

Campus Quetzaltenango  
Universidad Rafael Landívar  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



Gerencia Hotelera su Influencia para un Servicio  
de Calidad al Turismo

Selvin Jurandir Galindo Mendoza

Quetzaltenango, agosto de 2007

Campus Quetzaltenango  
Universidad Rafael Landívar  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



Gerencia Hotelera su Influencia para un Servicio  
de Calidad al Turismo

**Selvin Jurandir Galindo Mendoza**

Al conferirle el título de  
**Administrador de Empresas Turísticas**  
En el grado académico de  
**Licenciado**

Quetzaltenango, agosto de 2007

**Miembros del Consejo Directivo**  
**Universidad Rafael Landívar**  
**Campus Central**

RECTORA	Licenciada Guillermina Herrera
VICERRECTOR GENERAL	Ingeniero Jaime Carrera
VICERRECTOR ACADÉMICO	Padre Rolando Alvarado S.J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO	Licenciado José Alejandro Arévalo
DIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA	Doctor Carlos Cabarrús S.J.
SECRETARIO GENERAL	Doctor Larry Andrade

**Autoridades Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Universidad Rafael Landívar**  
**Campus Central**

DECANA	Licda. Ligia García
VICEDECANO	Ing. Rolando Josué Arandí
SECRETARIO	Ing. Gerson Tobar Piril
DIRECTOR ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MAESTRÍAS	Lic. Julio David Castellanos
DIRECTOR ECONOMÍA Y COMERCIO INTERNACIONAL	Lic. Samuel Pérez Attías
DIRECTORA CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORIA	Licda. Claudia Castro de Martínez
DIRECTORA DE MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD	Licda. Ana María Micheo
DIRECTOR HOTELERÍA Y TURISMO	Raúl Palma
DIRECTORA DE SEDES REGIONALES	Msc. Rosemary Méndez de Herrera

**Miembros del Consejo Directivo**  
**Universidad Rafael Landívar**  
**Campus Quetzaltenango**

DIRECTOR GENERAL	Lic. Sergio Vives Scheel
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Ing. Alfredo Camposeco
DIRECTORA ACADÉMICA	Licda. Lilian de Santiago
DIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA	Msc. P. José María Ferrero S.J.
SECRETARIO GENERAL	Ing. Marco Antonio Molina
VOCAL	P. Juan Hernández Pico S.J.
VOCAL	Dr. José Carmen Morales Véliz
VOCAL	Lic. Edwin Daniel González Juárez
VOCAL	Dr. German Scheel Bartlett

**Tribunal Examinador de Tesis**  
**Universidad Rafael Landívar**  
**Campus Quetzaltenango**

Licenciada Consuelo Escobar

Licenciada Vilma Tello

Licenciada Jeannette Díaz

## **Dedicatoria**

### **A Dios:**

Por guiarme en la vida con discernimiento y sabiduría

### **A mi Esposa Nancy Virginia**

Por ser alguien especial en mi vida, gracias a su amor y apoyo incondicionales he podido concluir este proyecto.

### **A mis Padres y Hermanos:**

Por su apoyo y motivación he logrado alcanzar mis metas.

### **A mis Catedráticos:**

Licda. Rosa María León  
Lic. Gustavo Pineda  
Licda. Consuelo Escobar

Que Con sus orientaciones y enseñanzas en los momentos precisos he podido realizar este trabajo.

Quetzaltenango, 10 de octubre de 2003

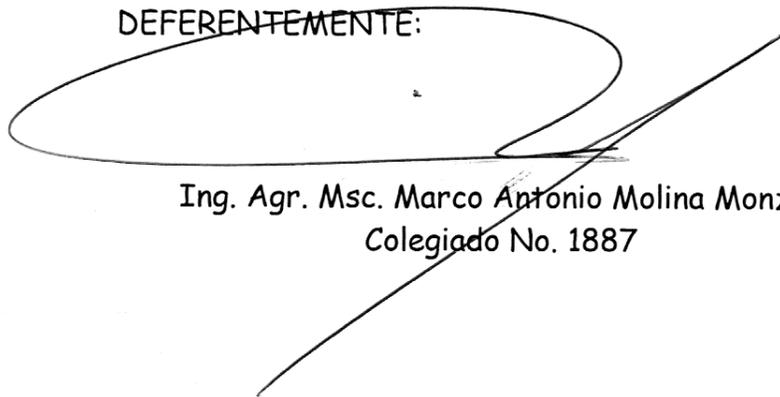
DIRECCIÓN ACADÉMICA  
Facultades de Quetzaltenango  
Universidad Rafael Landívar

Por este medio tengo el gusto de informar, que de acuerdo al nombramiento emitido a mi favor en su momento, he procedido a proporcionar toda la orientación y asesoría correspondiente al estudiante SELVIN JURANDIR GALINDO MENDOZA, carné 93050074, en la elaboración y presentación de su tesis titulada: GERENCIA HOTELERA, SU INFLUENCIA PARA UN SERVICIO DE CALIDAD AL TURISMO, como requisito previo a la obtención de la licenciatura en empresas turísticas.

El trabajo en cuestión fue elaborado con toda la exigencia y calidad que amerita y exige la investigación científica, por lo que a mi criterio, el mismo llena los requisitos requeridos por la universidad para ser publicado, lo que me hace manifestar que no tengo inconveniente en emitir un dictamen favorable al mismo.

Sin otro particular me suscribo,

DEFERENTEMENTE:



Ing. Agr. Msc. Marco Antonio Molina Monzón  
Colegiado No. 1887



Universidad  
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

Dirección Académica

Teléfono (502)77229900 ext. 9863

Fax: (502) 77229864

14 Avenida 0-43 zona 3. Quetzaltenango

ldesantiago@url.edu.gt

**DIRECCIÓN ACADÉMICA  
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

De acuerdo con el dictamen recibido del asesor de tesis, Ingeniero Marco Antonio Molina Monzón, del tema "**GERENCIA HOTELERA SU INFLUENCIA PARA UN SERVICIO DE CALIDAD AL TURISMO**" investigado por el estudiante **Selvin Jurandir Galindo Mendoza**, de la Licenciatura en Administración de empresas Turísticas, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, esta Dirección autoriza la impresión de la tesis, como requisito previo a su graduación profesional.

Quetzaltenango, 27 de agosto de dos mil siete.

*Santiago*  
Licenciada Lillian de Santiago  
**DIRECTORA ACADEMICA**



**NOTA:** Únicamente el autor es responsable del contenido, doctrinas y criterios sustentados en su TESIS

## Índice

### Resumen

<b>I.</b>	<b>Introducción</b>	1
<b>1.1</b>	<b>Gerencia Hotelera</b>	8
1.1.1	Definición	8
1.1.2	Importancia de la Gerencia Hotelera en la implementación de un sistema de calidad	8
1.1.3	Gerencia a través de la calidad	9
1.1.4	Gerencia de responsabilidades y el nuevo liderazgo	9
1.1.5	El valor del personal de hospitalidad	10
1.1.6	El costo de la insatisfacción del personal	11
1.1.7	La percepción del personal sobre el trabajo y del valor interno de servicio	12
1.1.8	Planeación de los recursos humanos en la Gerencia Hotelera	12
1.1.9	Planeación estratégica de los recursos humanos en la gerencia hotelera	13
<b>1.2</b>	<b>Servicio de calidad</b>	14
1.2.1	Concepto	14
1.2.2	Definiciones de servicio de calidad	15
1.2.3	Definición de calidad	16
1.2.4	Dificultades y problemas para ofrecer calidad	18
1.2.5	Más allá de la calidad = La fidelización del cliente	18
1.2.6	Las estrategias de fidelización	19
1.2.7	Calidad de servicio de los profesionales del turismo	21
1.2.8	Servicio personalizado al cliente	21
1.2.8.1	Servicio al cliente: su importancia en la organización	21
1.2.8.2	Enfoque japonés las cinco S's, la base de la mejora continua = servicio de calidad al cliente	22
1.2.8.3	El servicio al cliente debe ser	23
1.2.8.4	Mercadotecnia interna	24
1.2.8.5	Capacitación permanente: el arma secreta	24
1.2.9	La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente	24
1.2.10	Evaluación de calidad de servicios al cliente externo	25
1.2.11	Modelo de calidad en servicios para su evaluación	26
1.2.12	El valor de los clientes	28
1.2.12.1	El valor de un cliente leal	28

1.2.12.2	El costo de la insatisfacción del cliente	29
1.2.13	La percepción del cliente en cuanto a valor y servicio	30
<b>1.3</b>	<b>Turismo</b>	<b>31</b>
1.3.1	Concepto	31
1.3.2	Definiciones de turismo	31
1.3.3	Historia del turismo	32
1.3.4	Turismo en Guatemala	33
1.3.5	El funcionamiento del sistema turístico	34
1.3.6	El turismo como factor de desarrollo regional	35
1.3.7	El concepto de marketing turístico	35
1.3.8	El enfoque de marketing en el desarrollo del turismo	36
1.3.9	Aplicación del marketing en la comercialización del turismo	36
<b>II.</b>	<b>Planteamiento del Problema</b>	<b>37</b>
<b>2.1</b>	<b>Objetivos</b>	<b>38</b>
2.1.1	General	38
2.1.2	Específicos	38
<b>2.2</b>	<b>Variables de estudio</b>	<b>39</b>
<b>2.3</b>	<b>Definición de las variables</b>	<b>39</b>
2.3.1	Definición conceptual	39
2.3.2	Definición operacional	40
<b>2.4</b>	<b>Alcances y límites</b>	<b>42</b>
2.4.1	Alcances	42
2.4.2	Límites	43
<b>2.5</b>	<b>Aporte</b>	<b>43</b>
<b>III.</b>	<b>Método</b>	<b>45</b>
3.1	Sujetos	45
3.2	Instrumentos	45
3.3	Procedimiento	45
3.4	Diseño	48
3.5	Metodología estadística	48
<b>IV.</b>	<b>Presentación de Resultados</b>	<b>50</b>

<b>V.</b>	<b>Discusión de Resultados</b>	60
<b>VI.</b>	<b>Conclusiones</b>	79
<b>VII.</b>	<b>Recomendaciones</b>	81
<b>VIII.</b>	<b>Referencias Bibliográficas</b>	83
	<b>Anexos</b>	86
Anexo 1.	Propuesta: Manual de Inducción a la implementación de una Gerencia de Calidad al Turismo en los hoteles de la Ciudad de Huehuetenango.	87
Anexo 2.	Listado de hoteles observados en el estudio de campo.(2003)	103
Anexo 3.	Tabla para determinar el tamaño de una Muestra al conocer el tamaño de la población.	105
Anexo 4.	Reglamento de Inscripción y Registro de establecimientos de Hospedaje, clasificación del grupo de hoteles y sus requisitos Acuerdo Gubernativo II 44-83 y reformas.	106
Anexo 5.	Boletas de opinión dirigida a propietarios, gerentes, administradores y clientes de los hoteles de la ciudad de Huehuetenango. (2003)	113

## Resumen

La carrera de empresas turísticas del Campus de Quetzaltenango de la Universidad Rafael Landívar, carece de documentos y bibliografía sobre gerencia hotelera.

Este estudio se fundamentó teóricamente con tópicos relacionados al turismo y hotelería. El instrumento se elaboró según los objetivos de éste, constituida una boleta de opinión para empresas hoteleras y una para clientes, de la ciudad de Huehuetenango, así mismo una entrevista de evaluación. Se obtuvo un universo total de 21 empresas tabulado como muestra, dos categorías cuatro estrellas y 19 de dos. Seleccionada una muestra de 84 de 106 asiduos, determinados por una tabla de cálculo muestral, verificados por fórmula.

El instrumento fue aplicado en Mayo 2003. Asimismo se utilizó el Método Fiabilidad de Proporciones como procedimiento estadístico; para discutir los resultados, se comparó la teoría y los objetivos alcanzados.

La propuesta, conclusiones y recomendaciones de esta investigación, son soporte a las empresas, con recursos financiero, humanos y técnicas limitadas.



## I. Introducción

A través de los años, diversos estudios han demostrado que es posible alcanzar grandes metas por medio de una gerencia hotelera de calidad, equilibrar el control para que cada departamento de la empresa hotelera, pueda afianzar con entusiasmo las metas particulares y al mismo tiempo, desarrollar un diálogo interno en procura de brindar un servicio de excelente calidad.

En la actualidad existen muchas empresas que no cuentan con una gerencia hotelera bien definida, lo que no permite aplicar una gerencia de calidad, reflejándose al final en la insatisfacción del turismo con respecto al servicio.

A nivel hotelero en la cabecera departamental de Huehuetenango, los encargados de conseguir que éstas empresas sean dirigidas por medio de la calidad de servicio, han basado sus decisiones, determinación de técnicas y estrategias, en meras suposiciones e ideas empíricas.

Resulta importante estudiar la adecuada gerencia, que las empresas hoteleras pueden utilizar para lograr los objetivos deseados. Estas empresas influyen en gran porcentaje en la economía nacional, debido al crecimiento que han tenido en los últimos tiempos, como consecuencia al aumento de las necesidades del turismo, tanto nacional como internacional. El presente trabajo de investigación, se basa en el contexto real de la cabecera departamental de Huehuetenango, lo que permitirá dar mayores elementos que consolidarán el aporte que se desea brindar y pretende demostrar en términos cualitativos y cuantitativos, los resultados que una adecuada gerencia hotelera aporta en el servicio de calidad que se logre brindar al turismo.

Analizar cómo influye la gerencia hotelera, para un servicio de calidad al turismo, es esencial, para que sean tomados en cuenta los factores que conducen a no aplicar adecuadamente, una gerencia basada en la calidad, dentro de aquellas empresas que por diferentes motivos no la han podido desarrollar, para mejorar los servicios turísticos que ofrecen.

Este estudio brinda un modelo para que los empresarios hoteleros de Huehuetenango desenvuelvan integralmente las actividades básicas, para dirigir sus negocios dentro de los estándares de un servicio de calidad a alto nivel.

Los beneficiarios de la presente investigación serán las empresas hoteleras, los propietarios, gerentes, administradores y consecuentemente los clientes que en todos los casos podrán encontrar los efectos positivos de una buena gerencia hotelera.

A continuación estudios relacionados con el tema:

**BDO/Tuncho Granados y Asociados, (1993)** en la revista Gerencia del mes de diciembre, en el artículo denominado Reflexiones sobre estructura organizacional, comentan que es necesario que la empresa considere a cada cierto tiempo una revisión de la estructura organizacional con que cuenta, para así mantenerla actualizada a los requerimientos del entorno social y económico en el que se desarrollan sus operaciones. Por tal razón, consideran que existen algunas confusiones con respecto a la organización de las empresas, pues, algunas personas creen que están organizadas porque cuentan con un organigrama y actúan en consecuencia de éste; otros que no están organizados y están acostumbrados a funcionar por inercia e impulso y otros que creen que se puede tener un organigrama para fines de imagen externa y actúan de forma distinta internamente. Concluyen entonces que poseer un organigrama bien estructurado es bueno aunque no suficiente; además éste instrumento debe constituir el reflejo real de la empresa interna y externamente. Organizarse debe entenderse como un proceso en el cual la empresa se proyecta para el logro adecuado de los objetivos.

**Arévalo, (1993)** en la revista Gerencia del mes de diciembre, en el artículo, La relación entre productividad y una buena estructura organizacional, señala que en las empresas guatemaltecas, el personal más capaz está sumergido en la tarea cotidiana de manejar la organización en la forma más efectiva posible y no cuenta con tiempo necesario para realizar una planeación gerencial adecuada. Es indispensable que cada acto de alta dirección que se realice dentro de una empresa vaya de la mano con una planificación gerencial bien estructurada, realizada de una manera eficaz, lo cual se logra al crear el espacio necesario para elaborarla; de esta manera se encaminará al inicio de la habituación a la planificación gerencial.

**Flores, (1997)** en el documento XXV Congreso Nacional de Control de Calidad, Guadalajara, Jalisco, México, en el artículo titulado Calidad en empresas de servicio, menciona que existen varias formas de dirigir o administrar establecimientos de hospedaje, moteles y otros; y en muchos de los casos son administrados por sus propios dueños o por personas ajenas que poseen la capacidad como preparación, estudios, experiencias y planeación, para poder hacerlo. Así mismo, es necesario que el personal de cada departamento involucrado en el proceso de calidad en el servicio, tenga la capacitación adecuada para que el sentido de servicio de calidad no se entorpezca y llegue al cliente de la mejor manera para brindar así una satisfacción total, que es la misión primordial de las empresas de servicio.

**Ajca, (1998)**, en la tesis Manual de funciones como instrumento administrativo para lograr la eficiencia dentro de las organizaciones, determina como objetivo demostrar que la carencia de un manual de funciones causa la mala organización en el personal que labora en la empresa hotelera, este estudio fue ejecutado en la ciudad de Quetzaltenango, cómo una investigación de campo por medio de cuestionarios, en el que toma un universo compuesto por las empresas hoteleras, específicamente la muestra es el personal ejecutivo y operativo del hotel Villa Real Plaza. La que concluye que la administración que se practica en dicho hotel, es empírica; por lo que no es eficiente en el logro de sus resultados, lo que no permite obtener beneficios, tanto para la empresa como para los trabajadores. Además, el personal que está a cargo de la dirección hotelera desconoce el instrumental técnico administrativo, ya que únicamente dirige sobre la base de experiencia adquirida en el campo. En el documento, recomienda que se implemente el uso de herramientas administrativas que permitan el logro de mejores resultados, de tal manera que la gerencia general se preocupe por mejorar la gestión administrativa del mismo.

**Senlle, (1998)** en el forum Calidad y excelencia, realizado en Palma de Mallorca, España organizado por la confederación panamericana de escuelas de hotelería y turismo, hace mención a la calidad como el sistema que engloba todos los procesos necesarios para proporcionar servicio eficaz, desde el estudio de mercado y comercialización hasta la presentación; además se incluye el análisis del servicio proporcionado al cliente. Se concluye que esta norma puede aplicarse en el desarrollo de una gerencia hotelera para un nuevo sistema o modificación del servicio. Se hace necesario recordar que la calidad está íntimamente ligada, o bien, trae como consecuencia la excelencia, ya que ésta es la cumbre del desarrollo de la calidad.

**McIntosh, (2001)** en la revista Hotel Resource Weekly Newsletter del mes de noviembre en el artículo Turismo, planeación, administración y perspectivas, menciona que en cualquier intento por definir el turismo y describir a fondo su alcance, se deben tomar en cuenta los diversos grupos que participan en esta industria y que son afectados por ella, para la elaboración de una definición completa se deben identificar perspectivas diferentes del turismo, como el turista, los negocios que proporcionan bienes y servicios al turista, el gobierno de la comunidad o área anfitriona y otros. Además se debe tener en cuenta que al hablar de turismo no sólo se pueden tener en cuenta los beneficios económicos sino se debe pensar en el grado de desarrollo que alcanza una comunidad.

**Bertoni, (2001)** en su ponencia de Calidad total dentro de la consultoría especializada que realizó para la universidad Latina de Costa Rica, se refiere al servicio de calidad como: una filosofía y un modelo de gestión altamente integrador. Quiere decir que el servicio de calidad provoca tres fenómenos simultáneos: un necesario e importante grado de compromiso de los miembros de la organización, un cambio cultural de fondo y junto con el trabajo de equipo, incorporar sistemas de medición que la gente auto administre y les permita controlar por sí mismo la mejora de su propio trabajo. Para lograr la calidad total en cualquier empresa de servicios, es indispensable que la gerencia o alta dirección y cada persona trabaje concientemente, además que cada una de ellas trace metas a corto plazo que conlleven a una meta en común.

**Espinoza y Pérez, (2001)** en la revista del departamento de administración de la Universidad Autónoma Metropolitana campus Azcapotzalco, México (UAM-A), en el artículo titulado, Calidad Total: Una alternativa de organización del trabajo en México, opinan que la calidad es la ausencia de deficiencias o algo excepcionalmente bueno en su tipo, pero que si se parte del tronco conceptual de la gerencia, la calidad, en su sentido más amplio, habla de una filosofía, un sistema y un proceso administrativo con características propias que vale la pena analizar. De esta manera, la calidad es una rama de la administración moderna y de los principios básicos de planeación, organización, ejecución y control sembrados por Fayol. Se desarrolla en el fuerte tronco de la administración científica de Taylor, y evoluciona con las relaciones humanas de Elton Mayo. En base a lo expuesto por las profesoras Espinoza y Pérez, no se puede hablar de un sólo modelo de calidad, son varios, y todos utilizan los mismos principios de la administración clásica, pero modificándolos en el momento de aplicarlos; tal es el caso de las funciones de la supervisión, la evaluación de méritos y los aumentos salariales personalizados, también

reforman algunos aspectos organizacionales como la pirámide del poder y llaman la atención sobre temas poco atendidos por otros modelos administrativos como la satisfacción de los clientes.

**Valls, (2001)** en su ponencia presentada ante las autoridades del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) en Venezuela, sobre La administración de la calidad y la cultura organizacional de las empresas venezolanas, en el folleto del mismo nombre, se refiere a que sólo con el interés de aportar insumos a las posibles soluciones que podrían ser aplicadas, para salvar las diferencias entre los niveles de calidad y productividad y los que poseen los más fieros competidores de Venezuela. Se realizó una compilación de varios trabajos e investigaciones que pueden refrescar y apoyar en el momento de definir las estrategias más adecuadas para lograr la obtención de la calidad, productividad y competitividad acorde a los nuevos escenarios que plantea la globalización, en donde se toma en cuenta que dicha ponencia lleva a proponer: una organización enfocada al cliente, liderazgo, participación total de las personas, enfoque de procesos, mejora continua, análisis lógico de los datos e información para la toma de decisiones.

**Goeldner, (2001)** en la revista Daily Hotel Industry News del mes de noviembre en su artículo, Planeación, y perspectivas de la industria hotelera, hace referencia que los negocios que proporcionan servicios, ya sea de hospedaje, alimentos y bebidas, requieren de directores comerciales capacitados en la industria turística, pues se necesitan de habilidades ya que existen muchas oportunidades asequibles, en una diversidad de campos, a causa que el turismo es complejo y diverso y cada sector tiene muchas oportunidades laborales y trayectorias profesionales, que es casi imposible tener éxito a alto nivel, si no hay una sólida preparación profesional. Se debe tener en cuenta que el mercado de servicios es amplio y lleno de oportunidades que se presentan día con día, y es necesario que cada empresa las aproveche de la mejor manera para obtener un entorno seguro, productivo y vanguardista.

**Cortadellas, (2001)** jefe del Gabinete de organización y control de la Universidad Politécnica de Cataluña, España, utiliza el método de autodiagnóstico llamado, el modelo europeo de la excelencia, elaborado por la fundación europea para la administración de la calidad (EFQM) por sus siglas en inglés, basa el sistema de calidad en tres pilares: la planificación, la ejecución y la evaluación. Se ha encontrado positivo compartir criterios importantes sobre estos puntos vitales para la calidad, sirviendo de análisis de puntos fuertes y puntos débiles y también, en parte, el análisis de oportunidades y amenazas del entorno de las empresas. Cortadellas concluye que el modelo europeo sirve para dar un paso

adelante en la cultura de la calidad, porque ayuda a identificar los puntos en los que deben apoyarse las empresas y a planificar las acciones que deben realizar para seguir mejorando de forma ordenada y constante. Este modelo puede llevarse a cabo, porque así lo han demostrado algunas empresas multinacionales, pero quizás lo más importante es acertar en el momento más oportuno y en la forma de realizarlo.

**Facultades de Quetzaltenango Universidad Rafael Landívar (2002)** en el seminario El proceso administrativo, técnicas y métodos modernos aplicables a la gerencia hotelera, de la Licenciatura en administración de empresas turísticas, décimo semestre, hacen mención que la administración de la industria hotelera ha evolucionado constantemente, pero los conocimientos sobre gerencia y administración de hoteles no han sido aplicados en un buen nivel y que el proceso administrativo en un hotel busca en forma directa, obtener resultados de máxima eficiencia en la coordinación y desarrollo de las actividades propias de hotelería. Cada empresa que forma parte de la industria hotelera, debe tener en cuenta que una alta gerencia se logra a través de un seguimiento de procesos previamente planificados que dan como resultado el logro exitoso de la misión de la misma. Este estudio fue ejecutado en la ciudad de Quetzaltenango, como una investigación de campo por medio de cuestionarios, en el que toma un universo y una muestra compuestos por 65 empresas hoteleras. La que concluye que un 50% de los hoteles encuestados no aplican técnicas modernas de administración y recomiendan, a los gerentes de estas empresas actualizarse en dichas técnicas. Además, la dirección hotelera desconoce el capital humano, técnico administrativo, ya que únicamente dirige sobre la base de experiencia adquirida en el campo. En el documento, recomiendan que se implemente una asesoría profesional en materia de recursos humanos y administración para mejorar el funcionamiento de los hoteles.

**Campbell, (2002)** en su documento Cultura Organizacional en el artículo denominado organización, afirma que para que exista o se propicie el ambiente para definir una gerencia de calidad, es necesario que la empresa cuente como fortaleza, con una cultura organizacional de la cual puede decirse que es el conjunto de valores, creencias y principios compartidos entre los miembros de una organización. Dicho conjunto de características es lo que diferencia una empresa de otras. Las empresas, además, deben tener la capacidad de transformar cada una de sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades, ya que de esta manera logrará ir un paso adelante de su competencia, lo que implica una mayor competitividad en el mercado y la minorización de riesgos.

**Hernández, (2002)** en su conferencia sobre Círculos de calidad, afirma que el éxito de un plan de calidad en cualquier organización, depende en gran medida del grado de implicación de la dirección en el proceso, lo cual asegura un correcto enfoque hacia la calidad total y, sobre todo, un despliegue que alcance al conjunto de las personas y de los procesos. Una forma tradicional en la que se participa en la identificación de áreas de mejora y en la elaboración y puesta en marcha de propuestas de mejora es mediante equipos de mejora o círculos de calidad. Es importante mencionar que la finalidad primordial de la aplicación de los círculos de calidad en cualquier empresa es tener un control más directo de cada una de las áreas de la misma y así poder satisfacer cada una de las necesidades que éstas presenten, lo cual no permite el crecimiento los problemas que presentan las diferentes áreas.

## **1.1 Gerencia Hotelera.**

### **1.1.1 Definición:**

Universidad Autónoma Metropolitana de México, (2001) dice que gerencia hotelera, se entiende como un sustantivo y una acción, como el sujeto o sujetos responsables del éxito o fracaso de una empresa hotelera, son quienes dirigen el trabajo de otros hacia la consecución de un objetivo predeterminado. También se entiende como un conjunto de principios y funciones claves. Es el ejercicio de mando, la coordinación de los recursos, el proceso de toma de decisiones, la definición de la misión y rumbo de la empresa.

En el seminario gerencia hotelera a través de la calidad total, realizado en la universidad arriba mencionada. Dice que la gerencia hotelera a través de la calidad total, está basada en un control y mejoramiento continuo de la calidad de los procesos de trabajo desde los proveedores hasta los clientes. Es el enfoque gerencial que logra mejorar la calidad de los servicios de cualquier organización hotelera.

