Bueno	Total
No desarrollaron competencias	12	6	18
Desarrollaron pocas competencias	4	17	21
Desarrollaron alguna competencias	0	21	21
Desarrollaron muchas competencias	1	8	9
Total	17	52	69
Esperado			
No desarrollaron competencias	4,4	13,6	18
Desarrollaron pocas competencias	5,2	15,8	21
Desarrollaron alguna competencias	5,2	15,8	21
Desarrollaron muchas competencias	2,2	6,8	9
Total	17	52	69

El valor experimental $X_E^2 = 25,23$. Para el nivel de significación $\alpha = 0,05$ y 3 grados de libertad el valor crítico es 7,82. Como $\{X_E^2 = 25,23 > X_{0,05}^2 = 7,82\}$, por lo tanto existe relación significativa entre de la responsabilidad del personal y las competencias de trabajo en equipo. Con probabilidad $P = P(X^2 \geq 25,23) = 0,000$

Tabla 21.*Tabla de contingencia: Conocimiento del personal / Competencias de atención al cliente*

Observado	Muy malo	Malo	Bueno	Muy bueno	Total
No desarrollaron competencias	1	6	8	0	15
Desarrollaron pocas competencias	0	6	12	0	18
Desarrollaron alguna competencias	0	3	18	3	24
Desarrollaron muchas competencias	0	0	5	7	12
Total	1	15	43	10	69
Esperado					
No desarrollaron competencias	7%	40%	53%	0%	15
Desarrollaron pocas competencias	0%	33%	67%	0%	18
Desarrollaron alguna competencias	0%	13%	75%	13%	24
Desarrollaron muchas competencias	0%	0%	42%	58%	12
Total	1%	22%	62%	14%	69

La mayoría califica la calidad del conocimiento del personal como muy bueno, 67% en el grupo que desarrollaron pocas competencias y como bueno 75% en el grupo que desarrollaron algunas competencias.

Tabla 22.*Tabla de contingencia: Conocimiento del personal / Competencias de trabajo en equipo*

Observado	Malo	Bueno	Total
No desarrollaron competencias	10	8	18
Desarrollaron pocas competencias	4	17	21
Desarrollaron alguna competencias	2	19	21
Desarrollaron muchas competencias	1	8	9
Total	17	52	69
Esperado			
No desarrollaron competencias	4,4	13,6	18
Desarrollaron pocas competencias	5,2	15,8	21
Desarrollaron alguna competencias	5,2	15,8	21
Desarrollaron muchas competencias	2,2	6,8	9
Total	17	52	69

El valor experimental $X_E^2 = 13,09$. Para el nivel de significación $\alpha = 0,05$ y 3 grados de libertad el valor crítico es 7,82. Como $\{X_E^2 = 13,09 > X_{0,05}^2 = 7,82\}$, por lo tanto existe relación significativa entre el conocimiento del personal y las competencias de trabajo en equipo. Con probabilidad $P = P(X^2 \geq 13,09) = 0,004$

Tabla 23.

Tabla de contingencia: Amabilidad del personal / Competencias de atención al cliente.

Observado	Muy malo	Malo	Bueno	Muy bueno	Total
No desarrollaron competencias	0	0	12	3	15
Desarrollaron pocas competencias	1	2	15	0	18
Desarrollaron alguna competencias	0	0	15	9	24
Desarrollaron muchas competencias	0	0	9	3	12
Total	1	2	51	15	69
Porcentajes					
No desarrollaron competencias	0%	0%	80%	20%	100%
Desarrollaron pocas competencias	6%	11%	83%	0%	100%
Desarrollaron alguna competencias	0%	0%	63%	38%	100%
Desarrollaron muchas competencias	0%	0%	75%	25%	100%
Total	1%	3%	74%	22%	100%

La mayoría califica la calidad de la amabilidad del personal como bueno, 80% en el grupo que no desarrollaron competencias y 83% en el grupo que desarrollaron pocas competencias.

Tabla 24.

Tabla de contingencia: Amabilidad del personal / Competencias de trabajo en equipo.

Observado	Muy malo	Malo	Bueno	Muy bueno	Total
No desarrollaron competencias	0	2	13	3	18
Desarrollaron pocas competencias	1	0	14	6	21
Desarrollaron alguna competencias	0	0	18	3	21
Desarrollaron muchas competencias	0	0	6	3	9
Total	1	2	51	15	69
Porcentajes					
No desarrollaron competencias	0%	11%	72%	17%	100%
Desarrollaron pocas competencias	5%	0%	67%	29%	100%
Desarrollaron alguna competencias	0%	0%	86%	14%	100%
Desarrollaron muchas competencias	0%	0%	67%	33%	100%
Total	1%	3%	74%	22%	100%

La mayoría califica la calidad de la amabilidad del personal como bueno, 72 % en el grupo que no desarrollaron competencias y 86% en el grupo que desarrollaron algunas competencias.