### **1.1.2 Importancia de la Gerencia Hotelera en la implementación de un sistema de calidad:**

Universidad Autónoma Metropolitana de México, (2001) en el seminario gerencia hotelera a través de la calidad total, hace referencia a que, siempre que una organización tiene en mente un proyecto estratégico, la Alta Dirección (AD) deberá comprometerse en llevar a cabo esa implementación, esto involucra la asignación de recursos, el apoyo con los conocimientos (know How), agilidad y seguridad en las decisiones críticas. Existen algunos proyectos que aún cuando son de nivel estratégico, son delegados a las personas que conforman su staff más allegado de trabajo.

Cuando se desea implementar un sistema de aseguramiento de la calidad se cuenta con algunos pilares fundamentales, de los cuales podemos rescatar tres que se consideran por su importancia destacada: las auditorías internas, un control de documentos y datos efectivos y primordialmente la revisión periódica del sistema de aseguramiento de la calidad por parte de la alta dirección.

Los cambios en la cultura organizacional y en las políticas de calidad afectan a todas las entidades de la organización, primordialmente a los clientes, es necesario que la alta dirección decida cómo lograr que todos entiendan como estos cambios les afectan y cuál es su rol en esta implementación. La Alta Dirección en la toma de estas decisiones debe definir las responsabilidades y autoridades que tiene cada individuo que forma parte de la organización. Debido a que en muchas ocasiones estos cambios no son fáciles de entender y menos aún de implementar, es aconsejable que se obtenga asesoría por parte de un especialista en la materia.

### **1.1.3 Gerencia a través de la calidad:**

Universidad Autónoma Metropolitana de México, (2001) en el seminario gerencia hotelera a través de la calidad total, hace énfasis en que, toda empresa de servicios debe de registrarse bajo el patrón de especificaciones, que la misma organización se ha propuesto desde sus inicios. Dichas especificaciones se conocen con el nombre de políticas, y para cada empresa, en particular, representan la vía a través de la cual todos los procedimientos serán llevados a cabo con calidad, es decir, brindar la satisfacción adecuada al cliente.

Además de estas políticas, deben aplicarse normas de calidad que son aún más rigurosas, porque éstas deben evaluar los servicios que se brindarán a los clientes, los cuales van a juzgar la calidad del servicio, de acuerdo a sus necesidades y expectativas. La gerencia hotelera a través de la calidad total asegura el proceso de calidad requerido para el servicio deseado; su objetivo es dar confianza al cliente sobre la calidad de los servicios de la empresa en el sentido de que existe un sistema de calidad interno que da fe de que los servicios cumplen las especificaciones que satisfacen las necesidades del cliente.

### **1.1.4 Gerencia de responsabilidades y el nuevo liderazgo:**

En el seminario gerencia hotelera a través de la calidad total, se menciona que, desde que el valor por los huéspedes y beneficios para la compañía dependen de su gerencia y sus colaboradores en el manejo de los verdaderos momentos del encuentro cliente–empresa, el reto primario para los gerentes de empresas de servicios es patrocinar una cultura organizacional que de lugar a una alta prioridad en proveer servicio de calidad a los clientes.

Una cultura organizacional que enfatice el servicio de calidad, administrándose sola se convierte en una forma de servicio: gerentes sirven al personal de hospitalidad, quien a su vez, sirven a los clientes.

Como colaboradores, algunas veces se reacciona negativamente al ser colocados en la parte inferior del organigrama tradicional, los gerentes reaccionan negativamente al ser colocados en la parte inferior de la pirámide invertida, por eso mostrar la relación entre clientes, colaboradores y gerentes en el punto de ser tratados todos como clientes. Como se toma mucho más que una teoría crear una cultura organizacional dentro de las empresas, los gerentes son retados a delegar nuevas responsabilidades, a los colaboradores, para que en conjunto se tomen las decisiones precisas.

Los colaboradores necesitan saber como pueden ellos crear el valor para los clientes, en el proceso de involucramiento, los gerentes deberán compartir la información financiera de la empresa con los colaboradores y explicarles lo importante que es su ayuda para el éxito de la compañía. El involucramiento y el empoderamiento de las responsabilidades de los gerentes están interconectadas. El empoderamiento de otros empieza con involucrarlos, al ganar su compromiso en los valores fundamentales, misión y objetivos de la organización.

Para desarrollar las responsabilidades de empoderamiento de los colaboradores, los gerentes deben actuar como entrenadores e influencia individual, para que el personal acepte de manera personal, la responsabilidad y ejercer más control sobre la manera en que desarrollan su trabajo. El personal busca una afirmación de su gerente, que la empresa valore sus ideas y tiene confianza en su juicio y apoyará sus esfuerzos.

#### **1.1.5 El valor del personal de hospitalidad:**

Chruden y Sherman, (1995) afirman que, el valor del personal de hospitalidad es simplemente tan importante como el valor de los clientes: cuando no hay nadie quien realice el trabajo, no se produce ningún valor, no hay clientes que vengan y el negocio fracasa. En el sentido económico, el valor de los gerentes, supervisores, y colaboradores, es el estímulo y los beneficios que los compensan por su trabajo. Pero en el contexto del servicio de calidad, es en el sentido de satisfacer o exceder consistentemente las expectativas del cliente, el valor del personal de hospitalidad, es determinado por su actuación en los momentos reales cara a cara con el cliente.

La actuación del personal puede ser vista como un producto, una combinación de recursos de personal y recursos de la organización de la compañía. El recurso de personal incluye todo lo que individualmente se trae al trabajo, de satisfacer o exceder las expectativas del cliente consistentemente. Estos recursos incluyen personalidad, carácter, valores de vida, pensamientos, sentimientos y más. Los recursos organizacionales incluyen todo lo proveído por la compañía para el personal. Los tipos típicos de recursos organizacionales incluyen:

- Facilidades físicas.
- Sistemas tecnológicos.
- Diseño del lugar de trabajo.
- Sistemas de entrenamiento o capacitación.

Por si solos, estos recursos organizacionales no crean valor para los clientes. Una compañía puede tener las mejores facilidades, estado del arte, tecnología, las más eficientes áreas de trabajo diseñadas y el mejor bien intencionado sistema de entrenamiento, pero es la actuación del personal de hospitalidad que determina su funcionalidad, quiérase o no el personal es el recurso que actualmente produce valor al cliente.

El rol de los gerentes como líderes es motivar a sus colaboradores para que luzcan sus recursos personales cuando realicen su trabajo. Los gerentes también deberían motivar a sus colaboradores a desarrollar nuevos talentos que puedan aplicar en su trabajo para mejorar, los gerentes de la hospitalidad maximizan el valor de su personal, al improvisar los recursos organizacionales disponibles a los colaboradores y patrocinar, motivar y recompensar la contribución personal que hacen los colaboradores en la realización de su trabajo.

#### **1.1.6 El costo de la insatisfacción del personal:**

Pocos negocios de servicios pueden tener éxito sin un personal leal y satisfecho. Especialmente para hoteles, restaurantes, y otras operaciones de hospitalidad, supervivencia y éxito, dependen más en desarrollar y retener a un personal comprometido y productivo, que administrar colaboradores revoltosos o liquidarlos y contratar nuevos colaboradores. El primer costo de la insatisfacción del personal es la considerable pérdida del negocio. Un personal insatisfecho lleva a un servicio problemático relacionado con los huéspedes, lo que conduce a que los clientes se vayan a otro lado.

La segunda área a considerar en relación al costo de la insatisfacción del personal, es el costo directo de la rotación, como tal terminación recurre en la selección de costos adicionales, los costos indirectos asociados a la rotación no son tan fácilmente determinables, pero si son existentes. Estos costos incluyen usualmente la baja productividad de los nuevos colaboradores y otros efectos que se relacionan con la rotación, como tal, más pérdida y más accidentes de trabajo.

Una de las llaves para retener al personal es aumentar su nivel de satisfacción en sus trabajos, el personal permanece en compañías por mucho tiempo cuando ellos perciben el valor de la calidad en su ambiente de trabajo y se sienten adecuadamente compensados por el trabajo que realizan. Para que una compañía pueda determinar que hacer en el aumento de la satisfacción de trabajo entre su personal debe comenzar por aprender como los gerentes, supervisores y colaboradores perciben el valor en relación al trabajo.

#### **1.1.7 La percepción del personal sobre el trabajo y del valor interno de servicio:**

Chruden y Sherman, (1995) el personal percibe el valor y la calidad como lo perciben los clientes. La percepción del valor del cliente es basada en el precio y la calidad del servicio que recibe; el personal percibe el valor en relación a sus cheques de pago y la calidad del ambiente de su trabajo.

El valor no es simplemente un asunto de satisfacción y beneficio; la gente espera su pago para ser competitivo dentro de la industria y conmensurar con sus niveles de habilidades. Sin embargo, en términos de percepción del valor, la compensación es balanceada dentro del contexto de la calidad del ambiente de trabajo. La gente evalúa la calidad del ambiente de trabajo por el grado de dificultad de su trabajo, de sus colegas y de los recursos provistos por la organización que pueden satisfacer o exceder sus expectativas.

#### **1.1.8 Planeación de los recursos humanos en la gerencia hotelera:**

Robbins, (1996) anota que, la planeación de los recursos humanos debe considerar ante todo los aspectos de planeación estratégica de la organización hotelera; la cual es la misión empresarial que marca una clara dirección para el desarrollo integral de los planes de marketing, de negocios y de recursos humanos, entre otros. Es indiscutible que la estrategia de servicio es la que permite hoy en día diferenciar una operación hotelera de

otra; sin embargo, ésta se basa en gente, en recursos humanos, el cual si se considera bajo estándares de calidad y capacidad en el servicio, se convierte en un recurso escaso.

Algunos aspectos a considerar antes de abordar la planeación de recursos humanos son los siguientes:

- ✓ Tipo de hotel: qué clase de sistema de hospedaje se tiene, full service, servicios limitados, presupuesto restringido, etc.
- ✓ Centros de consumo: sobre todo los tipos de servicios de alimentos que ofrece el hotel, full service o especialidades.
- ✓ Productividad: la cual es definida como la cantidad de resultantes del trabajo que un empleado debe generar en un tiempo específico.
- ✓ Estándares de productividad: el cual es definido como la cantidad aceptable de trabajo que debe ser realizado por los colaboradores.
- ✓ Estándares de desempeño: definida como los niveles de calidad requeridos en el desempeño del trabajo.
- ✓ Proyección de personal: definido como el uso de cualquiera de los muchos métodos para anticiparse a cantidades de colaboradores requeridos para un periodo de tiempo determinado.

Adicionalmente los gerentes deben considerar la existencia de dos tipos de mano de obra: la mano de obra permanente y la mano de obra variable o extra. La primera se refiere al número mínimo de colaboradores necesarios para poder atender la operación (planilla base); la variable o extra se refiere a los gastos relacionados con lo contratación de personal que se requiere dependiendo del volumen de negocio o la temporada, (planilla eventual).

#### **1.1.9 Planeación estratégica de los recursos humanos en la gerencia hotelera:**

Se deben tomar en cuenta dos enfoques para realizar la planeación estratégica de los recursos humanos; uno de ellos el enfoque Abajo-Arriba y el otro Arriba-Abajo. El primero, un tanto intuitivo se solicita al jefe de área o responsable que haga saber sus necesidades para el año. Cabe mencionar que aún cuando es intuitivo, y basándose en experiencia pasada no es del todo erróneo, es mejor tener una aproximación a no tenerla.

En los procesos de planeación Arriba-Abajo, el análisis de tendencias considera aspectos formales y se apegan a métodos de proyección estadísticos. Para ello es necesario explicar los conceptos de oferta y demanda.

- La demanda: la demanda de colaboradores es una función del efecto de las actitudes y comportamientos que el consumidor ejerce en el producto/servicio, así como el efecto de la competencia y de las ventas. Para la gran mayoría la demanda laboral es una consecuencia de la predicción de ventas.
- La oferta: los colaboradores que se tienen contratados debieran cubrir exactamente las necesidades actuales y futuras de la compañía. La oferta de mano de obra disponible proviene de las fuentes principales internas y externas.

## **1.2 Servicio de calidad.**

### **1.2.1 Concepto:**

LeBoeuf, (2000) dice que el servicio de calidad no es algo únicamente para restaurantes y hoteles, operaciones de comida rápida y moteles de carretera, que cuentan con la misma oportunidad de proporcionar un servicio de calidad, así como la de los refinados establecimientos de comida y resorts lujosos. Porqué? Porque en cada tipo y tamaño de la industria de la hospitalidad tiene su propio grupo de clientes o mercados y cada grupo de estos, tiene su propia lista de expectativas. Cada negocio de hospitalidad tiene la misma oportunidad de exceder, conocer o quedarse corto en las expectativas de su única cartera de clientes. Sin embargo enfatiza lo que pasa cada vez que un huésped entra a un hotel, un restaurante o para el caso a cualquier tipo de negocio. Cada cliente viene con ciertas expectativas acerca de la calidad de bienes, servicios y en la experiencia total que tiene al tratar con la empresa. Cuando la empresa excede sus expectativas el cliente percibe la calidad como relativamente alta. Cuando la empresa no ha satisfecho las expectativas del cliente éste percibe la calidad relativamente baja. En el cerebro de cada cliente hay una escala que compara lo que él obtiene con lo que él esperaba.

El servicio de calidad en la industria de la hospitalidad es asegurada por sus clientes, lo más alto que el cliente califique los aspectos positivos, mejor será la percepción del servicio de calidad. La receta del éxito en hospitalidad es la misma en cualquier otro tipo de negocio:

- Identificar las expectativas del cliente.
- Constantemente satisfacer o exceder esas expectativas.
- Ofrecer un precio aceptable a los clientes, pero también que genere beneficios aceptables a la compañía.

### **1.2.2 Definiciones de Servicio de Calidad:**

El servicio de calidad es satisfacer, de acuerdo a los requerimientos del mercado objetivo, las distintas necesidades que tiene el consumidor, a través de todo el proceso de compra, entendiéndose por tal, desde la decisión de compra, hasta las sensaciones posteriores al uso del servicio.

- Mazas, (2001) en el documento, Gestión de la calidad del servicio a través de indicadores externos, Universidad de Cataluña, España, dice que técnicamente, corresponde al grado de satisfacción que experimenta el cliente o consumidor final por: la expedición con que fue atendido por la organización, la efectividad del servicio que recibió, desde que hizo el primer contacto hasta el tratamiento post-venta y por la forma en que recibió dicho servicio.
- El fundamento del servicio de calidad es mejorar el servicio que se le da a los clientes, al brindar un servicio de excelencia, superior al de la competencia, donde exista una búsqueda constante de la eficiencia.
- Uno de los aspectos que contribuye a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben. Para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se llama servicio de calidad o calidad en el servicio.

La calidad es un asunto de supervivencia: es rentabilidad, productividad y participación en el mercado. No puede ser gratuita, pero es bastante menos costosa que las alternativas, es una tarea de todos pero particularmente del líder organizacional, la mayoría de los problemas de calidad están incorporados en el sistema, el primer paso para mejorar el sistema, es conseguir información confiable sobre lo que es necesario solucionar; el segundo paso para mejorar el sistema es pasar de un modo de pensar centrado en la supervisión a uno centrado en la prevención. La calidad es más, mucho más, que la simple ausencia de defectos. Se puede resolver el problema de calidad si se cosecha la mentalidad positiva, buscar mejores resultados y asumir la propia responsabilidad.

### 1.2.3 Definición de calidad:

Horovitz, (1991) afirma que el punto de partida de toda gestión de calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades. Es posible entender la calidad de un servicio obtenido por el consumidor a partir de los diferentes modelos que han sido desarrollados en este terreno en los últimos quince años. Los modelos más reconocidos habitualmente proponen que la calidad que se percibe de un servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades del servicio.

Sasser, Olsen y Wyckoff, citados por el autor arriba mencionado proponen un modelo basado en la hipótesis de que el consumidor traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base (el que es el porqué de la existencia de la empresa) como a los servicios periféricos. Para evaluar la calidad del servicio, el cliente puede optar por uno de los siguientes planteamientos:

- Seleccionar un único atributo de referencia (el que para el consumidor tenga un peso específico mayor que el resto de atributos del servicio).
- Seleccionar un único atributo determinante con la condición de que el resto de atributos alcancen un mínimo de satisfacción.
- Considerar el conjunto de atributos según un modelo compensatorio (es decir, que el consumidor aceptará tener menor cantidad de un/os atributo/s a cambio de una mayor cantidad de otro/s atributo/s).

En síntesis, la satisfacción del cliente, es el elemento predominante de la calidad percibida, la definición de la calidad de servicio que se puede adoptar es, la minimización de la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste tras su utilización. Además es necesario conocer que el concepto de calidad varía según las culturas. Por otra parte, los diferentes componentes de la calidad no revisten la misma importancia en todos los países. Por ejemplo:

- a. La rapidez. Un retraso de 10 minutos en Francia no es tan grave como en Alemania.
- b. La atención prestada al cliente. Las estaciones de esquí de Colorado son célebres por la atención que prestan a los esquiadores, se colocan cajas de pañuelos de celulosa a disposición de quienes esperan en el telesilla, una persona saluda a la entrada en las

pistas y otra limpia la nieve que pueda haber en el asiento antes de que la persona se siente. En Suiza, ofrecen una calculadora cuando se cambia dinero en ventanilla, etc.

Así, si se admite que ofrecer calidad significa corresponder a las expectativas del cliente o incluso sobrepasarlas, los principales componentes de la calidad del servicio son:

- a) **Carácter Tangible:** es el aspecto del soporte material del servicio, del personal y de los soportes de comunicación.
- b) **Fiabilidad:** consiste en realizar correctamente el servicio desde el primer momento. Hay que tener cuidado porque normalmente el 96% de los consumidores insatisfechos no realizan reclamaciones pero no vuelven al establecimiento.
- c) **Rapidez:** se traduce en la capacidad de realizar el servicio dentro de los plazos aceptables para el cliente. Se ha demostrado que la rapidez del paso por caja, es una variable a la cual el cliente es muy sensible. Por ello Safeway en Inglaterra desarrolla el self-scanning, mientras que TESCO propone la operación "one in front" (no hacer esperar a más de un cliente por caja).
- d) **Competencia:** del personal que debe poseer la información y la capacitación necesaria para la realización del servicio. Para ello el personal debe estar bien formado. Así, el grupo francés Intermarché ha hecho participar a 40,000 asalariados en el programa DECLIC (programa de información y de sensibilización por la calidad).
- e) **Cortesía:** expresada a través de la educación, la amabilidad y el respeto del personal hacia el cliente. La amabilidad puede adquirir carácter de estrategia comercial (estrategia SBAG de la cadena AUCHAN: Sonrisa, Buenos días / tardes, Adiós, Gracias).
- f) **Credibilidad:** es decir, honestidad de la empresa de servicios tanto en sus palabras como en sus actos como por ejemplo: en plazos de tiempo para entrega del platillo ordenado, tratamiento del cliente, garantía, servicio post-venta.
- g) **Seguridad:** ausencia de peligro, riesgo o dudas a la hora de utilizar el servicio.
- h) **Accesibilidad:** que se traduce por la facilidad con la que el consumidor puede utilizar el servicio en el momento que lo desee. El acondicionamiento de las secciones y unas señalizaciones más claras aumentan la comodidad para el cliente.
- i) **Comunicación:** se debe informar al consumidor con un lenguaje que éste entienda, para poder ayudarle a guiar su elección.
- j) **Conocimiento del consumidor:** se trata del esfuerzo realizado por la empresa para entender a los consumidores y sus necesidades.

#### **1.2.4 Dificultades y problemas para ofrecer calidad:**

Jocou, (2001) señala que en cuanto a la calidad, solamente se han movilizad las energías de algunos pero todavía queda lejos de acceder a todas las mentes. Se conoce que uno de los principales factores que inducen a la falta de calidad es la ausencia de compromiso de toda la dirección de las empresas en proceso. Como el mismo apunta la trampa consiste en mejorar la calidad el lunes e intentar reducir los costes el viernes.

Todos los estudios recientes muestran que, el cliente es cada vez más exigente. Sin embargo, la percepción de la calidad varía de un cliente a otro y no es la misma para el comprador, que para el proveedor del servicio. Por otra parte, la calidad de un servicio se percibirá de forma diferente según sea nuevo o muy difundido.

Es mucho más difícil gestionar la calidad de un servicio, que la de un producto. En general, los servicios presentan un número mucho mayor de características que los productos y éstas resultan más visibles. Hay muchas más cosas que observar y comentar sobre unos grandes almacenes, que sobre un automóvil, además, el cliente no ve el perno que sujeta la caja de cambios de ese automóvil, pero ve de inmediato el mal humor de una cajera. Cuan mayor cantidad de elementos incluye la prestación de un servicio, mayor será el riesgo de error y por tanto mayor el riesgo de insatisfacción del cliente.

El servicio presenta la particularidad de que se fabrica y se consume al mismo tiempo. Una acogida no puede fabricarse, controlarse, almacenarse y luego consumirse, es instantánea dado que no puede haber control de calidad a posteriori comparable al que existe para los productos, el error, una vez cometido, no puede subsanarse, sólo puede preverse. No puede haber tampoco desechos. Desgraciadamente, no se puede tirar a las personas insatisfechas que fueron de vacaciones con nuestra empresa como se hace con los productos defectuosos. Un servicio defectuoso ni se puede revender en un mercado de ocasión, ni se puede reparar, ni se puede cambiar por un buen servicio, de ahí la importancia de hacerlo bien a la primera.

#### **1.2.5 Más allá de la calidad = la fidelización del cliente:**

LeBoeuf, (2000) asienta que la fidelización del cliente, requiere no sólo el uso de métodos y herramientas sino también una fuerte voluntad por parte de la empresa de tornarse decididamente hacia el cliente. El indicador clave del servicio al cliente es la tasa de

pérdida de clientes. En Francia, por un hipermercado pasa una media de 35,000 clientes anuales de los cuales 1/3 asegura partes de las ventas. Si consideramos que un cliente regular representa un volumen de negocio anual de 25,000 francos frente a 1,750 francos para un cliente ocasional. Transformar un 5% de los clientes ocasionales en clientes fieles hace progresar el volumen de negocio en un 10% y el resultado de un 40% a un 50%. Por lo tanto, se puede entender el interés estratégico de una política de fidelización. Todo cliente que se pierde se lleva consigo un beneficio potencial que la empresa no podrá ya obtener. Por lo contrario, un cliente fiel representa:

- a. Una ligera inversión comercial (menos publicidad y menos costes).
- b. Una compra media mayor.
- c. Un aumento del margen de beneficio, porque los clientes fieles aceptan mayores precios.
- d. Una estupenda herramienta de promoción, ya que el cliente fiel es un cliente satisfecho del servicio y productos ofrecidos, lo cual comentará a más consumidores.
- e. Por último conservar un cliente resulta de tres a cinco veces menos caro que conquistar uno nuevo en prospección. Pero ¿Cómo conservar los clientes cuando la competencia es cada vez más feroz?

#### 1.2.6 Las estrategias de fidelización:

LeBoeuf, (2000) menciona dos enfoques considerados para las empresas:

- ♣ **La estrategia de defensa:** consiste en reducir los posibles motivos de descontento del consumidor. Se basa en la mejora de la calidad de los servicios y de los productos. La mayoría de las empresas de distribución han creado destacados servicios al consumidor que intentan resolver los litigios y también prevenirlos facilitando o incluso solicitando las reclamaciones y con ello hacer responsable al personal de contacto.
- ♣ **La estrategia ofensiva:** se inspira en lo que Richard Cross, citado por LeBoeuf, (2000) llama el *customer bonding* que consiste no sólo en satisfacer al cliente sino además ligarlo a la empresa. Trata de que exista una fuerte relación entre el cliente y la empresa, haciendo sentir al cliente especial frente al resto de meros consumidores, transmitiéndole el sentimiento de pertenecer a una comunidad. Por ejemplo, alguna cadena de tiendas ofrecen a sus clientes la oportunidad de poseer su tarjeta privada

que permite acceder al cliente al rango de cliente privilegiado: cajas reservadas, promociones exclusivas, crédito para sus compras.

Tres condiciones resultan necesarias para tener éxito en la fidelización de clientes:

- A. Una voluntad y un compromiso total, de los responsables de la empresa de mejorar la calidad de sus servicios y productos: además, la totalidad del personal de una empresa debe ser capaz de informar al cliente y aconsejarle y esto requiere una buena formación. Utilización rigurosa de métodos y elementos específicos: es necesario, conocer mejor a los clientes y evitar la miopía estratégica, es decir, implantar procedimientos para detectar lo que resulta importante a los ojos del cliente, conocer su funcionamiento interno, detectar el verdadero punto de vista de la empresa. Entender la estrategia del cliente, conocer su funcionamiento interno, detectar el verdadero punto de referencia, constituyen ejes de investigación que merecen sin duda una inversión importante. El recurrir a bases de clientes, a técnicas cualitativas como la organización de mesas redondas entre clientes, a la individualización de la comunicación comercial a partir del marketing directo, al análisis de las reclamaciones, a las encuestas a los clientes, y otras técnicas que permitan a la empresa acercarse más a las expectativas del cliente.
- B. Ser capaz de diferenciar clientes. Debe realizarse un análisis de la cartera de clientes para pasar del marketing de servicio a la estrategia de relación. La empresa debe anticiparse a las exigencias de los consumidores, y para ello necesita reconocerlos y diferenciarlos. Hay que detectar a los clientes estratégicos, que no son solamente aquellos con mayor volumen de consumos y estadias hoteleras realizados, sino también lo que pueden arrastrar a mucha gente detrás y que puedan desestabilizar a la competencia.
- C. Diseñar mejor la oferta de nuevos servicios. Se trata de que la empresa enumere de la manera más precisa posible los elementos que constituyen la oferta y de analizar su valor para el cliente. Habría aquí que diferenciar "el valor aportado", es decir, el valor añadido creado por la empresa y "el valor reconocido", es decir, el que percibe el cliente y por el que se sienta una falta o un riesgo si tuviera que renunciar a él. Por todo lo dicho hasta ahora, la búsqueda de la calidad del servicio representa un desafío o

incluso una prioridad estratégica para las empresas de servicios para los años venideros.

### **1.2.7 Calidad de servicio de los profesionales del turismo:**

Horovitz, (1991) plantea la siguiente interrogante, ¿Qué importancia se le da a la calidad entre los profesionales del turismo?

A la cual el asevera que depende de los niveles que se tenga como profesional con respecto a los criterios de calidad, como ejemplo, no se puede pedir a un ayudante de camarero que tenga una visión maravillosa de la calidad en el servicio si por lo regular no se le ha inculcado. Pero las compañías que van hacia la calidad, colocan a funcionar departamentos de calidad y de seguimiento al cliente. El personal de turismo "puro" debe tomarlo en cuenta; de hecho entre los titulados se encuentra, pero no en el personal de servicio, salvo que tenga criterios de calidad a nivel personal. Por eso la cultura de calidad debe inculcarse desde dentro.

### **1.2.8 Servicio personalizado al cliente:**

Ugalde, (1998), menciona algunos aspectos del servicio al cliente, su importancia en la organización y como debe ser éste. A continuación se mencionan estos aspectos:

**1.2.8.1 Servicio al cliente: su importancia en la organización:** Servicio al cliente (desde la visión de empresa)

- El logro de una imagen positiva.
- Mayor participación en el mercado.
- Satisfacción y autoestima del personal.
- Alcance de metas y objetivos.
- Salud económica estable.
- Satisfacción de las necesidades del cliente.
- Mejor estilo de vida.
- Cumplir con las expectativas del cliente.
- Motivar la lealtad del cliente para la empresa.
- Autorrealización personal.

Para hablar de servicio al cliente es necesario delimitar:

- La organización, la estructura y el diagnóstico F.O.D.A.
- La cultura de servicio al cliente no puede ser impuesta.

Para puntualizar el enfoque japonés es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- El cliente interno es primero.
- Liderazgo organizacional.
- Meta clara para todos.
- Sentido de autorrealización.
- Estrategia de desarrollo.
- Orientación del personal hacia la meta.
- Las cinco S's que son la base de la mejora continua en el enfoque japonés.

#### **1.2.8.2 Enfoque japonés las cinco S's, la base de la mejora continua = Servicio de Calidad al Cliente:**

Ugalde, (1998), afirma que a la hora de planificar la mejora continua de las empresas, frecuentemente se sigue un camino atraído sólo por soluciones complicadas, por lo que hablar de organizar, ordenar y limpiar puede ser considerado por muchos como algo trivial o demasiado simple, pues son conceptos que asocian al ámbito doméstico y nunca al empresarial. Sin embargo, estos tres conceptos se hallan íntimamente ligados a la gestión puesto que son el primer paso que debe dar una empresa en su proceso de mejora y son una premisa básica e imprescindible para aumentar la productividad; conseguir un entorno seguro y agradable.

Lo cierto es que las actividades de organización, orden y limpieza, son muy a menudo infravaloradas desaprovechándose una excelente oportunidad de mejora, pues si se adopta un plan sistemático de gestión que mantenga y mejore continuamente estas tres cuestiones, se conseguiría de forma casi inmediata una mayor productividad, un mejor lugar de trabajo y se desarrollaría una cultura de servicio con calidad.

Ugalde, empieza a definir a las cinco S's como las iniciales de cinco vocablos japoneses, correspondientes a la denominación de cada una de las cinco fases que componen este enfoque:

- ♣ **Seiri = Organización.**
- ♣ **Seiton = Orden.**
- ♣ **Seiso = Limpieza.**
- ♣ **Seiketsu = Control visual.**
- ♣ **Shitsuke = Disciplina y hábito.**

Las cinco S's se pueden definir como un estado ideal en el que no hay materiales ni útiles innecesarios, todo se encuentra ordenado e identificado, se han eliminado las fuentes de suciedad, existe un control por excepción mediante el cual saltan a la vista las desviaciones o fallos en estas cuestiones y donde todo lo anterior se mantiene y mejora continuamente.

**1.2.8.3 El servicio al cliente debe "ser":** Ugalde, (1998), dice que el servicio al cliente debe:

- Ser integral.
- Superar las expectativas del cliente.
- Fortalecer el ambiente interno.
- Cada funcionario es un cliente interno por lo que debe recibir un excelente servicio.
- El equipo humano debe trabajar en forma conjunta respondiendo a la misión de la empresa.

El cliente es:

- La persona más importante para la empresa, es la savia vital.
- Hace un favor cuando acude a la empresa.
- Visita la empresa con un problema y una necesidad de información.
- Es parte de la empresa, no es un extraño.

La responsabilidad con el cliente es:

- Brindarle información adecuada y ubicarlo en la oficina que corresponda.
- Mejorar los métodos y sistemas de trabajo.
- Estimular el propio mejoramiento.
- Corregir la queja del cliente.

Un cliente se pierde porque:

- 1% se mueren.
- 3% se mudan.
- 5% se hacen amigos de otros.
- 9% los precios son más bajos.
- 14% calidad del producto o servicio.

#### **1.2.8.4 Mercadotecnia interna:**

Se dirige a asegurar que el equipo humano proporcione la mejor respuesta de la organización, al manejar con éxito el contacto personal con el cliente. Las metas fundamentales de la mercadotecnia interna son:

- Ampliar conciencia.
- Motivación del empleado.
- Eliminar barreras funcionales.

#### **1.2.8.5 Capacitación permanente:**

*El arma secreta:* el crecimiento de una empresa es en realidad la suma del crecimiento de sus empleados:

- Para la empresa es una inversión en el futuro.
- Para el cliente es un beneficio.
- Para el empleado una forma de expresar su conocimiento en todos los aspectos del servicio.

#### **1.2.9 La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente:**

Universidad Autónoma Metropolitana de México, (2001) anota que en la actualidad, la búsqueda de la calidad en los servicios representa, una de las principales tendencias en el sector de la hotelería y es precisamente ésta calidad, lo que distingue a las empresas con éxito, de aquellas que permanecen en la media. La calidad del servicio es la base de la supervivencia de una empresa: la competencia y la existencia de clientes cada vez mejor informados, son dos factores que contribuyen a esta concienciación.

Estos factores, deben hacer comprender a las empresas lo interesante que resulta perseguir un servicio de calidad para diferenciarse de la competencia, fidelizar clientes para mantener y aumentar sus beneficios, pues los clientes de hoy son los beneficios de mañana. Es importante definir primero el concepto de calidad de un servicio y luego estudiar sus componentes antes de abordar las dificultades ligadas a su operatividad.

#### **1.2.10 Evaluación de calidad de servicios al cliente externo:**

Consultoría Interdisciplinaria en Desarrollo S.A. (CID-Gallup), (2001) en el documento de Evaluación de Calidad de Servicios (ECS), permite conocer el nivel de servicio que los clientes perciben, que determinada institución brinda. Estos resultados además de ser utilizados para mejorar en las variables que los clientes desean, permiten comparar directamente a la institución con otras de similares características en el área.

“La evaluación de calidad de servicios, permite a la institución conocer el rango de servicio, es decir el nivel de satisfacción del cliente, donde la calidad de servicio percibida por este, no satisface sus necesidades, justifica el buscar otras empresas que se dediquen a la venta de servicios similares”.

Además la ECS permite evaluar entre otros aspectos:

- La lealtad del cliente de la institución basada en la calidad de servicio.
- El nivel de recomendación de la institución por parte del cliente.
- La comparación de resultados con otras instituciones similares.

La evaluación de calidad de servicios, permite realizar varias modalidades de evaluación, que dependen del tipo y tamaño de la empresa, donde se deben tomar en cuenta los objetivos generales de la evaluación:

- Medir el grado de satisfacción que poseen los clientes con la calidad de servicio de la institución.
- Evaluar la tendencia en la calidad de servicio percibida por los clientes.
- Establecer las bases para un seguimiento de la calidad de servicio de la institución en el lapso de un año.

Además de estos objetivos, deben tomarse en cuenta los objetivos específicos de las necesidades de cada empresa, en base a la situación actual de la empresa en evaluación y examinar las relaciones que existen entre componentes parciales de operación y las medidas globales de satisfacción de los clientes. Esto con el propósito de medir su importancia relativa y plantear las estrategias a seguir para mejorar la calidad del servicio de la organización.

#### **1.2.11 Modelo de calidad en servicios para su evaluación:**

CID-Gallup, (2001) menciona que para entender el impacto de las empresas hoteleras y evaluar las acciones de los clientes resultantes del nivel de satisfacción en relación al servicio ofrecido, la empresa de servicios debe utilizar un modelo que posea ocho elementos básicos; siendo estos:

- a. Dimensiones de la calidad del servicio (atributos)
- b. Servicio esperado
- c. Factores de influencia
- d. Servicio percibido
- e. Calidad del servicio prestado
- f. Nivel de satisfacción
- g. Nuevas actitudes
- h. Nuevo comportamiento

Dimensiones y/o atributos de la calidad. La calidad en servicio es un compuesto de varios atributos o dimensiones tanto objetivas como subjetivas. La composición de todas las posibles dimensiones describe el servicio por entero. Es importante entender las dimensiones de la calidad para que se pueda saber con objetividad cómo los clientes definen la calidad de los servicios. Solamente a través de la comprensión de las dimensiones de la calidad, se es capaz de desarrollar medidas para evaluar el desempeño en el suministro de servicios. Por ejemplo, en un servicio de atención al cliente algunos atributos son fundamentales como:

- Disponibilidad: el grado con que un servicio está disponible, siempre que los clientes necesitan (por ejemplo, 24 horas por día, 365 días al año).

- Accesibilidad: el grado con que los clientes consiguen contactar a la persona responsable de solucionar sus necesidades en el período en que está disponible (por ejemplo, número de tentativas para obtener una conexión con éxito).
- Cortesía: el grado con que la persona responsable de satisfacer las necesidades del cliente demuestra un comportamiento cortés y profesional (por ejemplo, cuando llamo por teléfono al servicio de atención al cliente, los que atienden son siempre corteses y profesionales?).
- Agilidad: el grado con que una unidad de atención rápidamente satisface la solicitud de los clientes (por ejemplo, porcentual de casos resueltos por el que atiende).
- Confianza: el grado con que la persona que atiende al cliente demuestra poseer la habilidades para prestar el servicio prometido, de manera precisa y confiable (por ejemplo, después de solicitar un servicio por teléfono, yo tengo confianza de que mi caso será tratado de manera precisa en el plazo combinado).
- Competencia: el grado con que la persona que atiende al cliente demuestra poseer las habilidades y los conocimientos necesarios para prestar el servicio (por ejemplo, la persona que me está atendiendo es capaz de responder a mis preguntas?).
- Comunicabilidad: el grado con que la persona se comunica con sus clientes a través de un lenguaje simple, claro y de fácil entendimiento.

El servicio esperado, conocer lo que los clientes esperan en relación a los varios atributos del servicio es posiblemente la etapa más crítica para la prestación de servicios de alta calidad. Muchas empresas hoteleras subestiman la necesidad de entender por completo las expectativas de sus clientes. A pesar de que ellas tienen un genuino interés en proveer servicios de calidad, ellas pierden el foco porque piensan "de adentro hacia afuera"; ellas "saben" lo que a los clientes les gustaría tener y proveen eso, en vez de un abordaje de "afuera hacia adentro". Cuando esto sucede, las empresas suministran servicios que no atienden las expectativas de los clientes. Importantes características son dejadas de lado y los niveles de desempeño definidos son inadecuados. Además de esto, los clientes atribuyen un peso o una importancia diferente a cada atributo de calidad; el conocimiento del grado de importancia que los clientes dan a los diversos atributos o dimensiones ayudará a las empresas de servicios a establecer prioridades y arrojarán recursos para el perfeccionamiento de la calidad.

El factor de influencia. Varios factores están constantemente influenciando y moldeando las expectativas de los clientes en relación al servicio. Son ellos: las comunicaciones "boca a

boca"; las necesidades personales (por ejemplo, en la industria del turismo, en cuanto algunos clientes esperan que los hoteles provean el mejor servicio de restaurante posible; otros esperan que los hoteles sean más ágiles de lo que son en la atención en sus quejas).

El servicio percibido. Este elemento es resultante del contacto del cliente con la empresa del servicio, como suposición, un cliente perdió la tarjeta llave de su habitación y necesita una reposición. Después de un o una serie de contactos con la recepción para obtener una reposición de su tarjeta llave, el cliente sale de esa interacción con sus percepciones sobre el servicio. Ellas pueden incluir: en que medida es fácil o difícil contactar a la recepción para comunicar la pérdida de su tarjeta llave; la rapidez percibida para obtener una nueva tarjeta llave; la manera y el tratamiento recibido del recepcionista que atendió el caso. Estas percepciones contribuyen para la evaluación de la calidad del servicio prestado.

El cliente podrá salir de una reposición de tarjeta llave con una opinión superior respecto de la recepción del hotel, especialmente con opiniones más favorables sobre la capacidad del hotel en enfrentar situaciones de emergencia y sobre su rapidez en atender y ayudar huéspedes necesitados. Esas nuevas actitudes podrán conducir un cambio en el comportamiento de los clientes.

### **1.2.12 El valor de los clientes:**

LeBoeuf, (2000) apunta que, el valor de los clientes es obvio en el sentido que los negocios quiebran sin ellos. Tal vez menos obvio es el hecho que pocos negocios de servicios pueden sobrevivir por largo tiempo sin un número sustancial de clientes repetitivos. Especialmente para hoteles, restaurantes y otras operaciones de hospitalidad, sobrevivencia y éxito depende más de retener la lealtad de los clientes con servicio de calidad que atraer clientes de una vez con promociones y descuentos.

#### **1.2.12.1 El valor de un cliente leal:**

LeBoeuf, (2000) expone la siguiente interrogante ¿Cuál es el valor de un cliente leal? Como el mismo afirma, una manera de responder a ésta pregunta es pensar en el valor presente de un cliente que solicita por primera vez, los servicios de la empresa y el valor futuro de éste mismo cliente, como la frecuencia potencial en un período de tiempo específico. La

frecuencia potencial de un cliente leal también incluye un nuevo negocio que es el de referencia a través de comentarios orales. En adición, recientes investigaciones relacionadas al negocio de servicios sugiere fuertemente que la frecuencia y los benéficos son altos, debido a clientes repetitivos y no por otros clientes que visitan la empresa por primera vez o clientes de una sola vez.

Gerentes de hoteles y restaurantes están de acuerdo que clientes repetitivos son más beneficiosos que clientes por primera vez, basándose en su acuerdo sobre un sentido intuitivo o un presentimiento. Sin embargo, pocos gerentes serían capaces de respaldar su intuición con hechos y figuras de su contabilidad o sistemas de información. Los sistemas de contabilidad son usualmente diseñados para simple record y reporte individual, aislado de las transacciones financieras; estos sistemas colocan al cliente leal en un renglón igual al cliente de una vez o primerizo. Los sistemas de información disponibles a la mayoría de gerentes de la hospitalidad son incapaces de identificar cuántos clientes repetitivos están dentro del hotel a cualquier hora.

Los hoteles usan frecuentemente programas de viajeros y los restaurantes brindan cupones de descuentos especiales para parcialmente identificar y seguir a sus clientes frecuentes. En empresas donde el sistema de computación hace ésta información disponible, el cliente será tratado como un cliente especial valioso, el personal de recepción debe saber como actuar sobre la información. Sin una estrategia de servicio y entrenamiento de personal, la información que brinda la computadora es inservible.

#### **1.2.12.2 El costo de la insatisfacción del cliente:**

LeBoeuf, (2000) asegura que el valor potencial de los clientes, se demuestra cuando la insatisfacción sale con el huésped, éste se lleva un gran chasco del futuro del negocio. También, en la cantidad total de futuros negocios crece el riesgo, en relación de las impresiones negativas acerca de la empresa que insatisface a los clientes. LeBoeuf reporta que la media de clientes insatisfechos, le cuenta de ocho a 10 personas acerca de los problemas tenidos con la empresa y que uno de cada cinco clientes insatisfechos le cuenta a 20 personas.

Al tomar en cuenta éstas estimaciones, se asume que uno de los clientes insatisfechos le dice a 10 personas acerca del servicio pobre que él experimentó en el hotel o restaurante.

También se asume que solamente tres de éstas 10 personas tienen los mismo hábitos de comer que el cliente insatisfecho. Muchos restaurantes y hoteles no tienen las suficientes fuentes mercadológicas para subsidiar la pérdida de la frecuencia de los clientes insatisfechos.

Las cadenas de hoteles grandes afirman que uno de cada siete huéspedes comenta su experiencia en relación al servicio del hotel, si éste no es de su satisfacción es suficiente causa para que el huésped no regrese.

### **1.2.13 La percepción del cliente en cuanto a valor y servicio:**

LeBoeuf, (2000) dice que, virtualmente en cada sector de la economía hoy en día, los clientes tienen más opciones para gastar su dinero, ahora el cliente tiene más y mejor definidas sus expectativas de calidad y son menos tolerantes del servicio pobre que en antaño. Los clientes ignoran la marca y la lealtad a la compañía y gastan su dinero en productos y servicios ofrecidos por cualquiera que los provea y en especial que obtengan un regalo o descuento arriba de recibir un servicio medio. Hoy en día los clientes buscan valor. Ellos encuentran valor cuando los productos o servicios que reciben consistentemente satisfacen o exceden sus expectativas y pueden ser percibidos a un precio aceptable.

Proveer la más alta calidad posible a un precio aceptable es una fórmula para el éxito en cualquier segmento de la industria de la hospitalidad y para los clientes, es como un sueño vuelto realidad.

Después de realizar una extensa investigación de mercado, se llega a la realidad y se empieza a escuchar lo que los clientes quieren y lo que ellos quieren, es un valor real *mejor calidad y más cantidad todo a un precio*. Baja calidad a un precio inaceptable es una estrategia de negocios para el fracaso. La sobrevivencia de los negocios depende en proveer el valor a los clientes; el éxito de los negocios depende en aumentar en los clientes la percepción del valor que la empresa les provee. LeBoeuf asegura que el valor debe ser percibido y no ser un concepto abstracto, los negocios deben estar seguros que sus clientes perciben el valor ofrecido.

### 1.3 Turismo.

#### 1.3.1 Concepto:

Organización mundial del turismo –OMT- (1993) se refiere al turismo como: Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al entorno habitual, por un período de tiempo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y por otros motivos.

#### 1.3.2 Definiciones de turismo:

- Organización mundial de turismo -OMT- (1993), Afirma que turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y la permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto dicha permanencia y desplazamiento no estén motivados por una actividad lucrativa.
- Turismo es todo desplazamiento temporal determinado por causas ajenas a lucro, el conjunto de bienes, servicios y organización que en cada nación determinan y hacen posibles esos desplazamientos y las relaciones y hechos que entre estos y los viajeros tienen lugar.
- El desplazamiento humano de su espacio vital a otro temporal. Entendido el primero, como aquel ámbito geográfico donde un individuo se desenvuelve socialmente y obtiene de fijo los medios económicos de subsistencia.
- Turismo, son los desplazamientos en el tiempo libre que generan fenómenos socioeconómicos, políticos, culturales y jurídicos, conformados por un conjunto de actividades, bienes y servicios que se planean, desarrollan, operan y se ofrecen a la sociedad con fines de consumo, en lugares fuera de su residencia habitual en función de recreación, salud, descanso, familia, negocios, deportes y cultura.
- Turismo es una actividad económica que consiste en un conjunto de bienes y servicios, que se venden al turista. Dichos bienes y servicios están necesariamente interrelacionados, de manera que la ausencia de uno de ellos obstaculiza y hasta impide la venta o prestación de todos los otros, tiene, además la muy peculiar

característica que sólo es posible producirlos en localizaciones geográficas rígidamente predeterminadas a las cuales se traslada el turista, aunque su venta pueda realizarse en el lugar de producción o fuera de él, es decir, en el punto de origen de la demanda. A diferencia de lo habitual, en turismo, no se realiza una distribución física del producto, pues, es preciso insistir, que es el consumidor quien viaja a la fuente de producción.

### **1.3.3 Historia del turismo:**

Ramírez, (1999) registra que el negocio del turismo, hace trescientos años, tenía características semejantes al turismo actual. Muchas de las instalaciones y servicios que demanda el turismo moderno, se proporcionaban, aunque de una manera más básica, desde las primeras épocas de viajes, incluyéndose el alojamiento, los servicios de alimentos y bebidas, guías y tiendas de recuerdos.

Las primeras formas de turismo de descanso se pueden rastrear en épocas tan remotas como los imperios egipcio y babilónico. Un museo de antigüedades históricas se abrió al público en el siglo VI a.C. en Babilonia, mientras que los egipcios celebraban muchos festivales religiosos, que atraían no sólo a los devotos, sino también a aquellos que acudían para ver las famosas construcciones y los trabajos de arte en las ciudades. Para proporcionar a estas multitudes durante los festivales servicios de todo tipo, surgieron vendedores de alimentos y bebidas, guías, mercachifles de recuerdos, apostadores y prostitutas. Los primeros turistas dañaban los edificios con dibujos que registraban su visita y se han encontrado grabados egipcios que datan de 2000 años a.C. De la misma época notablemente del año 300 a.C., los turistas griegos viajaban para visitar los lugares de los dioses que curaban. Debido a que las ciudades, estados independientes de la antigua Grecia no tenían autoridad central para ordenar la construcción de carreteras, la mayor parte de estos turistas viajaba por agua y dado que también la mayor parte de la carga se transportaba así, los puertos marítimos prosperaron.

Los griegos disfrutaron también sus festivales religiosos, los cuales más adelante se orientaron hacia la búsqueda del placer y en particular, hacia el deporte. Ya para el siglo V a.C., Atenas se había convertido en un importante destino para los viajeros que visitaban los principales lugares de interés, como el Partenón. Las posadas, con frecuencia adyacente a los templos, se establecían en grandes poblados y en los puertos marítimos para cubrir las

necesidades de los viajeros. Los posaderos de esta época eran poco amistosos y las instalaciones que proporcionaban eran sumamente básicas: una tableta para dormir, pero sin calefacción, sin ventanas y sin instalaciones sanitarias. Las cortesanas, entrenadas en el arte de la música, danza, conversación y en hacer el amor, eran el principal entretenimiento que se ofrecía.

Las guías de viajeros también aparecieron en el siglo IV a.C. y cubrían destinos como Atenas, Esparta y Troya. Los anuncios colocados en los caminos, se dirigían a los visitantes a las posadas. Sin embargo, fue en el imperio romano donde por primera vez viajar se volvió importante. Sin fronteras entre Inglaterra y Siria, y con mares protegidos de la piratería por los patrullajes romanos. Existían condiciones favorables para viajar. La moneda romana era aceptada en todas partes y el latín era la lengua común de la época. Los romanos viajaba a Sicilia, Grecia, Rodas, Troya, Egipto y desde el siglo III d.C. a Palestina. Los romanos introdujeron también sus guías del viajero (itinerarios) en los que enlistaban hoteles con símbolos para identificar la calidad, a manera de las guías de la actualidad.

El turismo local también floreció dentro de la zona de importancia del imperio romano. Los ricos construyeron casas para hacer cómoda la distancia al viajar desde Roma, estas se ocupaban particularmente durante las reuniones sociales de primavera. Los centros vacacionales de moda se encontraban alrededor de la bahía de Nápoles y existe evidencia de la primera segmentación del mercado entre estos destinos. Nápoles atraía a los intelectuales y retirados, Cumae era el centro vacacional de moda, Puteoli atraía a los turistas más formales, mientras que Baiae que era una ciudad como balneario como un centro vacacional de playa, atraía al turista de bajos recursos, haciéndose notorios por pendencieros, alcohólicos y por cantar toda la noche.

#### **1.3.4 Turismo en Guatemala:**

Molina, (2001) apunta que, la situación del turismo en Guatemala es muy conocida, primeramente por ser una de las principales fuentes de divisas extranjeras, y luego por sus tendencias irregulares de alza y baja, que se han dado significativamente, motivadas principalmente por la situación socioeconómica imperante. Asimismo, al referirse a una entrevista realizada por Mynor Ixcot del matutino prensa libre dirigida a Juan Callejas, exdirector del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), quien manifiesta que en el primer

trimestre del presente año, el ingreso por divisas de turismo creció 13.6% en comparación con el mismo período en 1999.

Como perspectivas futuras del turismo, el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), citado por Godoy (1999), estima que Guatemala podría estar captando para el presente año, cerca de 700,000 turistas extranjeros, si continua la tendencia observada hasta 1996. Esto equivaldría a ingresos cercanos a los \$ 440 millones. Sin embargo, si se diese una estrategia turística agresiva e inteligente (además de diversificante, que incorpore las áreas de desarrollo de la Estrategia Nacional de Turismo (ENT) al cluster turístico nacional), se estima que el país podría aumentar esta cifra y recibir cerca de 850,000 turistas en el mismo período, lo que redundaría en mayor generación de divisas.

### **1.3.5 El funcionamiento del sistema turístico:**

Acerenza, (1997) dice que el sistema turístico entra en funcionamiento por medio de su elemento dinámico, o sea, el turista, quien pone en movimiento todo el sistema, como consecuencia del traslado que realiza desde su región de origen.

La necesidad de trasladarse exige la disponibilidad de transporte, que le haga posible el acceso al sitio al cual se desea desplazar. Una vez en el lugar, requiere de servicios de alojamiento y alimentación, como de facilidades para que pueda disfrutar de una estancia agradable. Como se puede observar, se tratan de servicios brindados por empresas, cualquiera que sea su naturaleza jurídica, motivo por el cual, es un elemento dentro del sistema turístico capaz de satisfacer estos requerimientos del turista en relación con el viaje, es precisamente el elemento económico, denominado, en términos genéricos, industria turística.

El funcionamiento del sistema turístico depende, entonces, de que uno de sus elementos, el turista, adopte una decisión de viaje. Decisión que origina toda una serie de requerimientos, los cuales son satisfechos por las distintas empresas que integran la industria turística. Lógicamente todos los servicios prestados por la industria son brindados en espacios geográficos bien definidos, razón por la cual el sistema, además de mantener una estrecha relación funcional, mantiene una estrecha relación espacial con los elementos geográficos que lo integran: la región de origen, la ruta de tránsito y la región de destino.

### **1.3.6 El turismo como factor de desarrollo regional:**

Según la política adoptada para afrontar los problemas regionales, el turismo puede llegar a jugar diferentes papeles, si la política fuera, la de limitar el proceso de aglomeración, a fin de evitar los inconvenientes que éste presenta, parecería lógico que la política turística debiera considerar la posibilidad de aliviar los efectos del turismo externo en las zonas de aglomeración y estimular, a partir de éstas, la generación de turismo hacia las regiones menos desarrolladas.

Si por el contrario, la política fuera la de estimular el desarrollo de las zonas de emigración rural o de estancamiento económico, para lograr de ésta forma una distribución más equitativa del ingreso, el turismo eventualmente podría jugar un papel más relevante, por cuanto que su empleo como factor de desarrollo regional debe ser considerado y evaluado como una de las tantas opciones posibles, en función de los recursos naturales y culturales existentes en la zona objeto de estudio, de las facilidades de explotación de los mismos, así como de los recursos económicos que esta explotación requiere.

De esta forma, el turismo podría contribuir a la generación de empleos, que constituye uno de los problemas más graves a resolver, así como ayudar a la redistribución interregional de la renta, que es precisamente otro de los objetivos básicos del desarrollo regional. Ahora bien, la selección del turismo como instrumento de desarrollo regional dependerá no sólo de la existencia de recursos naturales o culturales que puedan ser aprovechados turísticamente, sino además de las características de las industrias requeridas para el desarrollo.

### **1.3.7 El concepto de marketing turístico:**

El marketing en el campo del turismo, dadas las características particulares que presenta la comercialización en ésta actividad y las condiciones bajo las cuales debe llevarse a cabo, se convierte en una verdadera especialidad. Es así entonces, como se puede hablar de un marketing turístico, a efecto de identificar de este modo, a todas aquellas acciones destinadas a la promoción y venta de la oferta turística, con el fin de estimular la afluencia de visitantes a un determinado destino. Acerenza (1997), cita a Krippendorff, quien define la actividad del marketing en el campo del turismo, de la siguiente manera:

Por marketing turístico se entiende la adaptación sistemática y coordinada de las políticas de los que emprenden negocios turísticos, privados o estatales, sobre el plano local, regional, nacional e internacional, para satisfacción óptima de ciertos grupos determinados de consumidores y lograr, de esta forma, un beneficio apropiado.

### **1.3.8 El enfoque de marketing en el desarrollo del turismo:**

Con la introducción de las nuevas técnicas de marketing, en la actividad turística, se cambia el enfoque de la comercialización del turismo y nace en Europa occidental el concepto de producto turístico, y con éste, la estandarización de la oferta, base del boom que se produce en el turismo mundial y que llega a su máximo esplendor a fines de la década de los sesenta y principios de los setenta.

Es precisamente en este período cuando en el proceso de comercialización del turismo se deja de mirar hacia adentro, es decir, hacia los atractivos turísticos que posee un país, y se pasa a mirar hacia fuera, o sea, hacia el turista. Quien, en definitiva, es el que hace uso de los servicios ofrecidos por las distintas empresas que desarrollan sus actividades en el campo del turismo.

### **1.3.9 Aplicación del marketing en la comercialización del turismo:**

Acerenza (1997), cita a la Asociación Americana de Marketing, la cual al referirse a este particular, dice que marketing es: La ejecución de actividades comerciales encaminadas a transferir productos o servicios del fabricante al consumidor, de modo que satisfaga al consumidor y cumpla con los objetivos de la empresa.

En el contenido de esta definición están comprendidas toda una serie de actividades, las cuales en su conjunto integran un proceso que es el que hace posible la transferencia de los productos, o de los servicios, del fabricante, como el prestador de servicios turísticos en el caso del turismo al consumidor final. Básicamente este proceso puede sintetizarse en las siguientes actividades: obtención de la información para la toma de decisiones; preparación de un plan de marketing; ejecución de los diferentes programas integrantes del plan, y el control de la gestión llevada a cabo.

## II. Planteamiento del Problema

La gerencia hotelera es una base fundamental para lograr un alto rendimiento en la prestación de servicios; la falta de un buen conocimiento, aplicación y asesoría sobre una gerencia hotelera de calidad por parte de empresarios, administradores y gerentes, ha hecho que el servicio hotelero carezca de profesionalismo, ética y calidad, dentro de las empresas hoteleras de la cabecera departamental de Huehuetenango, ya que no cuentan con una organización gerencial definida; no conocen ni utilizan la metodología que una organización gerencial proporciona, para que con las características propias de la región, se propongan ideas, estrategias, voluntad e interés sobre el mejoramiento del nivel de gerencia hotelera en beneficio de los empresarios huehuetecos y usuarios.

Este aspecto se ha acentuado en las empresas hoteleras catalogadas de dos estrellas, especialmente en aquellos empresarios que deciden actuar por inercia; empresarios puros y empíricos, que solamente buscan la obtención de utilidades y nos les interesa saber si cumplen o no, los principios en los que se sustenta una gerencia hotelera formal. Producto de lo anterior, es que el servicio que algunas empresas hoteleras brinda a sus clientes es considerada satisfactoria por estos, sin embargo, se ha percibido la importancia de aplicar una gerencia sistemática en el desarrollo integral, ético y profesional de las empresas, convirtiéndolas en compañías productivas capaces de crear una expansión de servicios a un alto nivel de calidad, lo que conlleva al logro del éxito y la ubicación deseada dentro del mercado competitivo de la oferta.

La gerencia hotelera es un cimiento para el desarrollo empresarial dentro de las exigencias del mercado internacional en el siglo XXI, que ahora se considera amplio y con una demanda de servicios considerable. Adquirir la información adecuada, saberla manejar y controlar, puede llevar al beneficio integral empresarial de Huehuetenango y traer el beneficio para la población y la región en general; esto se logra por medio de la adaptación a las exigencias mundiales, visión futurista y con una conciencia del proceso que conlleva al desenvolvimiento de una buena calidad en los servicios turísticos.

Se conoce que la aplicación de una buena gerencia hotelera, permite la minimización de quejas de los huéspedes y clientes, así como también permite afrontar más fácilmente obstáculos en materia de recursos humanos, administración, control y planificación entre

otros. Esto posteriormente se reflejará en un desenvolvimiento dinámico, fácil de aplicar y manejar en la administración empresarial hotelera.

En el contenido teórico de ésta investigación se profundiza sobre cada uno de los aspectos de mayor relevancia en el campo de la gerencia hotelera, servicio de calidad y turismo, que reflejan para las empresas hoteleras de Huehuetenango, las ventajas de ofrecer una gerencia preparada.

El problema básico por el cuál se plantea este trabajo de investigación; se basa en la siguiente interrogante: ¿Cómo influye la gerencia hotelera, para un servicio de calidad al turismo?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo General .**

Analizar la influencia de la gerencia hotelera en la prestación de un servicio de calidad al turismo.

### **2.1.2 Objetivos Específicos.**

- a) Definir los puestos de trabajo, la escolaridad y categoría hotelera en las que los empresarios hoteleros se basan para dirigir sus negocios.
- b) Determinar el conocimiento y la aplicación de herramientas e instrumentos gerenciales -administrativos en el desarrollo de los servicios hoteleros en la cabecera departamental de Huehuetenango.
- c) Analizar las actividades básicas, en las que los empresarios hoteleros se basan para dirigir sus negocios.
- d) Analizar la incidencia que la gerencia hotelera asume en el desarrollo integral de los hoteles de la cabecera departamental de Huehuetenango.
- e) Definir los factores que influyen en la no aplicación de una gerencia hotelera de calidad.
- f) Analizar cómo es percibido y considerado, el servicio de calidad por parte de los clientes y empresarios hoteleros.

- g) Determinar el nivel de gerencia hotelera que se desarrolla en la cabecera departamental de Huehuetenango, con base en el tipo de persona que demanda y frecuenta el servicio de hospedaje.
- h) Determinar el tipo de visitantes que perciben las empresas hoteleras de la ciudad de Huehuetenango.

## **2.2 Variables De Estudio.**

- a) Gerencia Hotelera.
- b) Servicio de Calidad.
- c) Turismo.

## **2.3 Definición De Variables.**

### **2.3.1 Definición Conceptual.**

- a) Gerencia Hotelera.

Universidad Autónoma Metropolitana de México, (2001) menciona que gerencia hotelera se entiende como un sustantivo y una acción, como el sujeto o sujetos responsables del éxito o fracaso de una empresa hotelera, son quienes dirigen el trabajo de otros hacia la consecución de un objetivo predeterminado. También se entiende como un conjunto de principios y funciones claves. Es el ejercicio de mando, la coordinación de los recursos, el proceso de toma de decisiones, la definición de la misión y rumbo de la empresa.

La gerencia hotelera a través de la calidad total, está basada en un control y mejoramiento continuo de la calidad de los procesos de trabajo desde los proveedores hasta los clientes. Es el enfoque gerencial que logra mejorar la calidad de los servicios de cualquier organización hotelera.

- b) Servicio De Calidad.

LeBoeuf, (2000) en el libro *Cómo ganar clientes y mantenerlos fieles de por vida*, define al servicio de calidad como el servicio que constantemente conoce o excede las expectativas del cliente, un servicio de calidad no solamente involucra a hoteles y restaurantes sino también a todos los negocios de la "Hospitalidad". El servicio de calidad se basa en las expectativas del cliente acerca de la calidad de los bienes, servicios y la

experiencia total que tendrá dentro de la empresa de servicios. Cuando se sobrepasan las expectativas del cliente se percibe que la calidad del servicio fue relativamente alta y cuando se ha fallado en las expectativas del cliente, se percibe que la calidad del servicio fue relativamente baja.

c) Turismo.

Organización Mundial del Turismo –OMT- (1993) dice que turismo consiste en todas aquellas actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al entorno habitual, por un período de tiempo inferior a un año , con fines de ocio, por negocios y por otros motivos.

### 2.3.2 Definición Operacional.

El estudio de las variables se operacionalizó por medio de una boleta de opinión y entrevistas de evaluación y dirigidas, a los propietarios, gerentes o administradores, así como también a algunos de los clientes que frecuentan las empresas hoteleras de la ciudad de Huehuetenango. Las variables fueron operacionalizadas en base a los siguientes indicadores:

Variable	Indicador	Pregunta	Respuesta	Análisis
Gerencia Hotelera	Analizar la incidencia que la gerencia hotelera asume en el desarrollo integral de los hoteles de la cabecera departamental de Huehuetenango.	¿Considera Ud. que en los hoteles de la ciudad de Huehuetenango existe una gerencia hotelera de calidad?	Boleta de opinión dirigida a Gerentes, propietarios y administradores de hoteles Huehuetenango (2003)	Cualitativo
	Definir los factores que influyen en la no aplicación de una gerencia hotelera de calidad.	¿Cuáles cree Ud. que son los factores que influyen en la inexistencia o poca gerencia	Boleta de opinión dirigida a Gerentes, propietarios y administradores de hoteles	Cualitativo

		hotelera de calidad en los hoteles de la ciudad de Huehuetenango?	Huehuetenango (2003)	
	Determinar el nivel de gerencia hotelera que se desarrolla en la cabecera departamental de Huehuetenango, con base en el tipo de persona que demanda y frecuenta el tipo de servicio de hospedaje.	¿Cree Ud. que esta empresa hotelera cuenta con una buena gerencia hotelera o administración?	Boleta de opinión dirigida a Clientes de Hoteles Huehuetenango (2003).	Cualitativo
Servicio de Calidad	Analizar cómo es percibido y considerado el servicio de calidad por parte de los clientes y empresarios hoteleros.	¿Considera Ud. Que su empresa brinda un servicio de calidad al turismo? ¿Considera Ud. Que la forma que su empresa brinda sus servicios satisface las necesidades de sus clientes? ¿Cómo propietario, gerente o administrador, está Ud. informado	Boleta de opinión dirigida a Gerentes, propietarios y administradores de hoteles Huehuetenango (2003)	Cualitativo

		sobre las exigencias del mercado hotelero actual en cuanto a servicio de calidad? ¿Cree Ud. que esta empresa hotelera le brinda un servicio de calidad?	Boleta de opinión dirigida a Clientes de Hoteles Huehuetenango (2003).	
Turismo	Determinar el tipo de visitantes que perciben las empresas hoteleras de la ciudad de Huehuetenango.	¿Su empresa es más visitada por: turismo nacional, connacionales en vías de negocios y trabajo, turismo internacional, otros? ¿Razón de su visita a Huehuetenango: Turismo, negocios y/o trabajo, de paso, otros?	Boleta de opinión dirigida a Gerentes, propietarios y administradores de hoteles Huehuetenango (2003)  Boleta de opinión dirigida a Clientes de Hoteles Huehuetenango (2003).	Cualitativo

## 2.4 Alcances y Limites.

### 2.4.1 Alcances.

A través de este estudio se investigaron los diferentes aspectos que se desarrollan dentro de la gerencia hotelera en la cabecera departamental de Huehuetenango, lo cual definió una propuesta de conocimiento e implementación de una gerencia hotelera de calidad en las empresas del área, en donde se involucró a propietarios, gerentes y administradores

como actores principales de su propio desarrollo, con un análisis de sus conocimientos; de ahí como referencia, para lograr el interés en la mejora continua de los servicios hoteleros. Todo lo anterior constituye una prioridad y línea de acción dentro del marco de la cultura turística. Este estudio se realizó con una muestra de la gerencia de empresas hoteleras, consideradas de cuatro y dos estrellas, asimismo, una pequeña muestra de los clientes que frecuentan estas empresas de la cabecera departamental de Huehuetenango.

#### **2.4.2 Límites.**

En esta investigación se encontraron algunos obstáculos durante el estudio de campo tales como :

- Poca y mala información, e interpretación de los objetivos que se plantean en este trabajo por parte de los propietarios, gerentes y administradores de las empresas hoteleras que se tomaron en cuenta en la muestra.
- Reserva para dar información, para evitar su publicación a la competencia.
- Accesibilidad limitada para obtener la información que los clientes de estas empresas hoteleras brindaron al estudio de campo de esta investigación.

#### **2.5 Aporte.**

La investigación es de importancia, debido a que fue necesario hacer del conocimiento de los administradores de las empresas hoteleras y de todas aquellas personas que tienen bajo su responsabilidad la administración de estas empresas turísticas, que la experiencia y lo que sucede en la vida real, no es suficiente o no es lo único que se aplica; para lograr una buena administración de éstas y específicamente una buena gerencia hotelera, pues es indispensable complementar esta información con la teoría y estudios profesionales.

Además de las personas antes mencionadas, esta investigación también está dirigida a aquellas personas o estudiosos del área administrativa/gerencial, ofreciéndoles una explicación sobre los puntos que se consideran de mayor importancia dentro del campo gerencial hotelero, servicio de calidad y turismo. Sustentándose en el trabajo de campo, en la que se compararon los resultados de la buena o mala gerencia en las empresas hoteleras, con las teorías generales de lo que es una gerencia hotelera de calidad.

Cómo aporte principal de este trabajo, se realizó un propuesta; que brinda lineamientos y tips básicos para emprender un camino hacia la implementación de una gerencia hotelera de calidad dentro de los hoteles de la ciudad de Huehuetenango.

Este estudio también es una base de datos; que es de ayuda para realizar otras investigaciones en el ámbito gerencial/administrativo de las empresas turísticas, en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar Facultades de Quetzaltenango.

### III. Método

#### 3.1 Sujetos.

Las personas incluidas en ésta investigación fueron 21 propietarios, gerentes o administradores de empresas hoteleras ubicadas en la cabecera departamental de Huehuetenango, que comprenden todo un universo, mismo que fue tabulado como muestra.

Estas personas de ambos sexos quienes dos de ellos representan hoteles de cuatro estrellas y 19 representan hoteles de dos estrellas, 11 de ellos se consideraron empresarios empíricos, sin título profesional universitario alguno y 10 con título profesional universitario, con habilidades para trabajar en sus empresas. Se incluyó además una muestra de 84 clientes frecuentes de estas empresas hoteleras; muestra que se obtuvo al determinar un universo de 106 clientes frecuentes, considerados dentro del rango de una tabla para determinar el tamaño de una muestra, proporcionada por la facultad de ciencias económicas y empresariales, de las facultades de Quetzaltenango de la universidad Rafael Landívar, seguidamente se empleó una fórmula para verificar estos rangos citada por Molina, (2001) la cual es idónea para este tipo de investigación. –Ver inciso 3.5 Metodología Estadística –

#### 3.2 Instrumentos.

Los medios utilizados para la realización de ésta investigación fueron una boleta de opinión para gerentes, propietarios y administradores de los hoteles objeto de estudio; con preguntas de tipo cerrado y abierto, también se efectuó una entrevista dirigida de evaluación. Asimismo se consultó, la opinión de los clientes, que frecuentan los hoteles de la muestra, por medio de una boleta de opinión que contenía preguntas de tipo cerrado y abierto.

#### 3.3 Procedimiento.

➤ **Elección del tema:** Para la elección de este tema de estudio, se evidenció que dentro de la carrera de empresas turísticas de las facultades de Quetzaltenango de la universidad Rafael Landívar, se carecía de documentos y bibliografía explícita sobre gerencia hotelera, que es asignatura de práctica y estudio principal para esta clase de carrera profesional.

- **Fundamentación teórica por medio de investigación científica, descriptiva y documental:** Este trabajo tiene su Fundamentación teórica en libros, documentos, congresos, tesis, seminarios y artículos todos relacionados de alguna manera con la industria turística y hotelera, con bases precisas sobre el manejo de recursos, técnicas, políticas, procedimientos, procesos, herramientas e instrumentos para el desarrollo de una alta dirección al más destacado nivel que involucra servicio y gerencia de estándares de calidad a nivel mundial. La investigación descriptiva que estudia, interpreta y refiere las relaciones, correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes, es otro fundamento de este estudio pues abarca todo tipo de recolección científica de datos, con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de los mismos, que estipulan el razonamiento de determinado tópico dentro de un universo.
  
- **Elaboración del instrumento:** La elaboración del instrumento fue basada en los objetivos específicos de este estudio, relacionándolos con preguntas de tipo abierto y cerrado, para lograr plantear una boleta de opinión, específicamente para las empresas hoteleras de la cabecera departamental de Huehuetenango, así mismo un entrevista dirigida de evaluación y por último otra boleta de opinión para los clientes frecuentes de estas empresas hoteleras.
  
- **Selección de la muestra:** Para la selección de la muestra se obtuvo un universo total de 21 empresas hoteleras de la cabecera departamental de Huehuetenango, de las cuales dos fueron de la categoría de cuatro estrellas y 19 de dos estrellas, este universo total se tomó como muestra. Así mismo se selecciono una muestra de 84 clientes que frecuentan estas empresas, basados en un universo de 106 clientes frecuentes, determinados por los rangos de una tabla para el cálculo del tamaño de una muestra y verificados por una fórmula citada por Molina, (2001) idónea para este tipo de investigaciones.
  
- **Aplicación del instrumento:** El instrumento se aplicó en el mes de Mayo 2003, que consiste en la respuesta a dos boletas de opinión con preguntas de tipo abierto y cerrado, así mismo una entrevista de evaluación de tipo dirigida; se tuvieron ciertos inconvenientes como la ausencia de las personas representantes de las empresas hoteleras, para responder las boletas de opinión, la entrega de la información a destiempo, así mismo poca colaboración para poder acceder a sus clientes y obtener los datos necesarios para esta investigación.

- **Tabulación de resultados:** El procedimiento estadístico utilizado para la tabulación de resultados y determinar la validez y fiabilidad de la información obtenida por medio de interrogantes incluidas en la boleta de opinión, se utilizó el Método de Fiabilidad de Proporciones.
  
- **Interpretación y análisis de resultados:** Dentro de este procedimiento, se relacionaron los resultados obtenidos en el estudio de campo con los objetivos específicos de esta investigación y si las interrogantes de las boletas de opinión habían sido entendidas en su esencia para no desvariar en lo que se pretende demostrar en este estudio.
  
- **Discusión de resultados:** Para discutir los resultados obtenidos en el estudio de campo de esta investigación, se comparó el marco teórico, los objetivos que se pretendieron alcanzar, con los resultados obtenidos, esto dio como consecuencia la ponderación de la realidad de las empresas hoteleras de la ciudad de Huehuetenango que necesitan mejorar ciertos aspectos que marcaron los datos finales obtenidos.
  
- **Conclusiones:** Al realizar este estudio, se hace referencia a varias conclusiones de los tópicos que se trataron; estas conclusiones no son más que el reflejo de la realidad que la población estudiada afronta en el aspecto gerencial hotelero.
  
- **Recomendaciones:** Al concluir este estudio, se describen varias recomendaciones de las temáticas que se manejaron; estas recomendaciones no son más que el manifiesto de un aporte para corregir la realidad que la población estudiada afronta en el aspecto gerencial hotelero.
  
- **Propuesta:** La propuesta de este trabajo de investigación, se desenvuelve como soporte a la mayoría de empresas hoteleras clasificadas de dos y cuatro estrellas de la ciudad de Huehuetenango, que cuentan con recursos financieros, humanos y técnicas limitadas, que con frecuencia llegan a la conclusión de que realizará estudios pro mejora de funciones, procedimientos, manejo del recurso humano, evaluaciones constantes y crear un sistema de procedimientos adecuados y técnicas es algo que no vale su costo.

### 3.4 Diseño.

El tipo de investigación que se realizó fue una investigación descriptiva; que Achaerandio, (1992), define como aquella que estudia, interpreta y refiere lo que aparece fenómenos y lo que es (relaciones, correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes, etc.). La investigación descriptiva es amplísima: que abarca todo tipo de recolección científica de datos, con el ordenamiento, tabulación interpretación y evaluación de éstos.

### 3.5 Metodología Estadística.

Para el tratamiento de los datos se utilizó la técnica de fiabilidad de proporciones, para lo cual se ejecutaron las siguientes fórmulas:

a) Nivel de Confianza.  
5%

b) Error de Nuestra Máxima.  
 $E = 5\% * Op$

a) Error De Proporciones.  
$$Op = \sqrt{\frac{p-q}{N}}$$

C) Nivel Confidencial o Limites Fiduciales.  
 $Op \pm E$

% = Nivel de confianza.

E = Error de muestra máxima.

Op = Error de proporciones.

N = Número.

p-q = Nivel confidencial o limites fiduciales.

Para la obtención de la muestra, se aplicó, la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{2}$$

$$N(d) + 1$$

n = número de boletas

N = Población total

d = margen de error 5%

$$n = \frac{106}{2} \\ 106(5) + 1$$

$$n = \frac{106}{106(0.25) + 1}$$

$$n = \frac{106}{1.265} = 83.7944664 \quad n = 84 \text{ boletas de opinión.}$$

#### IV. Presentación de Resultados

##### 4.1 Resultados de la boleta de opinión, dirigida a propietarios, gerentes y administradores de hoteles, (2003).

###### 1. ¿Persona que responde la presente boleta?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFICATIVO	FIABILIDAD
Gerente / propietario(a)	7	33	0.33	0.67	0.10	0.19	0.52	0.14	3.30	Si	Si
Gerente	2	10	0.10	0.90	0.06	0.11	0.21	-0.01	1.66	Si	Si
Propietario Administrador(a)	1	5	0.05	0.95	0.04	0.07	0.12	-0.02	1.25	No	Si
Administrador(a)	9	42	0.42	0.58	0.10	0.19	0.61	0.23	4.20	Si	Si
No Respondió	2	10	0.10	0.90	0.06	0.11	0.21	-0.01	1.66	Si	Si
Sumatoria de frecuencia	21	100									

Los administradores representan la mayoría de personas que responden la boleta.

###### 2. ¿Nivel de Escolaridad?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFICATIVO	FIABILIDAD
Ninguna	0	0	0.00	1.00	0	0	0	0	0	No	Si
Primaria	1	5	0.05	0.95	0.04	0.07	0.12	-0.02	1.25	No	Si
Básico	2	9	0.09	0.91	0.06	0.11	0.20	-0.02	1.50	No	Si
Diversificado	6	29	0.29	0.71	0.09	0.17	0.46	0.12	3.22	Si	Si
Universitario	10	48	0.48	0.52	0.10	0.19	0.67	0.29	4.80	Si	Si
No Respondió	2	9	0.09	0.91	0.06	0.11	0.20	-0.02	1.50	No	Si
Sumatoria de frecuencia	21	100									

La mayoría de personas encuestadas poseen una escolaridad a nivel universitario.

3. ¿Categoría del Hotel?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFI-CATIVO	FIABI-LIDAD
No Tiene/No Sabe	3	14	0.14	0.86	0.07	0.13	0.27	0.01	2.00	Si	Si
Una Estrella	2	10	0.10	0.90	0.06	0.11	0.21	-0.01	1.66	Si	Si
Dos Estrellas	1	5	0.05	0.95	0.04	0.07	0.12	-0.02	1.25	No	Si
Tres Estrellas	8	38	0.38	0.62	0.10	0.19	0.57	0.19	3.80	Si	Si
Cuatro Estrellas	3	14	0.14	0.86	0.07	0.13	0.27	0.01	2.00	Si	Si
Cinco Estrellas	0	0	0.00	1.00	0	0	0	0	0	No	Si
No Respondió	4	19	0.19	0.81	0.08	0.15	0.34	0.04	2.37	Si	Si
Sumatoria de frecuencia	21	100									

La mayoría de hoteles de la ciudad de Huehuetenango son de categoría tres estrellas.

4. ¿Dentro de la empresa se cuenta con controles escritos de los procesos de trabajo de cada uno de los departamentos?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFI-CATIVO	FIABI-LIDAD
Si	12	57	0.57	0.43	0.10	0.19	0.76	0.38	5.70	Si	Si
No	7	33	0.33	0.67	0.10	0.19	0.52	0.14	3.30	Si	Si
No Respondió	2	10	0.10	0.90	0.06	0.11	0.21	-0.01	1.66	Si	Si
Sumatoria de frecuencia	21	100									

La mayoría de hoteleros cuentan con controles escritos de los procesos de trabajo de cada uno de los departamentos.

5. ¿En la empresa se mejoran continuamente los procesos de trabajo de los departamentos, la atención al cliente, el servicio?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFI-CATIVO	FIABI-LIDAD
Si	18	86	0.86	0.14	0.07	0.13	0.99	0.73	12.28	Si	Si
No	1	5	0.05	0.95	0.04	0.07	0.12	-0.02	1.25	No	Si
No Respondió	2	9	0.09	0.91	0.06	0.11	0.20	-0.02	1.50	No	Si
Sumatoria de frecuencia	21	100									

Los representantes de hoteles aseveran, en su mayoría, que en sus empresas si se mejoran continuamente los procesos de trabajo de los departamentos, la atención al cliente y el servicio.

6. ¿Cómo mejora continuamente los procesos de trabajo de los departamentos, la atención al cliente, el servicio dentro de la empresa?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFICATIVO	FIABILIDAD
Más controles escritos	5	8	0.08	0.92	0.03	0.05	0.13	-0.05	2.66	Si	Si
Entrenamiento y capacitación a su personal	14	24	0.24	0.76	0.05	0.09	0.33	0.15	4.80	Si	Si
Aplica círculos de calidad	8	14	0.14	0.86	0.04	0.07	0.21	0.07	3.50	Si	Si
Implementa nuevo mobiliario y equipo	10	17	0.17	0.83	0.04	0.07	0.24	0.10	4.25	Si	Si
Implementa incentivos a sus clientes	14	24	0.24	0.76	0.05	0.09	0.33	0.15	4.80	Si	Si
Otros	6	10	0.10	0.90	0.03	0.05	0.15	0.05	3.33	Si	Si
No respondió	2	3	0.03	0.97	0.02	0.03	0.06	0.00	1.50	No	Si
Sumatoria de frecuencia	<b>59</b>	<b>100</b>									

Se obtuvo una tabulación de 59; debido a que esta pregunta proporcionaba varias opciones de respuesta.

7. ¿Cree Ud. que la organización de su empresa le hace más fácil afrontar los obstáculos en las diferentes áreas?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFICATIVO	FIABILIDAD
Si	18	85	0.85	0.15	0.07	0.13	0.98	0.72	12.14	Si	Si
No	1	5	0.05	0.95	0.04	0.07	0.12	-0.02	1.25	No	Si
No Respondió	2	10	0.10	0.10	0.02	0.03	0.13	0.07	5.00	Si	Si
Sumatoria de frecuencia	<b>21</b>	<b>100</b>									

La mayoría de hoteleros respondieron que la organización de su empresa les facilita afrontar obstáculos en diferentes áreas.

7. a) ¿Cree Ud. que la organización de su empresa le hace más fácil afrontar los obstáculos en las diferentes áreas? ¿En Cuáles?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFICATIVO	FIABILIDAD
Recursos Humanos	10	30	0.30	0.70	0.07	0.13	0.43	0.17	4.28	Si	Si
Administración	10	30	0.30	0.70	0.07	0.13	0.43	0.17	4.28	Si	Si
Servicio	9	28	0.28	0.72	0.07	0.13	0.41	0.15	4.00	Si	Si
Otros	1	3	0.03	0.97	0.02	0.03	0.06	0	1.50	No	Si
No Respondió	3	9	0.09	0.91	0.04	0.04	0.13	0.05	2.25	Si	Si
Sumatoria de frecuencia	<b>33</b>	<b>100</b>									

Se obtuvo una tabulación de 33; debido a que esta pregunta proporcionaba varias opciones de respuesta.

8. ¿Tiene un organigrama definido dentro de su empresa?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFICATIVO	FIABILIDAD
Si	12	57	0.57	0.43	0.10	0.19	0.76	0.38	5.70	Si	Si
No	5	24	0.24	0.76	0.09	0.17	0.41	0.07	2.66	Si	Si
No Respondió	4	19	0.19	0.81	0.08	0.15	0.34	0.04	2.37	Si	Si
Sumatoria de frecuencia	<b>21</b>	<b>100</b>									

La mayoría de empresarios hoteleros encuestados afirman contar con un organigrama definido dentro de sus empresas.

9. ¿Cuenta con perfiles de puestos, manual de funciones, flujogramas de procedimientos, manuales de inducción y reglamento de los puestos que existen dentro de su empresa?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFICATIVO	FIABILIDAD
Si	7	33	0.33	0.67	0.10	0.19	0.52	0.14	3.30	Si	Si
No	9	43	0.43	0.57	0.10	0.19	0.62	0.24	4.30	Si	Si
No Respondió	5	24	0.24	0.76	0.09	0.17	0.41	0.07	2.66	Si	Si
Sumatoria de frecuencia	<b>21</b>	<b>100</b>									

La mayoría de hoteleros no cuentan con perfiles de puestos, manual de funciones, flujogramas de procedimientos, manuales de inducción ni reglamentos de puestos de trabajo.

10. Ud. ha dirigido su empresa en base a?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFI-CATIVO	FIABI-LIDAD
Conocimientos de hotelería	3	14	0.14	0.86	0.07	0.13	0.27	0.01	2.00	Si	Si
Experiencias	5	23	0.23	0.77	0.08	0.15	0.38	0.08	2.87	Si	Si
Combinación entre conocimientos hoteleros y experiencias	12	55	0.55	0.45	0.10	0.19	0.74	0.36	5.50	Si	Si
Otros	1	4	0.04	0.96	0.04	0.07	0.11	-0.03	1.00	No	Si
No Respondió	1	4	0.04	0.96	0.04	0.07	0.11	-0.03	1.00	No	Si
Sumatoria de frecuencia	<b>22</b>	<b>100</b>									

Se obtuvo una tabulación de 22; debido a que un representante de las empresas hoteleras de la ciudad de Huehuetenango marcó dos opciones de respuesta.

11. ¿Considera Ud. que en los hoteles de la ciudad de Huehuetenango existe una gerencia hotelera de calidad?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFI-CATIVO	FIABI-LIDAD
Si	3	14	0.14	0.86	0.07	0.13	0.27	0.01	2.00	Si	Si
No	15	72	0.72	0.28	0.09	0.17	0.89	0.55	8.00	Si	Si
No Respondió	3	14	0.14	0.86	0.07	0.13	0.27	0.01	2.00	Si	Si
Sumatoria de frecuencia	<b>21</b>	<b>100</b>									

La mayoría de hoteleros afirman que en los hoteles de la ciudad de Huehuetenango no existe una Gerencia Hotelera de calidad.

12. ¿Cuáles cree Ud. que son los factores que influyen en la inexistencia o poca Gerencia hotelera de calidad en los hoteles de la ciudad de Huehuetenango?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFICATIVO	FIABILIDAD
Falta capacitación al personal.	11	21	0.21	0.79	0.05	0.09	0.30	0.12	4.20	Si	Si
Falta información sobre gerencia hotelera	15	29	0.29	0.71	0.06	0.11	0.40	0.18	4.83	Si	Si
Falta interés por parte de propietarios, gerentes y administradores en implementar una gerencia hotelera en base a la calidad	14	27	0.27	0.73	0.06	0.11	0.38	0.16	4.50	Si	Si
No se cuenta con técnicas y estrategias sobre gerencia hotelera	10	19	0.19	0.81	0.05	0.09	0.28	0.10	3.80	Si	Si
No Respondió	2	4	0.04	0.96	0.02	0.03	0.07	0.01	2.00	Si	Si
Sumatoria de frecuencia	<b>52</b>	<b>100</b>									

Se obtuvo una tabulación de 52; debido a que esta pregunta proporcionaba varias opciones de respuesta.

13. ¿Considera Ud. que su empresa brinda un Servicio de Calidad al Turismo?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFICATIVO	FIABILIDAD
Si	12	57	0.57	0.43	0.10	0.19	0.76	0.38	5.70	Si	Si
No	6	29	0.29	0.71	0.09	0.17	0.46	0.12	3.22	Si	Si
No Respondió	3	14	0.14	0.86	0.07	0.13	0.27	0.01	1.07	No	Si
Sumatoria de frecuencia	<b>21</b>	<b>100</b>									

Los empresarios hoteleros afirman brindar un Servicio de Calidad al Turismo.

14. ¿Considera Ud. que la forma en que su empresa brinda sus servicios satisface las necesidades de sus clientes?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFI-CATIVO	FIABI-LIDAD
Si	18	86	0.86	0.14	0.07	0.13	0.99	0.73	12.28	Si	Si
No	1	5	0.05	0.95	0.04	0.07	0.12	-0.02	1.25	No	Si
No Respondió	2	9	0.09	0.91	0.06	0.11	0.20	-0.02	1.50	No	Si
Sumatoria de frecuencia	<b>21</b>	<b>100</b>									

Los hoteleros afirman que en la forma que brindan sus servicios satisfacen las necesidades de sus clientes.

15. ¿Sabe Ud. qué son Círculos de Calidad en Gerencia Hotelera?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFI-CATIVO	FIABI-LIDAD
Si	7	33	0.33	0.67	0.10	0.19	0.52	0.14	3.30	Si	Si
No	11	52	0.52	0.48	0.10	0.19	0.71	0.33	5.20	Si	Si
No Respondió	3	15	0.15	0.85	0.07	0.13	0.28	0.02	2.14	Si	Si
Sumatoria de frecuencia	<b>21</b>	<b>100</b>									

Los empresarios hoteleros no saben que son círculos de Calidad.

16. ¿Cómo propietario, gerente o administrador está Ud. informado sobre las exigencias del mercado hotelero actual en cuanto a servicio de calidad?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFI-CATIVO	FIABI-LIDAD
Si	7	33	0.33	0.67	0.10	0.19	0.52	0.14	3.30	Si	Si
No	11	52	0.52	0.48	0.10	0.19	0.71	0.33	5.20	Si	Si
No Respondió	3	15	0.15	0.85	0.07	0.13	0.28	0.02	2.14	Si	Si
Sumatoria de frecuencia	<b>21</b>	<b>100</b>									

Los hoteleros no están informados de las exigencias del mercado hotelero actual en cuanto a Servicio de Calidad.

17. ¿Su empresa es más visitado por?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFICATIVO	FIABILIDAD
Turismo Nacional	11	30	0.30	0.70	0.07	0.13	0.43	0.17	4.28	Si	Si
Connacionales en vías de negocios y trabajo	19	51	0.51	0.49	0.08	0.15	0.66	0.36	6.37	Si	Si
Turismo Internacional	4	11	0.11	0.89	0.05	0.09	0.20	0.02	2.20	Si	Si
Otros	1	3	0.03	0.97	0.02	0.03	0.06	0.00	1.50	No	Si
No Respondió	2	5	0.05	0.95	0.03	0.05	0.10	0.00	1.66	Si	Si
Sumatoria de frecuencia	<b>37</b>	<b>100</b>									

Se obtuvo una tabulación de 37; debido a que esta pregunta proporcionaba varias opciones de respuesta.

#### 4.2 Resultados de la boleta de opinión; dirigida a los clientes de hoteles, (2003).

1. ¿Razón de su visita a Huehuetenango?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFICATIVO	FIABILIDAD
Turismo	11	13	0.13	0.87	0.03	0.05	0.18	0.08	4.33	Si	Si
Negocios y/o Trabajo	49	58	0.58	0.42	0.05	0.09	0.67	0.49	11.60	Si	Si
De Paso	11	13	0.13	0.87	0.03	0.05	0.18	0.08	4.33	Si	Si
Otros	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	No	Si
No Respondió	13	16	0.16	0.84	0.04	0.07	0.23	0.09	4.00	Si	Si
Sumatoria de frecuencia	<b>84</b>	<b>100</b>									

La mayoría de visitantes llega a la ciudad de Huehuetenango con fines de negocios y/o trabajo.

2. ¿Ud. visita este hotel. Cuántas veces al mes?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFICATIVO	FIABILIDAD
Una vez	37	42	0.42	0.58	0.05	0.09	0.51	0.33	8.40	Si	Si
Dos veces	19	22	0.22	0.78	0.04	0.07	0.29	0.15	5.50	Si	Si
Tres veces o más	19	22	0.22	0.78	0.04	0.07	0.29	0.15	5.50	Si	Si
No Respondió	12	14	0.14	0.86	0.03	0.05	0.19	0.09	4.66	Si	Si
Sumatoria de frecuencia	<b>87</b>	<b>100</b>									

Se obtuvo una tabulación de 87; debido a que esta pregunta proporcionaba varias opciones de respuesta.

3. Cuántas noches se hospeda Ud. en este hotel?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFI-CATIVO	FIABI-LIDAD
Una Noche	16	19	0.19	0.81	0.04	0.07	0.26	0.12	4.75	Si	Si
Dos Noche	32	38	0.38	0.62	0.05	0.09	0.47	0.29	7.60	Si	Si
Tres Noches o más	24	29	0.29	0.71	0.04	0.07	0.36	0.22	7.25	Si	Si
No Respondió	12	14	0.14	0.86	0.03	0.05	0.19	0.09	4.66	Si	Si
Sumatoria de frecuencia	<b>84</b>	<b>100</b>									

La mayoría de visitantes se hospedan en los hoteles de la ciudad de Huehuetenango dos noches.

4. ¿ Razones por las que Ud. prefiere este hotel?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFI-CATIVO	FIABI-LIDAD
La calidad del servicio.	60	14	0.14	0.86	0.01	0.01	0.15	0.13	14.00	Si	Si
Variedad de los servicios adicionales.	22	6	0.06	0.94	0.01	0.01	0.07	0.05	6.00	Si	Si
Amabilidad del personal.	67	17	0.17	0.83	0.01	0.01	0.18	0.16	17.00	Si	Si
Precio de habitaciones.	49	13	0.13	0.87	0.01	0.01	0.14	0.12	13.00	Si	Si
Precio de los servicios adicionales.	17	4	0.04	0.96	0.00	0.00	0.04	0.04	4.00	Si	Si
Ambiente del hotel.	61	15	0.15	0.85	0.01	0.01	0.16	0.14	15.00	Si	Si
Disponibilidad de parqueo	44	12	0.12	0.88	0.01	0.01	0.13	0.11	12.00	Si	Si
Limpieza en general.	64	16	0.16	0.84	0.01	0.01	0.17	0.15	16.00	Si	Si
No Respondió.	13	3	0.03	0.97	0.00	0.00	0.03	0.03	3.00	Si	Si
Sumatoria de frecuencia	<b>397</b>	<b>100</b>									

Se obtuvo una tabulación de 397; debido a que esta pregunta proporcionaba varias opciones de respuesta.

5. ¿ Cree Ud. que esta empresa hotelera le brinda un Servicio de Calidad?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFI-CATIVO	FIABI-LIDAD
Si	72	86	0.86	0.14	0.03	0.05	0.91	0.81	28.66	Si	Si
No	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	No	Si
No Respondió	12	14	0.14	0.86	0.03	0.05	0.19	0.09	4.66	Si	Si
Sumatoria de frecuencia	<b>84</b>	<b>100</b>									

Los visitantes de los hoteles de la ciudad de Huehuetenango afirman recibir un servicio de calidad.

6. ¿Cree Ud. que esta empresa hotelera cuenta con una buena Gerencia o administración?

Respuestas	N	%	P	q	$\sigma p$	E	Ls	Li	Rc	SIGNIFICATIVO	FIABILIDAD
Si	67	80	0.80	0.20	0.04	0.07	0.87	0.73	20.00	Si	Si
No	1	1	0.01	0.99	0.01	0.01	0.02	0.00	1.00	No	Si
No Respondió	16	19	0.19	0.81	0.04	0.07	0.26	0.12	2.71	Si	Si
Sumatoria de frecuencia	84	100									

Los visitantes de los hoteles de la ciudad de Huehuetenango consideran que estas empresas cuentan con una buena Gerencia o administración.

#### 4.3 Cuadro Resumen Resultados Boletas de Opinión

Pregunta No.	%	P	$\sigma p$	E	Intervalo		Objetivos									
					Ls	Li	a	b	c	d	e	f	g	h		
1	42	0.42	0.10	0.19	0.61	0.23	X									
2	48	0.48	0.10	0.19	0.67	0.29	X									
3	38	0.38	0.10	0.19	0.57	0.19	X									
4	57	0.57	0.10	0.19	0.76	0.38		X								
5	86	0.86	0.07	0.13	0.99	0.73		X								
6*	24	0.24	0.05	0.09	0.33	0.15		X								
7	85	0.85	0.07	0.13	0.98	0.72		X								
7 a.*	30	0.30	0.07	0.13	0.43	0.17		X								
8	57	0.57	0.10	0.19	0.76	0.38		X								
9	43	0.43	0.10	0.19	0.52	0.14		X								
10	55	0.55	0.10	0.19	0.74	0.36			X							
11	72	0.72	0.09	0.17	0.89	0.55				X						
12	29	0.29	0.06	0.11	0.40	0.18					X					
13	57	0.57	0.10	0.19	0.76	0.38						X				
14	86	0.86	0.07	0.13	0.99	0.73						X				
15	52	0.52	0.10	0.19	0.71	0.33		X								
16	52	0.52	0.10	0.19	0.71	0.33				X						
17	51	0.51	0.08	0.15	0.66	0.36								X	X	
1	58	0.58	0.05	0.09	0.67	0.49								X	X	
2	42	0.42	0.05	0.09	0.51	0.33								X		
3	38	0.38	0.05	0.09	0.47	0.29								X		
4	17	0.17	0.01	0.01	0.18	0.16							X			
5	86	0.86	0.03	0.05	0.91	0.81							X			
6	80	0.80	0.04	0.07	0.87	0.73				X	X		X			
Boleta de Opinión							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

\*= Preguntas de respuesta múltiple que contienen varias respuestas con el mismo porcentaje.

Fuente: Investigación de campo del autor. (2003)

## V. Discusión de Resultados

Godoy, (1999) menciona que muchas empresas turísticas pequeñas – familiares, son dirigidas y administradas por los miembros de una familia o en su defecto, por diversos motivos, es contratado personal sin vínculos a ésta, lo cual de acuerdo con la situación traerá ventajas y desventajas, lo detectado en el presente estudio, de los hoteles de la ciudad de Huehuetenango, evidencia que 42% de los encuestados son administradores que dirigen estas empresas, seguidamente de los gerentes propietarios que alcanzan un 33%; es bien consabido para que una empresa sea funcional debe ser supervisada de cerca y que mejor si es por la persona interesada en su propio desarrollo integral.

Robbins, (1996) plantea que depende del nivel profesional con que un gerente o administrador ostente para asegurar la mejor respuesta de la organización, hace referencia que a mejor preparación, capacitación y profesionalismo se aplicará un proceso administrativo bien dirigido; este planteamiento apunta a que las personas encargadas de dirigir las empresas hoteleras de la ciudad de Huehuetenango, deben poseer una educación como mínimo a un grado académico universitario y de preferencia relacionado al qué hacer hotelero a nivel operativo y gerencial. El trabajo de campo de esta tesis, reveló que el 48% de los encuestados sostienen una escolaridad a nivel universitario, seguidos por las personas que solamente logran el nivel diversificado, quienes representan un 29%. Es conveniente aclarar que al momento de aplicar el instrumento no se especificó si las personas habían concluido el nivel universitario y si el grado obtenido era en turismo y hotelería o afín a este campo.

A manera de comentario se hace la observación, que la mayoría de administradores o gerentes propietarios de hoteles pudieron haber contestado a la pregunta sobre su nivel de escolaridad de una manera irreal en el sentido que no hubiesen cursado carreras universitarias o que en ese momento asistan a algunos semestres de carreras universitarias en leyes, humanidades o administración. La mayor parte de mandos medios y mandos altos, dentro de las empresas hoteleras son obtenidos por personas con una escolaridad a nivel diversificado.

Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, (2000) en su reglamento de inscripción y registro de establecimientos de hospedaje, clasificación del grupo de hoteles y sus requisitos, especifica claramente que toda empresa hotelera es clasificada dentro de una

categoría según diferentes criterios tales como: la dimensión o tamaño de sus instalaciones generales, habitaciones, mobiliario, ambiente, seguridad, calidad de los servicios, operación y organización. Se ha determinado, en el estudio de campo de esta investigación que un 38% de los representantes hoteleros de la ciudad de Huehuetenango, respondieron que su empresa se ubicaba dentro la categoría de tres estrellas, sin embargo, según el reglamento antes mencionado existen características específicas que distinguen una categoría de otra, en este caso para optar a la categoría de tres estrellas es necesario que un hotel llene varios requerimientos, los cuales las empresas hoteleras de la ciudad de Huehuetenango no logran alcanzar. -Ver Reglamento Establecimientos de Hospedaje en anexos- es preciso mencionar que cámaras y gremiales hoteleras de otros países utilizan estándares internacionales de categorización, mucho más rigurosos que en Guatemala.

Dentro de la muestra estudiada en esta investigación se incluyeron dos hoteles con categoría de cuatro estrellas, este estudio fundamentado en los reglamentos de las instituciones que rigen el qué hacer hotelero, se determina que si estos hoteles en realidad poseen la categoría de cuatro estrellas distan de cumplir con varios de los requerimientos para permanecer en esta categoría. Al concluir la discusión de los resultados arrojados de las tres primeras preguntas de la boleta de opinión para las empresas hoteleras se cumple el objetivo que se refiere a la definición de los puestos de trabajo, la escolaridad y categoría hotelera en las que los empresarios hoteleros se basan para dirigir sus negocios.

Universidad Autónoma Metropolitana de México, (2001) en el seminario Gerencia Hotelera a través de la Calidad, manifiesta que una dirección adecuada de las empresas, está basada en la aplicación de controles escritos en los procesos de trabajo. Cuando se desea implementar un sistema de aseguramiento de la calidad, se cuenta con algunos pilares fundamentales, de los cuales se pueden rescatar tres que se consideran por su importancia destacada: las auditorías internas, un control de documentos y datos efectivo, y primordialmente la revisión periódica del sistema de aseguramiento de la calidad por parte de la alta dirección.

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo de este estudio, evidencian en un 57%, que en los hoteles llevan controles escritos de los procesos de trabajo de cada uno de los departamentos, los encargados al ser entrevistados y preguntarles qué controles escritos aplicaban la mayoría dijo no aplicar ningún control escrito, también proporcionaron respuestas vagas y opiniones de lo que ellos creían podrían ser controles escritos. Es

conveniente hacer mención que para poder introducir y al mismo tiempo aplicar controles adecuados a los departamentos que forman las empresas, es de vital importancia mejorar las deficiencias que el servicio pudiese presentar.

Universidad Autónoma Metropolitana de México,(2001) en el seminario Gerencia Hotelera a través de la calidad total, menciona que desde que la mejora continua en los procesos de trabajo, de los departamentos de las empresas de servicios y la atención al cliente, dependen de su gerencia y sus colaboradores en el manejo de los verdaderos momentos del encuentro cliente-empresa. Ugalde, (1998) apoya la postura que el reto primario de los gerentes de las empresas de servicios es patrocinar una cultura organizacional a sus colaboradores, pues cada colaborador debe brindar la atención al cliente de manera integral y sobrepasar las expectativas de estos.

Se pudo observar, dentro de la investigación de campo que se realizó, los líderes de las empresas hoteleras, afirmaron en un 86% que en sus empresas sí se realizan mejoras continuas en los procesos de trabajo de los departamentos, la atención al cliente, el servicio; lo que conlleva a pensar que las empresas hoteleras de Huehuetenango cumplen con uno de los requisitos más importantes, que es proporcionar la satisfacción total a los usuarios del servicio que se presta. Esta afirmación es algo contradictoria, pues de manera consecutiva a los hoteleros se les indujo a la entrevista, y se les preguntó de qué manera evaluaban la satisfacción de sus clientes en cuanto a atención y servicio, respondieron que no utilizaban ningún instrumento escrito para la medición de la satisfacción de sus clientes, simplemente utilizaban el libro de quejas y sugerencias proporcionados por el INGUAT, y que a veces el administrador o encargado les hacía preguntas superficiales de cómo había sido su estadía en el hotel.

Ugalde, (1998) menciona cinco fases importantes para la mejora continua en la actividad diaria, todas componen un enfoque integrado y se abordan de forma sucesiva una tras otra. La implantación de estas fases se basa en el trabajo en equipo, lo que permite involucrar al trabajador desde su puesto, al proceso de mejora al obtener su compromiso y al valorar sus conocimientos y aportación, de forma que la mejora continua se hace una tarea de todos. Ugalde hace énfasis en que la disciplina y hábito consisten en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas, donde se asume el compromiso de todos para mantener y mejorar el nivel de organización, orden y limpieza en cada actividad diaria; además de las fases que el considera importantes, hace mención

de que para lograr una mejora continua en cada departamento de las empresas, es necesario incluir capacitaciones, entrenamientos y controles escritos.

Se puede notar mediante el trabajo de campo realizado, que los empresarios hoteleros de la ciudad de Huehuetenango manifestaron que dentro de las formas que utilizan para mejorar los procesos de trabajo de los departamentos, la atención al cliente y el servicio dentro de la empresa son, en un 24% el entrenamiento y capacitación a su personal, otro 24% afirma que implementar incentivos a sus clientes, mientras que un 17% dice que implementar nuevo mobiliario y equipo, un 14% el aplicar círculos de calidad y un 8% implementar controles escritos. En la investigación, se pudo notar que aunque los hoteleros respondieron que sí implementan, incentivos a sus clientes, los mismos, al expresarse en la boleta de opinión, ninguno hizo mención que recibía algún tipo de incentivo que lo motivara a visitar frecuentemente determinado hotel. Del mismo modo sucede con el aspecto de entrenamiento y capacitación al personal, ya que es fácil notar que entre los empresarios hoteleros, no existe la profesionalización que daría lugar a una cultura de desarrollo laboral donde se hace necesaria la capacitación y entrenamiento del personal.

Universidad Autónoma Metropolitana de México, (2001) en el seminario Gerencia Hotelera proclama que una cultura organizacional que enfatice el servicio de calidad, administrándose sola se convierte en una forma de servicio: gerentes sirven al personal de hospitalidad, quien a su vez, sirven a los clientes. Los gerentes son retados a delegar nuevas responsabilidades, a los colaboradores, para que en conjunto se tomen las decisiones precisas. Los gerentes no pueden estar en todos lados a la vez, supervisar por arriba de los hombros de los colaboradores, hacer procedimientos sobre las políticas de la empresa y tener conductas de supervisión. En una organización de servicios, las más importantes decisiones y acciones de los gerentes son aquellas que ayudan a los colaboradores a convertirse más efectivos a la hora de manejar situaciones reales con los clientes por ellos mismos.

Según el estudio realizado, se reflejó que en un 85% los líderes de las empresas de hotelería de la ciudad de Huehuetenango aseveran que la organización de su empresa le hace más fácil afrontar los obstáculos en las diferentes áreas, entre las que se mencionan: recursos humanos con un 30%, con este mismo porcentaje la administración, con un 28% el servicio. Lo cual indica que si cada empresa tuviera una organización bien definida, se llevaría de una manera más sólida el andar de la misma, así se logra un nivel de productividad más

competitivo, sin hacer a un lado la satisfacción que se le debe dar a los clientes. Al hacer una comparación entre lo dicho por la Universidad Autónoma Metropolitana de México con el resultado que mostraron las encuestas realizadas, se llega a la conclusión que es de suma importancia que cada empresa se organice de tal manera que no se sobrecargue a un solo trabajador todas las tareas, aun las que no le corresponden, mientras que otros tengan tiempo de ocio y esto trunque el desarrollo integral de la empresa. La manera de organizar las empresas adecuadamente en base a sus necesidades y su funcionalidad, hace más fácil afrontar obstáculos en las áreas de recursos humanos y administración, ofrecer capacitación y entrenamiento, motivación e incentivos al personal, es de beneficio empresarial.

Universidad Autónoma Metropolitana de México, (2001) en el seminario Gerencia Hotelera enfatiza que solamente como colaboradores, algunas veces se reacciona negativamente al ser colocados en la parte inferior del organigrama tradicional, los gerentes reaccionan negativamente al ser colocados en la parte inferior de la pirámide invertida, por eso, mostrar la relación entre clientes, colaboradores y gerentes en el punto de ser tratados todos como clientes.

El término Empowerment o empoderamiento es quizá la más utilizada y abusada palabra en la moda de los noventas. Se define al empoderamiento como la redistribución de poder dentro de la organización, que envuelve a gerentes, supervisores y colaboradores en una realización de su trabajo más eficiente y efectivo. La meta del empowerment es brindar servicio al cliente y aumentar los beneficios para la organización, mediante la manera de delegar las decisiones de responsabilidad, autoridad y contabilidad a todo nivel dentro de la organización. Se puede notar en la investigación realizada que la mayoría, representada por un 57%, alega tener un organigrama dentro de su empresa y solamente un 27% no lo maneja, esto muestra una debilidad, ya que no existen, ni puestos bien definidos ni una jerarquía a la cual regirse. Esto a su vez, no permite el desarrollo total de la capacidad de las empresas. Pues no existe un despliegue en las responsabilidades y actividades que se realizan.

Universidad Autónoma Metropolitana de México, (2001) En el seminario Gerencia Hotelera señala, que debido a los cambios en la cultura organizacional y en las políticas de calidad afectan a todas las entidades de la organización, primordialmente a los clientes, es necesario que la alta dirección decida cómo lograr que todos entiendan como estos

cambios les afectan y cuál es su rol. La Alta Dirección en la toma de estas decisiones debe definir las responsabilidades y autoridades. Ajca, (1998) en la tesis Manual de funciones como instrumento administrativo para lograr la eficiencia dentro de las organizaciones, determina como objetivo demostrar que la carencia de un manual de funciones causa la mala organización en el personal que labora en la empresa hotelera. El personal que está a cargo de la dirección hotelera desconoce el instrumental técnico administrativo, ya que únicamente dirige sobre la base de experiencia adquirida en el campo. En el documento, recomienda que se implemente el uso de herramientas administrativas que permitan el logro de mejores resultados, de tal manera que la gerencia general se preocupe por mejorar la gestión administrativa del mismo.

Debido a que en muchas ocasiones estos cambios no son fáciles de entender y menos aún de implementar, es aconsejable que se obtenga asesoría por parte de un especialista en la materia. Según los resultados obtenidos en el trabajo de campo se concluye que la mayoría de hoteles huehuetecos, es decir, un 43%, no cuentan con perfiles de puestos, manual de funciones, flujogramas de procedimientos, manuales de inducción y reglamento de los puestos existentes dentro de ellos.

Esto da como resultado un pobre desarrollo integral de la hotelería, lo que causa la mala organización del personal, y afecta el aprovechamiento del tiempo, en el desarrollo de las actividades del recurso humano, es vital para los hoteleros huehuetecos buscar la asesoría profesional para la elaboración de dichos manuales, pues un buen número de ellos no saben qué son o que existen. Es importante denotar que la teoría concerniente al estudio de los recursos humanos hace énfasis en la bien estructurada organización del recurso humano y su delegación de funciones, e involucrarse seriamente en las opiniones del personal para mejorar el funcionamiento de la empresa. Con la discusión de las preguntas de la número cuatro a la número nueve, se logra el objetivo que concierne a determinar el conocimiento y la aplicación de herramientas e instrumentos gerenciales-administrativos en el desarrollo de los servicios hoteleros en la cabecera departamental de Huehuetenango.

Flores, (1997) en el documento XXV Congreso Nacional de Control de Calidad, Guadalajara, Jalisco, México, en el artículo titulado Calidad en empresas de servicio, menciona que existen varias formas de dirigir o administrar establecimientos de hospedaje, moteles y otros; que en muchos de los casos son administrados por sus propios dueños o por personas ajenas que poseen la capacidad, como preparación, estudios, experiencias y planeación, para poder hacerlo.

Así mismo, es necesario que el personal de cada departamento involucrado en el proceso de calidad en el servicio, tenga la capacitación adecuada para que el sentido de servicio de calidad no se entorpezca y llegue al cliente de la mejor manera, para brindar así una satisfacción total, que es la misión primordial de las empresas de servicio. Facultades de Quetzaltenango Universidad Rafael Landívar, (2002) en el seminario El Proceso Administrativo, Técnicas y Métodos Modernos aplicables a la Gerencia Hotelera, de la Licenciatura en administración de empresas turísticas, décimo semestre, hacen mención que la administración de la industria hotelera ha evolucionado constantemente, pero los conocimientos sobre gerencia y administración de hoteles no han sido aplicados en un buen nivel, y que el proceso administrativo en un hotel busca en forma directa, obtener resultados de máxima eficiencia en la coordinación y desarrollo de las actividades propias de hotelería.

Según lo revelado en el estudio de campo un 55% de las empresas hoteleras de la ciudad de Huehuetenango son dirigidas mediante la combinación entre conocimientos hoteleros y experiencias. Es connotado que a la par de la experiencia y el conocimiento debe haber una preparación profesional, se debe apreciar que los conocimientos hoteleros que sobresalen en estos resultados, son conocimientos generales, vagos, ambiguos y empíricos de hotelería, pues se ha determinado que los propietarios, gerentes y administradores, tiene una escolaridad a nivel diversificado y universitario dirigido a otras carreras que nada tienen que ver con hotelería y turismo. La doctrina sobre recursos humanos, hace énfasis en la profesionalización del personal de servicios; afirma que una alta dirección debe ser profesional, preparada, para poder inculcar, brindar y dirigir los lineamientos necesarios en la elaboración de políticas, estrategias y métodos de aprovechamiento de los recursos, misión y visión de la empresa. Con el análisis de la pregunta número diez, de la boleta de opinión para las empresas hoteleras, se alcanza el objetivo relativo al análisis de las actividades básicas en las que los empresarios hoteleros se basan para dirigir sus negocios.

Universidad Autónoma Metropolitana de México,(2001) dice que gerencia hotelera, se entiende como un sustantivo y una acción, como el sujeto o sujetos responsables del éxito o fracaso de una empresa hotelera, son quienes dirigen el trabajo de otros hacia la consecución de un objetivo predeterminado. También se entiende como un conjunto de principios y funciones claves. Es el ejercicio de mando, la coordinación de los recursos, el proceso de toma de decisiones, la definición de la misión y rumbo de la empresa.

Como lo demuestran los resultados, en la ciudad de Huehuetenango el 72% de los hoteleros consideran que no se maneja una gerencia de calidad, esto lleva a concluir que los mismos hoteleros, están conscientes de sus deficiencias como directores de empresas, estos resultados muestran que los hoteleros pudieran desempeñar mejor su trabajo, pero por diversos factores entre ellos la escolaridad y preparación no ambicionan crecer personal y profesionalmente en su medio de subsistencia. De acuerdo con la teoría, una persona que tenga la preparación adecuada, en su especialización estará en disponibilidad de afrontar y dirigir con mayor facilidad políticas, estrategias y lineamientos de calidad, pero si en los hoteles de la ciudad de Huehuetenango, los mismos gerentes, propietarios y administradores no cuentan con el profesionalismo adecuado en cuanto a calidad, mucho menos podrán dirigir apropiadamente a meseros, camareras y demás personal operativo. Es por eso que los hoteleros procuren involucrarse, en los comienzos de la implementación de un estándar a nivel departamental, de un factor evidente como la gerencia hotelera de calidad al turismo, para lograr el desarrollo integral de la región huehueteca. Al finalizar la discusión de la pregunta número 11 se cumple el objetivo concerniente a analizar la incidencia que la gerencia hotelera asume en el desarrollo integral de los hoteles de la ciudad de Huehuetenango.

Bertoni, (2001) en su ponencia de Calidad total dentro de la consultoría especializada que realizó para la universidad Latina de Costa Rica, se refiere al servicio de calidad como: una filosofía y un modelo de gestión altamente integrador. Quiere decir que el servicio de calidad, provoca tres fenómenos simultáneos: un necesario e importante grado de compromiso de los miembros de la organización, un cambio cultural de fondo y junto con el trabajo de equipo, incorporar sistemas de medición que la gente auto administre y les permita controlar por sí mismo la mejora de su propio trabajo. Para lograr la calidad total en cualquier empresa de servicios, es indispensable que la gerencia o alta dirección y cada persona trabaje conscientemente, además que cada una de ellas trace metas a corto plazo que conlleven a una meta en común.

Según esta investigación entre los factores que influyen en la carencia de una gerencia hotelera, dentro de las empresas de la ciudad de Huehuetenango se menciona la falta de información sobre gerencia hotelera como factor principal que alcanza el 29% seguido de la falta de interés por parte de propietarios, gerentes y administradores en implementar una gerencia hotelera en base a la calidad la cual toca el 27% de los encuestados.

Estos porcentajes demuestran una vez más que los hoteleros están conscientes de sus deficiencias como directores de empresas, aseguran que no cuentan con información sobre gerencia hotelera pero tampoco investigan este tema para prepararse, pero está pródigamente declarado por ellos mismos que les falta interés para conocer e implementar una gerencia hotelera de calidad dentro de sus empresas. Es aconsejable a los hoteleros huehuetecos incluirse en cursos, seminarios, charlas, pláticas de información e implementación de una gerencia de calidad, la cual puede ser muy útil, para el crecimiento empresarial y evaluación del funcionamiento a corto y mediano plazos. Esta discusión en particular cumple el objetivo sobre la definición de los factores que influyen en la no aplicación de una gerencia hotelera de calidad en la ciudad de Huehuetenango.

Espinoza y Pérez, (2001) en la revista del departamento de administración de la Universidad Autónoma Metropolitana campus Azcapotzalco, México (UAM-A), en el artículo titulado, Calidad Total: Una alternativa de organización del trabajo en México, opinan que la calidad es la ausencia de deficiencias o algo excepcionalmente bueno en su tipo, pero que si se parte del tronco conceptual de la gerencia, la calidad, en su sentido más amplio, habla de una filosofía, un sistema y un proceso administrativo con características propias que vale la pena analizar.

En la ciudad de Huehuetenango, los hoteleros consideran en un 57% que brindan un servicio de calidad al turismo, si bien es sabido que la calidad es una filosofía, una rama de la administración moderna, de la que no se puede decir que existe un solo modelo, en los hoteles objeto de estudio reconocen que tienen deficiencias, esta última afirmación apoyada en las teorías de calidad, que han sido comprendidas en los últimos años, demuestra que el concepto que los empresarios hoteleros tienen respecto al servicio de calidad, es puramente empírico, que es de dominio general, y se tiene la percepción ilusoria de brindar un servicio de calidad, esto lleva a la consecuencia de no sobrepasar las expectativas de los clientes, sin embargo estos empresarios consideran brindarlo, de ser así, es simplemente superficial, pues cada cliente tiene una escala que compara lo que él obtiene y lo que él esperaba. Cada hotel tiene la misma oportunidad de exceder, conocer o quedarse corto en la expectativas de su única cartera de clientes, con esta aseveración se ve cumplido el objetivo relacionado al análisis de la percepción y consideración del servicio por parte de los clientes y empresarios hoteleros.

Universidad Autónoma Metropolitana de México, (2001) en el seminario Gerencia Hotelera a través de la calidad total, menciona que además de las políticas empresariales deben aplicarse normas de calidad, que son aún más rigurosas, porque éstas deben evaluar los servicios que se brindarán a los clientes, los cuales van a juzgar la calidad del servicio, de acuerdo a sus necesidades y expectativas. La gerencia hotelera a través de la calidad total asegura el proceso de calidad requerido para el servicio deseado; su objetivo es dar confianza al cliente sobre la calidad de los servicios de la empresa en el sentido de que existe un sistema de calidad interno que da fe de que los servicios cumplen las especificaciones que satisfacen las necesidades del cliente. Este estudio señala que los hoteleros huehuetecos, consideran en un 86% que la forma en que sus empresa brindan los servicios satisfacen las necesidades de los clientes, esta afirmación por un lado es contradictoria pues por confirmación de los propios hoteleros se sabe que ellos no aplican ningún instrumento para medir la satisfacción de sus clientes, cada grupo de clientes tiene su propia lista de expectativas, la mayoría de veces los hoteles solamente toman en cuenta su perspectiva, de adentro hacia fuera, lo que lleva a presumir que se brinda un servicio de calidad, sin embargo pasan por alto el punto de vista cliente, es decir de afuera hacia adentro, lo que sería más confiable y no sería una mera suposición sino un hecho real, verdadero.

En base a las respuestas que ofrecieron al ser entrevistados los mencionados representantes, se estima que solo con el hecho de que un cliente vuelva frecuentemente a un determinado hotel, ya es un sinónimo de que se satisfacen sus necesidades, pero dejan de lado otros aspectos que para sus clientes son en determinado momento necesidades, por mencionar algunos: la identificación del cliente con la empresa, el valor agregado que se le puede incluir a la hora de servirle un plato de comida o una bebida. Dentro de los objetivos de este estudio se contempla el análisis de la percepción del servicio por parte de los propios empresarios y clientes, que se ha cumplido en la discusión de esta interrogante.

Thompson, (1994), define al círculo de calidad como un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación. El trabajo de campo de esta investigación mostró que el 52% de los representantes hoteleros de la ciudad de Huehuetenango no saben que son los círculos de

calidad, es lamentable que en la hotelería huehueteca, no se cuente con una herramienta gerencial-administrativa, sencilla para su aplicación y funcional en la dirección de los objetivos empresariales, los hoteleros en determinado momento pueden tener un conocimiento superficial sobre los círculos de calidad, esto expone la falta de información sobre círculos de calidad. Se alcanza el objetivo concerniente a la determinación del conocimiento y aplicación de herramientas e instrumentos gerenciales-administrativos en el desarrollo de los servicios hoteleros en la cabecera departamental de Huehuetenango.

LeBoeuf, (2000) menciona que debe realizarse un análisis de la cartera de clientes para pasar del marketing de servicio a la estrategia de relación. La empresa debe anticiparse a las exigencias de los consumidores, y para ello necesita reconocerlos y diferenciarlos. Hay que detectar a los clientes estratégicos, que no son solamente aquellos con mayor volumen de consumos y estadías hoteleras realizados, sino también los que pueden arrastrar a mucha gente detrás y que puedan desestabilizar a la competencia. Esta investigación proporcionó resultados concernientes a la actualización de los hoteleros huehuetecos sobre las exigencias del mercado hotelero actual en cuanto a servicio de calidad, estos resultados muestran que un 52% de los entrevistados no están informados sobre dichas exigencias, es importante como directores de empresas que los gerentes y administradores procuren mantener un mínimo de información sobre las expectativas y exigencias de los clientes que demandan el servicio hotelero, mediante la aplicación de instrumentos específicos para estos fines, pues esto redundará en un desarrollo integral de la gerencia de las empresas huehuetecas.

LeBoeuf, (2000) expone que los gerentes de hoteles y restaurantes están de acuerdo que clientes repetitivos son más beneficiosos que clientes de una vez. Sin embargo, pocos gerentes serían capaces de respaldar su intuición con hechos y figuras de su contabilidad o sistemas de información. Estos sistemas colocan al cliente leal en un renglón igual al cliente de una vez o primerizo. Los sistemas de información disponibles a la mayoría de gerentes de la hospitalidad son incapaces de identificar cuántos clientes repetitivos están dentro del hotel a cualquier hora. Los hoteles usan frecuentemente programas de viajeros y los restaurantes brindan cupones de descuentos especiales para parcialmente identificar y seguir a sus clientes frecuentes. En empresas donde el sistema de computación hace ésta información disponible, el cliente será tratado como un cliente especial valioso, el personal de recepción debe saber cómo actuar sobre la información. Sin una estrategia de servicio y entrenamiento de personal, la información que brinda la computadora es inservible. El

trabajo de campo de este estudio reveló, que las empresas hoteleras de la ciudad de Huehuetenango son más visitadas por connacionales en vías de negocios y trabajo con un 51%, seguidamente por el turismo que muestra un 30%. La teoría afirma que no se puede cuantificar con exactitud el estándar de clientes que frecuentan los hoteles, los connacionales en vías de trabajo y negocios, son los que más visitan estos hoteles, este tipo de mercado no tiene una lista amplia de exigencias y expectativas en cuanto a servicio hotelero, lo cual no permite a los hoteles crecer de forma sustancial en la cultura de servicios, pues los mismos clientes no demandan un servicio de calidad, se conforman con lo que los hoteles pueden brindar, aunque éstos puedan ofrecer más y superar las expectativas de servicio.

Los hoteleros deberían admitir que estos clientes son la razón de su subsistencia, al carecer de una gerencia hotelera de calidad al turismo, se pierden oportunidades de satisfacer las necesidades y fidelizar a este segmento del mercado hotelero, esto aunado a la carencia de conocimientos profesionales de hotelería, políticas, estrategias, capacitación, manejo de recurso humano, estándares de productividad y desempeño, lleva como consecuencia un pobre crecimiento integral de la hotelería en Huehuetenango. Con la discusión de la pregunta 17 se cumple el objetivo referente a la determinación del nivel de gerencia hotelera que se desarrolla en la cabecera departamental de Huehuetenango, con base en el tipo de persona que demanda y frecuenta el servicio de hospedaje.

Organización Mundial de Turismo -OMT-, (1993) dice que turismo, son los desplazamientos en el tiempo libre que generan fenómenos socioeconómicos, políticos, culturales y jurídicos, conformados por un conjunto de actividades, bienes y servicios que se planean, desarrollan, operan y se ofrecen a la sociedad con fines de consumo, en lugares fuera de su residencia habitual en función de recreación, salud, descanso, familia, negocios, deportes y cultura.

Organización Mundial de Turismo -OMT-, (1993) turismo es todo desplazamiento temporal determinado por causas ajenas a lucro, el conjunto de bienes, servicios y organización que en cada nación determinan y hacen posibles esos desplazamientos y las relaciones y hechos que entre estos y los viajeros tienen lugar.

Este estudio demuestra que 58% de las personas que visitan la ciudad de Huehuetenango, lo hacen por negocios y/o trabajo, seguidamente por personas de paso con 13% y por otras

en vías de turismo con el mismo porcentaje, esto apunta a que Huehuetenango no es un destino turístico, más bien es un destino para hacer negocios. Se cumple el objetivo referente a la determinación del nivel de gerencia hotelera que se desarrolla en la cabecera departamental de Huehuetenango, con base en el tipo de persona que demanda y frecuenta el servicio de hospedaje.

Acerenza, (1997) dice que el sistema turístico entra en funcionamiento por medio de su elemento dinámico, o sea, el turista, quien pone en movimiento todo el sistema, como consecuencia del traslado que realiza desde su región de origen. En este caso pone en funcionamiento el sistema de hospedaje. El trabajo de campo de esta investigación apunta que el 42% de demandantes del servicio hotelero visitan estas empresas una vez por mes y un 22% las visita de dos o tres veces al mes, se puede decir que estos porcentajes son muy pobres para lograr un crecimiento económico de estas empresas, esto puede tomarse como un factor que merma la iniciativa de los hoteleros para equipararse con una cultura de servicios a alto nivel. se cumple el objetivo referente a la determinación del nivel de gerencia hotelera que se desarrolla en la cabecera departamental de Huehuetenango, con base en el tipo de persona que demanda y frecuenta el servicio de hospedaje.

Acerenza, (1997) dice que el sistema turístico entra en funcionamiento por medio de su elemento dinámico, o sea, el turista, quien pone en movimiento todo el sistema, como consecuencia del traslado que realiza desde su región de origen. En este caso pone en funcionamiento el sistema de hospedaje. El trabajo de campo de esta investigación apunta que el 38% de demandantes del servicio hotelero se hospedan en estas empresas dos noches y un 29% se hospeda de tres noches o más al mes, se puede decir que los visitantes de la ciudad de Huehuetenango no originan movimiento positivo, en el sistema ya que el mayor porcentaje únicamente se hospedan en los hoteles dos noches lo que no se presta para lograr un crecimiento económico de estas empresas, esto puede tomarse como un factor que merma la iniciativa de los hoteleros para equipararse con una cultura de servicios a alto nivel. Se cumple el objetivo referente a la determinación del nivel de gerencia hotelera que se desarrolla en la cabecera departamental de Huehuetenango, con base en el tipo de persona que demanda y frecuenta el servicio de hospedaje.

Acerenza, (1997) menciona que el marketing es la ejecución de actividades comerciales encaminadas a transferir productos o servicios del fabricante al consumidor, de modo que satisfaga al consumidor y cumpla con los objetivos de la empresa. Este estudio señala que

un 17% de los visitantes de la ciudad de Huehuetenango prefieren sus hoteles habituales por la amabilidad del personal, seguido de un 16% por la limpieza en general y finalmente un 15% prefiere los hoteles que visita por el ambiente que encuentra en éstos. Cada hotel tiene la misma oportunidad de exceder, conocer o quedarse corto en las expectativas de sus clientes; en los hoteles de esta ciudad, existe una actitud pasiva con respecto a conocer e ir más allá de las exigencias o expectativas del mercado actual hotelero, el análisis de esta interrogante refiere a Ugalde, (1998) que se pronuncia sobre los términos del enfoque japonés, respecto a la limpieza que no solamente es un proceso operativo sino que también es un proceso gerencial administrativo de donde se desprende la inducción a una mejora continua de la calidad de los servicios turísticos de la región. Con esta discusión se llega al objetivo de analizar cómo es percibido y considerado el servicio de calidad por parte de los clientes y empresarios hoteleros.

Ugalde, (1998), dice que el servicio al cliente debe ser integral, superar las expectativas del cliente, fortalecer el ambiente interno, cada funcionario es un cliente interno por lo que debe recibir un excelente servicio, el equipo humano debe trabajar en forma conjunta respondiendo a la misión de la empresa. Este estudio refleja que un 86% de los usuarios de empresas hoteleras, considera que si se les presta un servicio de calidad mientras que un 14% se abstuvo de responder a la interrogante, lo que deja cierto margen de duda en la percepción de la calidad del servicio. Este último porcentaje asegura que la calidad del servicio, también es un elemento determinante en la fidelización de los clientes. Con esta discusión se alcanza el objetivo de analizar cómo es percibido y considerado el servicio de calidad, por parte de los clientes y empresarios hoteleros.

Universidad Autónoma Metropolitana, (2001) en el seminario Gerencia Hotelera a través de la Calidad Total, hace énfasis en que, toda empresa de servicios debe de regirse bajo un patrón de especificaciones, que la misma organización se ha propuesto desde sus inicios. En el estudio de campo se reveló que un 80% de los usuarios asegura que los hoteles que ellos frecuentan, si cuentan con una buena gerencia o administración y por el contrario un 16% no opinó, lo que hace pensar que ese 80% puede ser variable. Es preciso mencionar que una empresa que desde sus inicios a trazado metas en cuanto a la administración, se convierte en una fuerte competencia dentro del mercado. La percepción de los clientes hoteleros al pronunciarse sobre una buena o mala gerencia de una determinada empresa, es superficial pues ellos solo denotan aspectos muy obvios y no pueden profundizar en los demás procesos que implica la gerencia. En esta discusión se logran los objetivos: Analizar

la incidencia que la gerencia hotelera asume en el desarrollo integral de los hoteles de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Definir los factores que influyen en la no aplicación de una gerencia hotelera de calidad.

Determinar el nivel de gerencia hotelera que se desarrolla en la cabecera departamental de Huehuetenango, con base en el tipo de persona que demanda y frecuenta el servicio de hospedaje.

LeBoeuf, (2000) expone que los gerentes de hoteles y restaurantes están de acuerdo que clientes repetitivos son más beneficiosos que clientes de una vez. Los sistemas colocan al cliente leal en un renglón igual al cliente de una vez o primerizo. Los sistemas de información disponibles a la mayoría de gerentes de la hospitalidad son incapaces de identificar cuántos clientes repetitivos están dentro del hotel a cualquier hora. Los hoteles usan frecuentemente programas de viajeros y los restaurantes brindan cupones de descuentos especiales para parcialmente identificar y seguir a sus clientes frecuentes. Pero en empresas donde el sistema de computación hace ésta información disponible, el cliente será tratado como un cliente especial valioso, el personal de recepción debe saber como actuar sobre la información. Sin una estrategia de servicio y entrenamiento de personal, la información que brinda la computadora es inservible.

El trabajo de campo de este estudio reveló, que las empresas hoteleras de la ciudad de Huehuetenango son visitadas por connacionales en vías de negocios y trabajo con un 51%, seguidamente por el turismo que muestra un 30%. La teoría afirma que no se puede cuantificar con exactitud el estándar de clientes que frecuentan los hoteles, los connacionales en vías de trabajo y negocios, son los que visitan estos hoteles, este tipo de mercado no tiene una lista amplia de exigencias y expectativas en cuanto a servicio hotelero, lo cual no permite a los hoteles crecer de forma sustancial en la cultura de servicios, pues los mismos clientes no demandan un servicio de calidad, se conforman con lo que los hoteles pueden brindar aunque éstos puedan ofrecer más y superar las expectativas de servicio. Los hoteleros deberían admitir que estos clientes son la razón de su subsistencia, al carecer de una gerencia hotelera de calidad al turismo, se pierden oportunidades de satisfacer las necesidades y fidelizar a este segmento del mercado hotelero, esto aunado a la carencia de conocimientos profesionales de hotelería, políticas, estrategias, capacitación, manejo de recurso humano, estándares de productividad y

desempeño, lleva como consecuencia un pobre crecimiento integral de la hotelería. Organización Mundial de Turismo -OMT-, (1993) dice que turismo, son los desplazamientos en el tiempo libre que generan fenómenos socioeconómicos, políticos, culturales y jurídicos, conformados por un conjunto de actividades, bienes y servicios que se planean, desarrollan, operan y se ofrecen a la sociedad con fines de consumo, en lugares fuera de su residencia habitual en función de recreación, salud, descanso, familia, negocios, deportes y cultura.

Organización Mundial de Turismo -OMT-, (1993) turismo es todo desplazamiento temporal determinado por causas ajenas a lucro, el conjunto de bienes, servicios y organización que en cada nación determinan y hacen posibles esos desplazamientos y las relaciones y hechos que entre estos y los viajeros tienen lugar.

Este estudio demuestra que 58% de las personas que visitan la ciudad de Huehuetenango, lo hacen por negocios y/o trabajo, seguidamente por personas de paso con 13% y por otras en vías de turismo con el mismo porcentaje, esto apunta a que Huehuetenango no es un destino turístico, más bien es un destino para hacer negocios. Al comparar estos resultados se puede observar que se coincide en que la ciudad de Huehuetenango es frecuentada por personas en vías de trabajo o negocios, lo cual muestra que la gerencia hotelera, influye en un servicio de calidad al turismo, pues el tipo de clientela no exige que se desarrollen mejor los servicios, esto trae como consecuencia el conformismo, tanto de la gerencia como la clientela de los hoteles y no permite crecer de manera profesional y técnica. Se cumple el objetivo referente a la determinación del nivel de gerencia hotelera que se desarrolla en la cabecera departamental de Huehuetenango, con base en el tipo de persona que demanda y frecuenta el servicio de hospedaje.

Espinoza y Pérez, (2001) en la revista del departamento de administración de la Universidad Autónoma Metropolitana campus Azcapotzalco, México (UAM-A), en el artículo titulado, Calidad Total: Una alternativa de organización del trabajo en México, opinan que la calidad es la ausencia de deficiencias o algo excepcionalmente bueno en su tipo, pero que si se parte del tronco conceptual de la gerencia, la calidad, en su sentido más amplio, habla de una filosofía, un sistema y un proceso administrativo con características propias que vale la pena analizar.

En la ciudad de Huehuetenango, los hoteleros consideran en un 57% que brindan un servicio de calidad al turismo, si bien es sabido que la calidad es una filosofía, una rama de la administración moderna, de la que no se puede decir que existe un solo modelo, en los hoteles objeto de estudio reconocen que tienen deficiencias, esta última afirmación apoyada en las teorías de calidad, que han sido comprendidas en los últimos años, demuestra que el concepto que los empresarios hoteleros tienen respecto al servicio de calidad es puramente empírico y de dominio general, lo que influye en la percepción ilusoria de brinda un servicio de calidad, cada cliente tiene una escala que compara lo que él obtiene y lo que él esperaba. Cada hotel tiene la misma oportunidad de exceder, conocer o quedarse corto en la expectativas de su única cartera de clientes, con esta aseveración se ve cumplido el objetivo relacionado al análisis de la percepción y consideración del servicio por parte de los clientes y empresarios hoteleros.

Universidad Autónoma Metropolitana de México, (2001) en el seminario Gerencia Hotelera a través de la calidad total, menciona que además de las políticas empresariales, deben aplicarse normas de calidad que son aún más rigurosas, porque éstas deben evaluar los servicios que se brindarán a los clientes, los cuales van a juzgar la calidad del servicio, de acuerdo a sus necesidades y expectativas. La gerencia hotelera a través de la calidad total, asegura el proceso de calidad requerido para el servicio deseado; su objetivo es dar confianza al cliente sobre la calidad de los servicios de la empresa en el sentido de que existe un sistema de calidad interno que da fe de que los servicios cumplen las especificaciones que satisfacen las necesidades del cliente. Este estudio señala que los hoteleros huehuetecos consideran en un 86% que la forma en que sus empresa brindan los servicios satisfacen las necesidades de los clientes, esta afirmación por un lado es contradictoria pues por confirmación de los propios hoteleros se sabe que ellos no aplican ningún instrumento para medir la satisfacción de sus clientes, cada grupo de clientes tiene su propia lista de expectativas, la mayoría de veces los hoteles solamente toman en cuenta su perspectiva, de adentro hacia fuera, lo que lleva a presumir que se brinda un servicio de calidad, sin embargo pasan por alto el punto de vista cliente, es decir de afuera hacia adentro, lo que sería más confiable y no sería una mera suposición sino un hecho real, verdadero.

En base a las respuestas que ofrecieron al ser entrevistados los mencionados representantes, se estima que solo con el hecho de que un cliente vuelva frecuentemente a un determinado hotel, es sinónimo de que se satisfacen sus necesidades, pero dejan de lado otros aspectos que para sus clientes son en determinado momento necesidades, por mencionar algunos: la identificación del cliente con la empresa, el valor agregado que se le puede incluir a la hora de servirle un plato de comida o una bebida. Ugalde, (1998), dice que el servicio al cliente debe ser integral, superar las expectativas del cliente, fortalecer el ambiente interno, cada funcionario es un cliente interno por lo que debe recibir un excelente servicio, el equipo humano debe trabajar en forma conjunta respondiendo a la misión de la empresa.

Este estudio refleja que un 86% de los usuarios de empresas hoteleras, considera que si se les presta un servicio de calidad mientras que existe un 14% que se abstuvo de responder a la interrogante, lo que deja cierto margen de duda en la percepción de la calidad del servicio. Este último porcentaje asegura que la calidad del servicio, es un elemento determinante en la fidelización de los clientes. Hoteleros y clientes coinciden en que los hoteles huehuetecos brindan un servicio de calidad, se cuenta con información fidedigna que los hoteleros se conforman con lo que pueden ofrecer y los clientes se conforman con lo que reciben de los hoteles, pues ninguna de las partes demanda mejores condiciones de servicio. Con esta discusión se alcanza el objetivo de analizar como es percibido y considerado el servicio de calidad, por parte de los clientes y empresarios hoteleros.

Universidad Autónoma Metropolitana de México,(2001) dice que gerencia hotelera, se entiende como un sustantivo y una acción, como el sujeto o sujetos responsables del éxito o fracaso de una empresa hotelera, son quienes dirigen el trabajo de otros hacia la consecución de un objetivo predeterminado. También se entiende como un conjunto de principios y funciones claves. Es el ejercicio de mando, la coordinación de los recursos, el proceso de toma de decisiones, la definición de la misión y rumbo de la empresa.

Como lo demuestran los resultados, en la ciudad de Huehuetenango el 72% de los hoteleros consideran que no se maneja una gerencia de calidad, esto lleva a concluir que ellos están conscientes de sus deficiencias como directores de empresas, además se demuestra que los hoteleros pudieran desempeñar mejor su trabajo, pero por diversos factores entre ellos la escolaridad y preparación no ambicionan crecer personal y profesionalmente en su medio de subsistencia. De acuerdo con la teoría, una persona que

tenga la preparación adecuada en su especialización estará en disponibilidad de afrontar y dirigir con mayor facilidad políticas, estrategias y lineamientos de calidad, pero si en los hoteles de la ciudad de Huehuetenango, los mismos gerentes, propietarios y administradores no cuentan con el profesionalismo adecuado en cuanto a calidad, mucho menos podrán dirigir apropiadamente a meseros, camareras y demás personal operativo. Universidad Autónoma Metropolitana, (2001) en el seminario Gerencia Hotelera a través de la Calidad Total, hace énfasis en que, toda empresa de servicios debe de regirse bajo un patrón de especificaciones, que la misma organización se ha propuesto desde sus inicios.

En el estudio de campo se reveló que un 80% de los usuarios asegura que los hoteles que frecuentan, cuentan con una buena gerencia o administración y por el contrario un 16% no opinó, lo que hace pensar que ese 80% puede ser variable. Es preciso mencionar que una empresa que desde sus inicios ha trazado metas en cuanto a la administración, se convierte en una fuerte competencia dentro del mercado. La percepción de los clientes hoteleros, al pronunciarse sobre una buena o mala gerencia de una determinada empresa, es superficial, pues ellos solo denotan aspectos muy obvios y no pueden profundizar en los demás procesos que implica la gerencia. En esta discusión se logran los objetivos: Analizar la incidencia que la gerencia hotelera asume en el desarrollo integral de los hoteles de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Definir los factores que influyen en la no aplicación de una gerencia hotelera de calidad.

Determinar el nivel de gerencia hotelera que se desarrolla en la cabecera departamental de Huehuetenango, con base en el tipo de persona que demanda y frecuenta el servicio de hospedaje.

Esta discusión de resultados muestra la falta de ética y buena voluntad a la hora de proporcionar la información requerida para este estudio por parte de los protagonistas del quehacer hotelero en la ciudad de Huehuetenango. Factor influyente que lleva a un pobre desarrollo integral de la hotelería huehueteca.

## VI. Conclusiones.

1. De acuerdo al resultado obtenido en el trabajo de campo del presente estudio, se determinó que la mayoría de los hoteles no son administrados por sus propietarios, las personas que dirigen estas empresas carecen de una preparación profesional en relación al turismo y hotelería, lo que influye en una incorrecta ubicación de las empresas hoteleras en la categoría correspondiente.
2. Administradores, gerentes y propietarios de los hoteles, no aplican herramientas e instrumentos gerenciales-administrativos, tampoco técnicas modernas en los procedimientos de trabajo en cada departamento dentro de sus empresas, a manera de organizarlas adecuadamente en base a su necesidad y funcionalidad, para afrontar fácilmente obstáculos en las áreas de recursos humanos y administración.
3. Los gerentes hoteleros afirman que proporcionar capacitación y entrenamiento, no representa una motivación e incentivo que logre un beneficio laboral y empresarial.
4. Los hoteleros huehuetecos aseguran contar con una escolaridad a nivel universitario y dirigen sus empresas en base a la combinación de experiencias y conocimientos hoteleros, aunque carezcan de una preparación profesional en hotelería y turismo.
5. Los hoteleros huehuetecos afirman que la organización de su empresa les facilita afrontar obstáculos en los aspectos de recursos humanos y administración, sin embargo las empresas hoteleras no cuentan con manuales, procedimientos, técnicas de selección e integración de personal y otras herramientas administrativas.
6. Los hoteles de la ciudad de Huehuetenango presentan un organigrama de sus departamentos, sin embargo son empresas pequeñas en donde no existen departamentos y puestos de trabajo bien definidos.
7. Los hoteles huehuetecos carecen de una buena gerencia, un factor influyente en este menester es que los gerentes, propietarios y administradores no cuentan con información sobre gerencia hotelera.

8. Los hoteleros huehuetecos consideran que brindan un servicio de calidad al turismo y que satisfacen las necesidades de sus clientes, aunque no utilizan instrumentos para conocer la opinión de estos respecto a calidad y satisfacción.
9. La hotelería huehueteca no tiene conocimiento sobre los círculos de calidad ni está actualizada sobre las exigencias del mercado hotelero actual en cuanto a servicio de calidad.
10. Los hoteles de la ciudad de Huehuetenango son más visitados por connacionales en vías de negocio y trabajo.
11. Los visitantes de la ciudad de Huehuetenango, prefieren sus hoteles habituales por la amabilidad del personal, por la limpieza en general y el ambiente que encuentra en estos.
12. Los demandantes del servicio hotelero huehueteco acuerdan que se les brinda un servicio de calidad y que estas empresas cuentan con una buena gerencia o administración.

## VII. Recomendaciones.

1. Que los hoteleros de Huehuetenango se organicen en un grupo gerencial, para el montaje de seminarios, capacitaciones y foros sobre gerencia hotelera, temas relacionados al turismo y categorización de establecimientos de hospedaje, con el beneficio de la existencia y experiencia de profesionales en el ramo y del Instituto de Capacitación y Productividad (INTECAP).
2. Que los gerentes de los hoteles, se organicen con la participación de una asesoría profesional actualizada, en la elaboración e implementación de herramientas e instrumentos, métodos y técnicas modernas gerenciales-administrativos, que organicen a las empresas en base a su funcionalidad y necesidad, por medio de la propuesta aportada por esta tesis, para manejar apropiadamente las áreas de recursos humanos y administración.
3. Que los gerentes hoteleros se sensibilicen y actualicen en materia de capacitación y entrenamiento para que vean al personal como un capital que puede ayudarles a mejorar el funcionamiento y eficacia de la competitividad de la empresa, haciéndoles percibir que trabajan para una empresa preocupada en brindar calidad, motivación e incentivo tanto en el aspecto laboral como en el aspecto de servicio al cliente, que logra un beneficio integral empresarial.
4. Que los hoteleros huehuetecos contacten con instituciones como el comité local de turismo para orientarse de manera profesional en hotelería y turismo.
5. Que los hoteleros de la ciudad de Huehuetenango, contacten a asesores profesionales para la elaboración de manuales, perfiles de puestos, procedimientos propios de recursos humanos que mejoren el desenvolvimiento de su personal.
6. Que los hoteleros huehuetecos con base a conocimientos técnicos gerenciales definan cada departamento con que cuentan dentro sus empresas.
7. Que los gerentes, administradores y propietarios de hoteles adquieran documentos e información acerca de gerencia hotelera por medio de instituciones relacionadas al

que hacer turístico y hotelero como el Instituto Guatemalteco de Turismo, comité local de turismo y otros medios como el internet.

8. Que los hoteleros huehuetecos ya con conocimientos gerenciales adquiridos elaboren encuestas o boletas de opinión para conocer como es percibido por sus clientes el servicio que brindan.
9. Que los hoteleros de la ciudad de Huehuetenango, adquieran capacitación sobre círculos de calidad, a través del comité local de turismo.
10. Que los hoteleros huehuetecos busquen por los medios de publicidad y promoción un tipo de clientela alternativo para no depender solamente de los visitantes nacionales que llegan en vías de negocios y trabajo.
11. Que los hoteles huehuetecos sean competitivos entre si resaltando los factores atractivos que los distinguen unos de otros.
12. Que los hoteleros de la ciudad de Huehuetenango, mejoren continuamente su administración y servicio por medio de actualizaciones periódicas.

## VIII. Referencias Bibliográficas.

1. **Acerenza, M.** (1997). Administración del Turismo, 4ta. Edición, México, Edit. Trillas, C.V.
2. **Achaerandio, L** (1995). Iniciación a la práctica de investigación, 6ª. Edición, Guatemala. Universidad Rafael Landívar.
3. **Ajca, P.**(1998). Tesis Manual de funciones como instrumento administrativo para lograr la eficiencia dentro de las organizaciones. Centro Universitario de Occidente CUNOC, ciudad de Quetzaltenango, Guatemala.
4. **Arévalo H,** (1993). La relación entre productividad y una buena estructura organizacional, revista Gerencia, mes de octubre, Guatemala.
5. **BDO/ Tuncho Granados y Asociados,** (1993). Reflexiones sobre estructura organizacional, revista Gerencia, mes de diciembre, Guatemala.
6. **Bertoni, E.** (2001). Documento, "Calidad Total", Forum Calidad Total, Universidad Latina, San José, Costa Rica.
7. **Campbell, J.** (2002). Documento, "Cultura Organizacional", X Congreso de la calidad, Buffalo, New York, Estados Unidos.
8. **Chruden y Sherman,** (1995). Administración del personal. Traducción Alfonso Vasseur W. México, edit. Cía. Editorial Continental, S.A., CECSA.
9. **Consultoría Interdisciplinaria en Desarrollo S.A. CID-Gallup,** (2001). Documento, Auditorías de calidad de servicio al cliente externo.
10. **Cortadellas, J.** (2001). Documento de "Organización y Control", Gabinete de organización y control, Universidad politécnica de Cataluña, Cataluña, España.
11. **Espinoza y Pérez,** (2001). Artículo, "Calidad total", revista del departamento de administración, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
12. **Estrada, M.** (1985). Tesis Administración I, empresa y planificación, Universidad de San Carlos de Guatemala, Usac, Guatemala.
13. **Flores, B.** (1997). Documento, "Calidad en empresas de servicio", XXV Congreso Nacional de Control de Calidad, Guadalajara, Jalisco, México.
14. **Godoy, R.** (1999). Turismo oportunidades de negocio y su aporte en el manejo de las áreas silvestres que integran el SIGAP. Consejo Nacional de Áreas Protegidas, documento técnico N. 11. Guatemala.
15. **Goeldner, R.** (2001). Artículo, Planeación y perspectivas de la industria hotelera, revista Daily hotel Industry news, mes de noviembre, Estados Unidos.

16. **Hernández, M.** (2002). Documento, Implementación de los equipos de mejora, XXX Congreso Nacional de Control de Calidad, Sinaloa, Nuevo León, México.
17. **Horovitz, J.** (1991). La Calidad del Servicio, 4ta. Edición, Madrid, España, Editorial McGraw Hill.
18. **Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-**, (2000) Reglamento de inscripción y registro de establecimientos de hospedaje, clasificación del grupo de hoteles y sus requisitos, acuerdo gubernativo 1144-83, cuarta edición, Guatemala, Impresora Industrial S.A.
19. **Jocou, P.** (2001). Documento de la dirección del departamento de calidad, Fábrica automotriz Renault, Paris, Francia.
20. **Koontz, H** (1983). Elementos de administración, 2ª. Edición, México, Editorial Tipográfica Barsa, S.A.
21. **La Empresa** (1992). Dirección de empresas, volumen I, Barcelona, España. Plaza & Janés editores, S.A.
22. **LeBoeuf, M.** (2000). Como ganar clientes y mantenerlos fieles de por vida, Traducción Alejandro Hill, México, edit. Cía. Editorial Continental, S.A., CECSA.
23. **Mazas, R.** (2001). Documento, "Gestión de la calidad del servicio a través de indicadores externos", Forum, Gestión de la calidad del servicio a través de indicadores externos, Universidad politécnica de Cataluña, Cataluña, España.
24. **McIntosh, G.** (2001). Artículo, "Planeación, administración y perspectivas", revista Hotel resource weekly newsletter, mes de Noviembre, Estados Unidos.
25. **Molina, M.** (2001). Tesis Desarrollo Turístico Integral de la Laguna de Chicabal, San Martín Sacatepequez, Universidad Rafael Landívar, Facultades de Quetzaltenango, Guatemala.
26. **Organización Mundial de Turismo -OMT-**, (2001) Folleto, Definiciones de Turismo.
27. **Polanco, C.** (1981). Tesis La administración de la pequeña empresa. Universidad Rafael Landívar, Facultades de Quetzaltenango, Guatemala.
28. **Ponce, R.** (1998). Artículo, "Habilidades para el arranque del nuevo milenio", revista Gerencia información decisiva, número 325, mes de octubre, Guatemala.
29. **Prensa libre** (1999) Conozcamos Guatemala II, editorial Sur, Guatemala.
30. **Ramírez, M.** (1999). Teoría General de Turismo, 6ta. Edición, México, Editorial Diana.
31. **Robbins, P.** (1996). Comportamiento Organizacional de la hotelería, Teoría y Práctica, 7ma. Edición, México, Editorial Prentice Hall.

32. **Rodas, G e I** (1999). Administración de Empresas, 2ª. Edición, Guatemala. Litografía Delgado, S.A. Editora de textos Edites, S.A.
33. **Senlle, A.** (1998). Forum, calidad y excelencia, Confederación de escuelas de hotelería y turismo, Palma de Mallorca, España.
34. **Stoner, Freeman y Gilbert** (1996) Administración, 6a. edición. México, editorial Prentice-Hall, Hispanoamericana, S.A.
35. **Thompson, C.** (1994). Círculos de Calidad, Cómo hacer que funcionen, 1era. Edición, Colombia, Grupo Editorial Norma.
36. **Ugalde, M.** (1998). Folleto Calidad Total, Información Euskalit, Fundación vasca para la calidad (Euskalit), País vasco, España.
37. **Universidad Autónoma Metropolitana** (2001). Seminario: gerencia hotelera a través de la Calidad Total, Facultad de Ciencias Económicas, México, D. F.
38. **Universidad Rafael Landívar** (2002). Seminario: El proceso administrativo, técnicas y métodos modernos aplicables a la gerencia hotelera. Facultades de Quetzaltenango, Guatemala.
39. **Universidad Rafael Landívar** (1984). Seminario: de Administración. Facultades de Quetzaltenango, Guatemala.
40. **Universidad Ricardo Palma** (2001) Seminario de Gerencia hotelera, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Lima Perú.
41. **Valls, J.** (2001). Folleto, La administración de la calidad y la cultura organizacional de las empresas venezolanas, Área de libre comercio de las Américas (ALCA), Venezuela.

# **Anexos**

## **Anexo 1.**

### **Propuesta**

Manual de inducción a la implementación de una gerencia de calidad al turismo en los hoteles de la ciudad de Huehuetenango.

#### **1. Presentación.**

Con este estudio se determinó que los empresarios hoteleros de la ciudad de Huehuetenango, carecen de información, técnicas, instrumentos y herramientas gerenciales-administrativas que favorezcan a su crecimiento empresarial y profesional. Es por lo anteriormente expuesto que este manual es una pequeña inducción a implementar técnicas e instrumentos como los círculos de calidad y la cultura organizacional, para mejorar la dirección y profesionalización de la hotelería en la ciudad de Huehuetenango.

#### **2. Justificación.**

La propuesta aquí descrita, tiene su justificación en base a los resultados arrojados en el trabajo de campo, que se realizó en los hoteles de la ciudad de Huehuetenango, en donde se determinó la falta de aplicación de una gerencia hotelera de calidad, documentos, estrategias y controles escritos, técnicamente elaborados; así mismo, un manejo del recurso humano pobre y la carencia de una cultura organizacional, por lo que se concluye que es de suma importancia en el ambiente interno de las empresas empezar a involucrarse de una manera técnica en la implementación de una gerencia de calidad, de una alta dirección acorde a las necesidades y objetivos de estas, además de las actividades que cada uno de los departamentos realiza dentro de estas empresas y que en su mayoría no son correctamente elaboradas. La programación de las mismas no se adecua a lo planificado y no se logran las expectativas deseadas, tanto para los clientes externos, como para los internos (colaboradores), las actividades específicas de cada área no se proveen de técnicas y procedimientos apropiados, por lo que los resultados de las mismas no reflejan verdaderamente los lineamientos estándares de la hotelería.

De aquí proviene la inquietud de aplicar esta propuesta, como un aporte al mejoramiento de las áreas de la hotelería en Huehuetenango, que son de interés para su funcionamiento

adecuado. Es importante destacar la importancia que tiene esta propuesta descrita a continuación para los hoteles huehuetecos, como una guía para orientar el funcionamiento de las áreas que lo necesitan en busca de la calidad, en especial la gerencia, así como para la implementación de un proceso administrativo mejorado.

### **3. Propósito.**

El propósito de realizar una propuesta de este tipo, no es más que aportar una solución a los problemas administrativos, de operación y gerenciales que suceden en las empresas hoteleras de Huehuetenango, pues es bien sabido que desarrollar un proceso gerencial a alto nivel conlleva la implementación de las técnicas y procedimientos adecuados necesarios, aplicándolos mediante un trabajo profesional constante, como lo es requerido en la hotelería.

### **4. Objetivos.**

#### **4.1 Objetivo General.**

Presentar esta propuesta técnicamente elaborada, específica para el área de gerencia, apropiada a las necesidades y prioridades de los hoteles huehuetecos, con el fin de inducir a la hotelería hacia un crecimiento gradual, integral y competitivo; al facilitar las primeras herramientas para la toma de decisiones en los aspectos de dirección, cultura organizacional, administración y servicio.

#### **4.2 Objetivos Específicos.**

- a. Inducir a los hoteleros huehuetecos en los lineamientos técnicos y profesionales, de la gerencia hotelera en general.
- b. Implementar este documento como una estrategia, política y procedimiento, para mejorar la dirección administrativa, la atención y servicio de la hotelería al turismo.
- c. Inculcar por los medios técnicos y procedimientos profesionales, una cultura organizacional dentro de los hoteles de Huehuetenango.

## **5. Descripción de la Propuesta.**

La presente propuesta, se desarrolla apoyándose en la mayoría de empresas hoteleras clasificadas de dos y cuatro estrellas de la ciudad de Huehuetenango, que cuentan con recursos financieros, humanos y técnicos limitados, y que con frecuencia llegan a la conclusión de que realizar estudios pro mejoramiento de funciones, procedimientos, manejo del recurso humano, evaluaciones constantes y crear un sistema de procedimientos adecuados y técnicos, es algo que no vale su costo.

Por lo general, estas empresas hoteleras se apoyan en la intuición. Su mezcla promocional, procedimientos, estrategias, políticas y técnicas, en ausencia de la retroalimentación de los huéspedes y clientes, suelen instituir prácticas que las personas que requieren de los servicios hoteleros objetan; con el transcurso del tiempo la cartera de huéspedes y clientes empieza a destruirse, la estandarización de la administración hotelera ayudaría a estas empresas a evitar insatisfacciones de sus huéspedes y clientes.

Para el desarrollo de esta propuesta se tomaron en cuenta los resultados obtenidos en el trabajo de campo, así como también el marco teórico de este estudio. Esta propuesta consiste en un documento, que encamina a iniciar la implementación de una gerencia de calidad en las empresas hoteleras de Huehuetenango; esta propuesta en forma de documento proporciona ideas sobre la importancia de medir la calidad en el servicio, círculos de calidad; que ayudan a fortalecer el recurso humano, a empoderarlo y hacerlo eficiente en su desenvolvimiento laboral; pero sobre todo, este documento proporciona una clara definición sobre la cultura organizacional aspecto carente dentro de la dirección de los hoteles huehuetecos. Se espera que con la realización de esta propuesta, la hotelería huehueteca, estandarice el aspecto gerencial, administrativo y operacional, lo cual redundará en mejor satisfacción a sus huéspedes y clientes y en mejores beneficios para si.

## **6. La importancia de medir la calidad en el servicio.**

Horovitz, (1991), cita a Larrea quien menciona que según la American Society for Quality Control, calidad es: "La totalidad de funciones y características de un producto que determinan la capacidad para satisfacer las necesidades de un grupo de usuarios."

Existen muchos autores y muchas definiciones similares, pero contemplada la calidad desde un concepto estratégico; quien define la calidad día con día, es el cliente.

La creciente competencia origina cambios en las necesidades y expectativas de los clientes. Los servicios que ayer le parecían excelentes, hoy pueden no ser satisfactorios. Por otra parte, todas las empresas que pretenden subsistir en el mercado se ocupan de mejorar continuamente, por lo que el precio de los servicios tiende a ser muy similar entre las diferentes empresas, así que, para "ganar" clientes y retener a los actuales, las compañías requieren un elemento que les de ventaja competitiva. Ese elemento puede ser el servicio de calidad.

Existen varios conceptos asociados en relación al servicio, en algunos de ellos se entiende el servicio como un resultado psicológico personal, en otros casos el servicio es visualizado como un proceso, por lo que su importancia depende del valor que el cliente le dé a la calidad del servicio. De cualquier forma, la calidad del servicio será evaluada por el cliente sobre la base de su percepción personal del servicio que recibe, comparada con el servicio que deseaba recibir, es decir, sus expectativas.

- Existen diversos factores o características que hacen variar la calidad en el servicio, la cual se evalúa durante todo el proceso de servicio "que en términos temporales, se realiza antes, durante y después de la prestación de un servicio, dígame hospedaje, viajes, alimentación, etc."

Tal como Deming dijo, lo que no se mide no se conoce. Ninguna empresa puede integrarse a la mejora continua si no tiene un pleno conocimiento de sus áreas de oportunidad. Entonces, es necesario medir, saber en qué posición se encuentra la organización y si se está realizando algún progreso en comparación con los objetivos determinados.

Cómo se puede medir lo intangible? conceptos de este tipo, debido a sus características pueden ser difíciles de medir, pero es posible lograrlo a través de las manifestaciones tangibles, es decir, las cosas asociadas que se pueden medir o palpar.

Si se trata de medir la calidad en el servicio, las mediciones solo adquieren significado al compararse con los resultados de encuestas de satisfacción al cliente. Por ejemplo, se

pueden limpiar las habitaciones de un hotel y lograr que se cumplan los niveles internos de limpieza, pero los huéspedes pueden no percibir que las habitaciones están limpias.

Para poder obtener el compromiso tanto de la dirección como de los empleados, los estándares de calidad establecidos deben explicarse con toda claridad, de hecho, lo más recomendable es que los empleados de cada área participen en la definición de ¿Qué es lo que se debe y puede medir? Sin duda se obtendrán útiles sugerencias. Normalmente, se requiere que la información fluya en "cascada", desde los niveles altos hacia los bajos, de los resultados de todas las mediciones hechas en los distintos niveles jerárquicos de la organización. Esto puede ser también un mecanismo para motivar a la gente a actuar. En la actualidad, existen compañías que construyen bonos extra, o parte del sueldo, en función de los resultados de satisfacción de los clientes.

Hay muchas compañías que prestan poca importancia al hecho de compartir esta información con todo el mundo y que prefieren mantenerlo como un secreto.

Por otra parte, decir a los clientes que una compañía ofrece buena calidad de servicio, muchas veces no es suficiente; hace falta proporcionar pruebas tangibles, por lo que se pueden utilizar los estándares establecidos asociados a una buena campaña de comunicación centrada en la calidad de servicio.

Horovitz, (1991), describe como ejemplo a la compañía Equity & Law que hizo algo sumamente innovador. Publicó sus estándares en forma de folleto comunicativo publicitario, tanto para sus asesores financieros como para clientes. El folleto también exponía lo que la compañía estaba haciendo en materia de calidad en el servicio. Por supuesto que la compañía solo publicaba estándares una vez que estaba segura de poder cumplirlos y estaba comprometida con esto. Desde una perspectiva estratégica la comunicación de estándares y esfuerzos organizacionales reforzó la posición de Equity & Law, como una empresa que ofrece servicios y productos de primera calidad.

Para obtener una medida cuantitativa que refleje o describa las características de cualquier objeto o concepto, se crean instrumentos capaces de realizar dicha medición. Los instrumentos usados para estas descripciones a través de números no son perfectos, sin embargo, se debe cuidar que sean lo suficientemente confiables y válidos para que los resultados obtenidos en cualquier investigación sean, a su vez, útiles.

Cuando resulte difícil expresar algo en términos numéricos, probablemente se haya encontrado un área de oportunidad, ya que no se conoce el concepto lo suficiente para medirlo. Por otra parte, tampoco es bueno “medir por medir”, es decir, primero se debe identificar las características de calidad relevantes, aquellas que al cliente realmente le interesan. Si se trata de medir todas las características del negocio, solo se llenaran de números los registros y no habrá tiempo para analizar con detalle los valores verdaderamente significativos.

Definir la calidad con solo palabras resulta confuso, especialmente cuando se maneja un área abstracta como es el servicio. Se requiere ir mas allá, se requiere establecer parámetros concretos que permitan saber donde se está y donde se quiere estar, solo así es factible trazar la ruta y definir los objetivos, estrategias y acciones a la mejora continua.

## **7. Herramientas.**

### **7.1 Círculos de Calidad.**

#### **7.1.1 Definición:**

Thompson, (1994), define al círculo de calidad como un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.

#### **7.1.2 Atributos del círculo de calidad.**

- ❖ La participación en el círculo de calidad es voluntaria.
- ❖ Son grupos pequeños, de cuatro a seis personas en empresas pequeñas, de seis a 10 en empresas medianas y de ocho a 12 en empresas grandes.
- ❖ Los miembros del círculo de calidad realizan el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente, es decir, suelen formar parte de un equipo que tiene objetivos comunes.

- ❖ Los círculos de calidad se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su jefe.
- ❖ Cada círculo de calidad tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del círculo. Dicho jefe es, por lo general, un supervisor que recibe formación especial relativa a las actividades del círculo.
- ❖ La junta de dirección establece los objetivos, política y pautas de las actividades de los círculos de calidad, y sustenta el sistema de los círculos mediante los recursos adecuados y el interés de la dirección.

Todo aquel que participa en un programa de círculos de calidad recibe formación o información acorde con el grado de participación que tenga en el sistema.

### **7.1.3 Propósitos de los círculos de calidad.**

- ❖ Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa. No se trata únicamente de aumentar la cifra de ventas sino de crecer en calidad, innovación, productividad y servicio al cliente, crecer cualitativamente, en definitiva, es la única forma de asentar el futuro de la empresa sobre bases sólidas.
- ❖ Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido. Los círculos aspiran a lograr que el lugar de trabajo sea más apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador.
- ❖ Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo. El factor humano es el activo más importante y decisivo con que cuenta la empresa. Su potenciación constante provoca un efecto multiplicador cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas.

### **7.1.4 Actividades de un círculo de calidad.**

- ❖ Solución de problemas: fundamentalmente el círculo es un grupo solucionador de problemas. El proceso de solución de problemas se convierte en una secuencia integrada de acciones y empleo de técnicas. Para solucionar dichos problemas hay que pasar por unas etapas:

- A. Identificar una lista de posibles problemas a tratar: se suele emplear la técnica de "brainstorming" para obtener un listado lo suficientemente amplio que permita dar una visión ajustada del estado actual del área de trabajo.
- B. Seleccionar un problema a resolver: de la lista previamente elaborada el círculo elige un problema que tratará de solucionar; se puede comenzar reduciendo la lista previa llegando a un consenso sobre los problemas más importantes. La evaluación de los problemas muchas veces requiere que previamente se realice una recolección y análisis de información.
  - a. Clarificar el problema: se trata de que todos los miembros comprendan por igual el significado e implicaciones del problema seleccionado. Con tal fin puede ser útil responder a cuál es el problema, y dónde y cuándo se produce.
  - b. Identificar y evaluar causas: hay que atacar al origen del problema; dirigido a eliminar la causa que lo producía. Las posibles causas se organizan por causa-efecto. Esta técnica permite ver de qué modo y desde qué área del trabajo pueden actuar las posibles causas. Para evaluar la probabilidad de que una de éstas sea la responsable del problema se necesitará información adicional. Toda esta información ayudará al círculo a llegar a un consenso sobre cuál es la causa más probable del problema.
  - c. Identificar y evaluar soluciones: el círculo tratará de elaborar un listado de soluciones potenciales que, posteriormente, serán evaluadas por el grupo en función de determinados criterios.
  - d. Decidir una solución: con todos los datos disponibles, el círculo inicia una discusión para llegar a un consenso sobre qué solución parece en principio mejor que las demás.
    - ❖ Desarrollar un plan de implantación de la solución: este plan debe explicar cómo será ejecutada la solución elegida.
    - ❖ Presentar el plan a la dirección: es recomendable incluir un cálculo aproximado de los beneficios que se esperan conseguir con el plan propuesto.
    - ❖ Implantar el plan: si la dirección aprueba el plan presentado, los miembros del círculo se responsabilizarán de su implantación en su área de trabajo.
    - ❖ Evaluar los resultados de la solución propuesta: desde su implantación el círculo recoge y analiza información sobre los resultados que el plan de implantación de la solución depara. No se trata de averiguar si a corto plazo la solución funciona, sino que es conveniente realizar un seguimiento a largo plazo de sus efectos.
    - ❖ Optimizar los resultados de la solución: no se trata únicamente de solucionar problemas, sino de prever su ocurrencia en zonas que aún no los han sufrido.

- ❖ Vuelta a identificar una lista de problemas: con la solución de un problema previo se da paso a un nuevo ciclo de actividades encaminadas hacia el mismo fin.

### **7.1.5 Aspectos Técnicos de los círculos de calidad.**

Las técnicas principales y básicas que se utilizan en este contexto son:

- ❖ "Brainstorming" o generación espontánea de ideas: esta es una técnica donde se procura que los participantes den el máximo número de ideas sobre un tema propuesto, importando no la calidad de las mismas sino su cantidad, y procurando que las ideas sean originales y creativas.
- ❖ Técnicas de registro de la información, principalmente la hoja de registro "checksheet" y el muestreo.
- ❖ Hoja de registro: este instrumento permite al círculo organizar la información obtenida en un formato que puede ser fácilmente entendido y analizado. En la parte izquierda se anotan los elementos, ítems, características o medidas a observar. La columna siguiente sirve para tabular; esto es, para anotar una marca cada vez que se contraste el fenómeno correspondiente. La última columna se destina a las frecuencias totales de cada ítem.
- ❖ Muestreo: sirve para economizar al trabajar con una muestra representativa, en lugar de con toda la población de elementos.
- ❖ Técnicas de análisis de la información, donde se incluye las tablas resumen de información, diversos tipos de gráficas (barras, lineales, circulares), se obtienen los datos en un formato visualmente atractivo. Este marcado énfasis en lo visual es uno de los principios básicos del control de calidad.
- ❖ Técnicas de análisis de problemas, donde sobresale el diagrama causa-efecto; es la relación que existe entre las causas potenciales de un problema o efecto y el problema o efecto mismo.

### **7.1.6 Evaluación de la viabilidad de un programa de círculos de calidad.**

La evaluación de la viabilidad se basa en el supuesto de que "los círculos de calidad no son aptos para cualquier organización" y, por tanto, para reducir el riesgo de fracaso habrá que evaluar la compatibilidad de la organización con los supuestos de la técnica.

### **7.1.7 Puntos focales de los círculos de calidad.**

- ❖ Calidad: se puede considerar como el gran objetivo de los círculos; los mercados son cada vez más competitivos y los clientes tienen un mayor nivel de educación y exigencia lo que provoca que la calidad sea una preocupación central para la mayor parte de las empresas.
- ❖ Productividad: los círculos pueden colaborar a incrementar la productividad en un sentido más amplio y en todas las áreas de la empresa. Viene a ser la resultante de una correcta aplicación del conjunto de los recursos de la empresa, un índice fiable de que todos los recursos están bien dirigidos y administrados.
- ❖ Mejora de costos: el conocimiento de los costes evita el despilfarro y la mala administración de los recursos. Los círculos de calidad pueden colaborar decisivamente a la hora de reducir los costes de todo tipo: administrativos, comerciales, transportes, etc.
- ❖ Motivación: gracias a los círculos de calidad se puede conseguir motivar de una forma constante a los trabajadores, ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de la empresa, y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho.
- ❖ Integración: los círculos de calidad facilitan la ruptura de los compartimentos estancados, y hacen que sus integrantes conozcan el trabajo de los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas.
- ❖ Reorganización: cuando la reorganización puede ser lenta en el tiempo, y no son necesarias decisiones drásticas y urgentes, es una buena alternativa encomendar a los círculos el estudio de esta reorganización.

## **7.2 Cultura organizacional para la calidad.**

### **7.2.1 Cultura organizacional.**

Campbell, (2002) manifiesta que al hablar de cultura organizacional se debe decir que las organizaciones al igual que los individuos tienen una personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras. Estas características integran lo que se llama cultura de la organización. La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias y principios compartidos entre los miembros de una organización. Dicho conjunto de características es lo que diferencia las organizaciones.

Según el mismo Campbell hay siete características que, al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura de una organización:

- A. Autonomía individual: el grado de responsabilidad, independencia y oportunidad que las personas tienen en la organización para ejercer iniciativa.
- B. Estructura: el conjunto de niveles, normas y reglas, así como la intensidad de supervisión directa de la dirección.
- C. Apoyo: el grado de ayuda y cordialidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- D. Identidad: la medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto más que con su grupo o campo de trabajo.
- E. Recompensa al desempeño: el grado en que la distribución de premios al personal se basen en criterios relativos al desempeño de los trabajadores.
- F. Tolerancia del conflicto: el nivel de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.
- G. Tolerancia del riesgo: el grado en que se estimula a los trabajadores a ser agresivos, innovadores y a correr riesgos. Al evaluar la organización a partir de todas estas características se tiene un perfil completo de ella. Así pues, la cultura de la organización es una imagen compuesta, formada por estas siete características. El perfil o imagen es la base de los sentimientos de significado compartido que tienen los miembros respecto a la organización, de cómo se hacen las cosas en ella y de la manera en que han de obrar. Estas características pueden combinarse y de esta manera obtener organizaciones altamente diferentes. Las características antes citadas son relativamente estables y permanentes en el tiempo, como la personalidad de un individuo, de modo que la cultura organizacional es duradera en el tiempo y relativamente estática en su propensión al cambio. Esto, permite visualizar, un elemento adicional, modificar la cultura organizacional.

### **7.2.2 Culturas Fuertes y Débiles.**

Campbell, (2002), dice que una cultura fuerte, se caracteriza por los valores centrales de la organización; que se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente. Cuanto mas activos sean los trabajadores que acepten los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura.

Una cultura fuerte ejerce una influencia muy profunda sobre el comportamiento de sus integrantes y muestra un alto grado de comunidad, de ideas y sentimientos. Ejemplo de ello son las organizaciones religiosas, las sectas y las empresas japonesas. Esa clase de cultura muestra gran consenso entre los trabajadores respecto a los objetivos e ideales de la organización; de esa unanimidad de propósito se originan cohesión, fidelidad y compromiso organizacional, y estos a su vez disminuyen la propensión a abandonar la empresa. Una cultura fuerte aumenta la congruencia de la conducta, en este aspecto puede hacer las veces de la formalización que representan los reglamentos. Con una gran formalización se logra predicción, orden y coherencia; una cultura fuerte consigue lo mismo sin necesidad de documentos escritos, por consiguiente, hay que ver en la formalización y la cultura dos caminos que llevan a un mismo destino.

Cuanto más fuerte la cultura organizacional, menos deberá preocuparse la gerencia por el establecimiento de normas y reglas formales para predecir el comportamiento del personal. Es evidente entonces que hay organizaciones cuyas culturas son "fuertes" y "sólidas" o sea profundamente arraigadas y otras en las que, por circunstancias diversas, ocurre todo lo contrario. Según Shein, quien es citado por Campbell, (2002), dice que la fortaleza o debilidad de la cultura organizacional depende de varios factores, entre ellos:

- Estabilidad de los miembros de la organización.
- Homogeneidad del equipo directivo.
- Tiempo que el equipo fundador ha trabajado en conjunto.
- Intensidad de las experiencias compartidas por el grupo.
- Tipos de mecanismos de aprendizaje del grupo.

### **7.2.3 Creación y conservación de la cultura organizacional.**

Campbell, (2002), expresa que la primera fuente de la cultura de una organización son sus fundadores. Estos, siempre han ejercido una notable influencia en la creación de la cultura inicial, tienen una visión de lo que debe ser esta. El tamaño pequeño que caracteriza a toda nueva organización les facilita imponer su visión a todos los integrantes; como los fundadores tienen la idea original, suelen también tener prejuicios sobre cómo alcanzar las metas, la cultura de una organización resulta de la interacción entre:

- Los prejuicios y suposiciones de los fundadores y,
- Lo que los primeros integrantes, a quienes los fundadores contrataron, aprenden después con su propia experiencia.

Es evidente que los fundadores suelen tener personalidades fuertes y puntos de vista claros sobre cómo hacer las cosas y tratar a las personas, y ello probablemente explica el porque hay tantos casos en los que la huella del fundador permanece presente y es la base de la cultura, aun muchos años después de su muerte; una vez establecida una cultura hay prácticas dentro de la organización que la conservan al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes.

La cultura se transmite a los trabajadores en diversas formas, siendo las más potentes las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

- Las historias contienen una narración de hechos referentes a los fundamentos, las decisiones trascendentes que afecta el futuro de la empresa. Fundamentan el presente en el pasado, ofrecen además explicaciones que legitiman las prácticas actuales.
- Los rituales son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican quienes son las personas imprescindibles y quienes las prescindibles.
- Los símbolos materiales son el diseño y disposición de espacios y edificios, el mobiliario, los privilegios de los ejecutivos y el vestido; que indica a los trabajadores quien es importante, el grado de igualdad deseado por la gerencia y la clase de conducta (aceptación de riesgos, conservadora, autoritaria, participativa, individualista, social) que se juzga apropiada.
- El lenguaje es utilizado por muchas organizaciones, como un medio que identifica a los integrantes de una cultura; al aprender ese lenguaje los integrantes atestiguan su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a preservarla.

#### **7.2.4 Cómo cambiar la cultura de una organización.**

Campbell, (2002), plantea las siguientes sugerencias:

- o Diagnosticar y reconocer los elementos de la cultura prevaleciente, para buscar su adaptación al entorno.
- o Reafirmar los valores y demás elementos valiosos de la cultura actual y cambiar aquellos que resulten disfuncionales.
- o Hacer que los principales directivos se conviertan en modelos positivos de roles, dando la pauta mediante su comportamiento.
- o Promover los valores y principios congruentes con un entorno en constante cambio.
- o Crear nuevas historias, símbolos y rituales compatibles con los nuevos valores.
- o Seleccionar, promover y apoyar a los trabajadores que abrazan los nuevos valores que se pretende implantar.
- o Rediseñar los procesos de socialización para que correspondan a los nuevos valores.
- o Cambiar el sistema de premios para favorecer la aceptación del nuevo conjunto de valores.
- o Reemplazar las normas no escritas con reglas formales que se tengan que cumplir.
- o Procurar obtener el consejo de los grupos afines utilizando la participación de los trabajadores y la creación de una atmósfera con alto grado de confianza.

#### **8. Resultados a obtener.**

Con la ejecución de esta propuesta, se pretende inicializar a los responsables de dirigir los hoteles huehuetecos en la implementación de una gerencia hotelera basada en la calidad, asimismo se procura obtener resultados gerenciales/administrativos y de organización, con programas, planes, estrategias y políticas bien definidas, contar con un recurso humano bien dirigido en sus responsabilidades, actividades y tareas. Al crear de esta manera una cartera de clientes satisfechos, asegurando una fidelización a los servicios de los hoteles de la ciudad de Huehuetenango.

#### **9. Plan de trabajo.**

##### **a. Metodología.**

Dentro de ésta se manipuló el marco teórico de este estudio, de igual manera la investigación de campo lo que acarreó, la elaboración de una propuesta a manera de cuadernillo que expone los aspectos elementales del servicio de calidad, cultura

organizacional y círculos de calidad; de la misma forma, para estimular el interés sobre la propuesta antes descrita, se manejará como método ofrecer charlas narrativas y participativas a los gerentes, propietarios y administradores de hoteles huehuetecos interesados en el tema de la gerencia hotelera de calidad.

b. Alcances del trabajo.

A través de esta propuesta, se pretenden alcanzar los siguientes aspectos: Inducir a desarrollar dentro de las empresas hoteleras de la ciudad de Huehuetenango, una gerencia basada en la calidad.

Encauzar lineamientos y recomendaciones adecuadas, al involucrar a jefes, supervisores, gerentes, administradores y propietarios y todo el personal como actores principales de su propio progreso en el ramo hotelero, con un análisis de sus conocimientos y procedimientos. Afianzar esta propuesta como referencia en el porvenir, para lograr el interés de mejorar consecutivamente los servicios turísticos, dirección, administración, cultura organizacional y procedimientos de los hoteles huehuetecos.

c. Cronograma de actividades:

Fecha	Actividad
Mes 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar un sondeo de interés en la formación de un grupo entre los responsables de dirigir los hoteles de la ciudad de Huehuetenango, con el objeto de instruirse en el que hacer gerencial, a través del Comité Local de Turismo, se contará con el recurso humano y económico de esta institución asimismo los recursos del autor de esta propuesta.</li> </ul>
Mes 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hacer entrega de una copia de la propuesta realizada por el autor de este estudio, a los hoteleros huehuetecos, por medio del Comité Local de Turismo.</li> </ul>
Mes 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formar un grupo gerencial a través del Comité Local de Turismo para impartir los conocimientos teóricos y prácticos de esta propuesta por medio de charlas, conferencias y grupos de discusión, donde se utilizarán los recursos económicos y humanos del comité y del creador de esta propuesta.</li> </ul>
Mes 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A través del Comité local de Turismo, conformar una comisión para implementar en los hoteles huehuetecos el contenido de esta propuesta, donde se utilizará el recurso humano y económico del comité y del productor de esta propuesta.</li> </ul>

Mes 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Por medio de la comisión conformada dentro del comité de Turismo, proporcionarle seguimiento a los aspectos de esta propuesta implementados en los hoteles, donde se utilizarán los recursos económicos y humanos del comité y del autor de esta propuesta.</li> <li>➤ A través del Comité Local de Turismo, realizar una evaluación objetiva de las ventajas obtenidas de la implementación de esta propuesta, esta será la finalización de la primera etapa de inducción de los hoteleros huehuetecos, se utilizarán los recursos económicos y humanos del comité y del productor de esta propuesta.</li> </ul>
Mes 6	

## Anexo 2.

Listado hoteles categorías dos y cuatro estrellas, tesis titulada: Gerencia hotelera, su influencia para un servicio de calidad al turismo.

Nombre	Sector 1	Sector 2	Sector 3	Aparece Guía Hoteles Inguat 2002-2003
Hotel Arvik**				
Hotel California**				
Hotel Casa Blanca**				
Hotel Casa Del Viajero**				
Hotel Cascata**				
Hotel Conquistador**				
Hotel Cosmopolita**				
Hotel Cristal Parracafé**				
Hotel Del Bosque**				
Hotel Del Prado****				
Hotel Guatemex**				
Hotel Los Cuchumatanes****				
Hotel Mary**				
Hotel Maya**				
Hotel Oro Verde**				

Fuente: Investigación de campo del autor, ciudad de Huehuetenango, (2003).

Listado hoteles categorías dos y cuatro estrellas, tesis titulada: Gerencia hotelera, su influencia para un servicio de calidad al turismo.

Nombre	Sector 1	Sector 2	Sector 3	Aparece Guía Hoteles Inguat 2002-2003
Hotel Plaza Florida**	■			■
Hotel San Luis De La Sierra**		■		■
Hotel Sauna Premier**			■	■
Hotel Sucot**	■			■
Hotel Villa Virginia**	■			■
Hotel Zaculeu**		■		■

- **Sector 1.** área de la terminal de buses de Huehuetenango y alrededores.
- **Sector 2.** centro de la ciudad de Huehuetenango.
- **Sector 3.** otras áreas de la ciudad de Huehuetenango.(Zona 7, Zona 8).

Fuente: Investigación de campo del autor, (2003).

### Anexo 3.

#### El Tamaño de la Muestra

Tabla para determinar el Tamaño de una Muestra al conocer el tamaño de la Población

N	n	N	n	N	n
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	360	186	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	228	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	106	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	133	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

En donde: N = Tamaño de la Población    n = Tamaño de la Muestra    Con base en:

Krijcie, R. & Morgan, D. (1970) **Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement. (p.p. 30, 607 y 610).**

*No todo lo que brilla es oro: Esta y otras tablas existentes para determinar el tamaño de la Muestra con base en la Población son válidas cGraw all cuando el comportamiento de las mismas es Normal, sin sesgo. Tampoco son válidas para calcular muestras para poblaciones estratificadas o por conglomerados, para ello es necesario utilizar fórmulas específicas. Ver cGraw all Elementos del Muestreo, cGraw-Hill.*

**REGLAMENTO DE INSCRIPCIÓN Y REGISTRO  
DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE,  
CLASIFICACIÓN DEL GRUPO DE HOTELES Y  
SUS REQUISITOS.  
ACUERDO GUBERNATIVO 1144-83  
Y REFORMAS.**

**INSCRIPCIÓN Y REGISTRO DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE ANTE EL INSTITUTO  
GUATEMALTECO DE TURISMO – INGUAT**

- a) Formulario en el que se indican las tarifas propuestas (proporcionado por el Departamento de Fomento).
- b) Fotocopia de la Licencia Sanitaria Vigente.
- c) Fotocopia de la constancia de registro en la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT, extendida por esa dependencia.
- d) Balance General de Operaciones o del último ejercicio fiscal, extendido por un Perito Contador autorizado.
- e) Fotocopia de la Patente de Comercio o de la certificación de estar exento a tal obligación, extendida por el Registro Mercantil.
- f) Fotocopia del contrato de arrendamiento del inmueble o cuando así proceda, fotocopia de la escritura de compra-venta.
- g) En los casos en que así proceda, fotocopia de la escritura de constitución de sociedad y documento que acredite la personería del representante.
- h) Libro para recepción de quejas y reclamos.
- i) Para efectos de registro y clasificación acompañar además planos conforme lo requerido en el Artículo 10 del Acuerdo Gubernativo No. 1144-83. Reglamento para Establecimientos de Hospedaje.

Lo estipulado por el artículo 28 literal c) del Decreto 1701 del Congreso de la República, Ley orgánica del INGUAT,, que en su parte conducente preceptúa: "SE CONSIDERAN EMPRESAS Y ACTIVIDADES TURÍSTICAS LAS SIGUIENTES: Los establecimientos de hospedaje,.....". También obliga a la entidad turística a inscribirse en los registros de esa Institución, a cumplir con la ley y su Reglamento antes mencionado, a acatar las recomendaciones emanadas por el INGUAT, según lo contemplado en el artículo 29.- literales a), b) y c) del mismo cuerpo legal.

## **GRUPO HOTELES**

Artículo 20.- Para que un establecimiento pueda ser clasificado en el grupo de hoteles debe ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independiente constituyendo sus instalaciones un todo homogéneo, con entradas, ascensores, escaleras de uso exclusivo, debiendo prestar los servicios de hospedaje, alimentación y otros de acuerdo a su categoría. Se clasifican en categorías "5", "4", "3", "2", "1" Estrellas.

### **HOTELES DE TRES ESTRELLAS**

Artículo 29.- Deben estar instalados en edificios que sin ser suntuosos ofrezcan condiciones confortables.

Las instalaciones generales del establecimiento y las particulares de las habitaciones, así como el mobiliario, tapicería, lámparas, cuadros y en general todos los elementos decorativos, serán de buena calidad. Los suelos, paredes y techos de todas las dependencias del hotel, estarán revestidos con materiales o pinturas cuya calidad armonice con el ambiente y categoría del establecimiento. La vajilla, cristalería, cubertería, mantelería y ropa de cama serán las adecuadas en calidad y cantidad.

Artículo 30.- Los establecimientos que se clasifiquen en la categoría de tres estrellas, deben adecuar sus dependencias e instalaciones de uso general a las condiciones siguientes:

- Entradas: Tendrán una principal para huéspedes y usuarios y otra para el personal y servicios.
- Vestibulo: En él se encontrarán sala de estar, y claramente identificados recepción, caja, servicio de botones y teléfono.
- Elevadores: Si el edificio consta de planta baja y dos o más niveles debe contar con uno o más elevadores según su capacidad, que comunicarán todos los niveles del hotel. Si el área del edificio del hotel es menor de 300 metros cuadrados, no se exigirá este requisito.
- Escalera: Debe relacionar todos los niveles del hotel.
- Pasillos: Tendrán una anchura mínima de 1.40 metros, estarán alfombrados o recubiertos de otro material adecuado; iluminación apropiada indicación de salidas de emergencia y numeración de habitaciones.
- Bar: Debe estar instalado en un lugar adecuado pudiendo usar parte del vestibulo.

- Restaurante: Su superficie mínima será en relación al número de habitaciones.
- Sanitarios: Independiente para damas y caballeros, ambos con un lavamanos e inodoro y los de caballeros con mingitorios, en apartados individuales, estarán dotados de jabón, toallas desechables o secadores. Las paredes estarán revestidas en una superficie adecuada de mármol, azulejo, mosaico o su equivalente en calidad.

Artículo 31.- Las habitaciones, constarán de dormitorio y cuarto de baño privado, sus instalaciones y equipo deben tener como mínimo las siguientes características:

- Dormitorios: La altura de piso a techo será como mínimo de 2.40 metros y la superficie de 9.00 metros cuadrados para las habitaciones sencillas Y 13 metros cuadrados para las habitaciones dobles. Dispondrán de teléfono interno y externo si las condiciones lo permiten, de closet empotrado o no con una profundidad útil de 0.60 metros cuadrados como mínimo y una anchura de 1.10 metros.
- Cuarto de baño: La superficie mínima de los cuartos de baño será de 3.50 metros cuadrados. Las paredes serán cubiertas con mosaicos o azulejos en una superficie adecuada. Los elementos sanitarios, así como la grifería y demás accesorios serán de buena calidad, la regadera y el lavamanos dispondrán de agua caliente y fría a toda hora.
- Suite: Si tuvieran, constarán de dormitorio y baño de igual categoría a los previstos en este artículo y será adicional de uso múltiple.

Artículo 32.- Las dependencias e instalaciones de la zona de servicios contarán con:

- Cocina: Con área mínima equivalente a la cuarta parte del comedor.
- Bodega de Alimentos: Con área mínima equivalente a la cuarta parte del área de la cocina y con área de refrigeración y congelamiento.
- Dependencias del personal de Servicio: Comedor, vestidores y sanitarios independientes para el personal masculino y femenino. Los baños estarán dotados de regaderas, lavamanos, mingitorios e inodoros en apartados individuales.

### **HOTELES DE DOS ESTRELLAS**

Artículo 33.- Deben estar instalados en edificios que ofrezcan a los huéspedes condiciones indispensables de comodidad. Los suelos, paredes y techos de todas las dependencias

estarán revestidos con materiales o pinturas de buena calidad. La vajilla, cristalería, cubertería y ropa de cama serán las adecuadas en calidad y cantidad.

Artículo 34.- Los establecimientos que se clasifican en esta categoría deben adecuar sus dependencias e instalaciones de uso general a las condiciones siguientes:

- Entrada: Para usos múltiples.
- Vestíbulo: En el se encontrará la sala de estar y claramente identificados: Recepción, Caja y Teléfono.
- Elevadores: Se requerirán en edificios que consten de planta baja y tres niveles o más; según sea su capacidad habrá uno o más elevadores. Si el área del edificio es menor de 300 metros no se exigirá este requisito.
- Escalera: relacionara todos los niveles.
- Pasillos: tendrán una anchura mínima de 1.30 metros, contará con iluminación adecuada, indicación de salidas de emergencias y numeración de habitaciones.
- Comedor: Su superficie mínima será en relación del número de sus habitaciones.
- Sanitarios generales: independientes para damas y caballeros, ambos con un lavamanos e inodoro y los de caballeros con mingitorios en apartados individuales. Estarán dotados de jabón, toallas desechables o secadores, las paredes estarán revestidas en una superficie adecuada, de azulejo, mosaico o su equivalente en calidad.

Artículo 35.- Las habitaciones contaron de dormitorio y el cuarenta por ciento de estas, estarán dotadas de cuarto de baño privado y sus instalaciones y equipo deben tener como mínimo las siguientes características:

- Dormitorio: la altura de piso a techo será como mínimo de 2.40 metros y la superficie de 9.00 metros cuadrados para la habitación sencilla y de 12.00 metros cuadrados para la habitación doble, dispondrá de closets empotrados o no.
- Cuarto de baño: su superficie será de 3.50 metros cuadrados y debe contar con regadera y lavamanos con agua fría y caliente e inodoro. Las paredes estarán cubiertas de mosaicos o azulejos en una superficie adecuada.

Artículo 36.- Baños generales: Por cada cuatro habitaciones sin baño privado, el establecimiento debe tener un baño para damas y otro para caballeros independientes, los

cuales constaran de inodoros, lavamanos y regaderas estas con agua caliente y fría y el de caballeros con mingitorio. Estas instalaciones deben de estar en apartados individuales para poder ser usados simultáneamente.

Las paredes estarán revestidas en una superficie adecuada de azulejo, mosaico o su equivalente en calidad.

Artículo 37.- Las dependencias e instalaciones de la zona de servicios contarán con:

- Cocina: con área equivalente a la cuarta parte del área del comedor y debe contar con una pequeña bodega y equipo de refrigeración y congelamiento.
- Dependencias del personal de servicio: comedor, vestidores y sanitarios independientes para el personal masculino y femenino. Los baños estarán dotados de regaderas, lavamanos, mingitorios e inodoros en apartados individuales.

### **HOTELES DE UNA ESTRELLA**

Artículo 38.- Los edificios, mobiliario y equipo de los hoteles de una estrella serán sencillos, higiénicos y ofrecerán un mínimo de comodidades a los huéspedes.

Artículo 39.- Los establecimientos que clasifiquen en esta categoría deben adecuar sus dependencias e instalaciones de uso general a las condiciones siguientes:

- Entrada: para uso múltiple.
- Vestibulo: en el se encontrará sala de estar y claramente identificados la recepción, caja y teléfono.
- Escalera: relacionará todos los niveles.
- Pasillos: tendrán una anchura mínima de 1.20 metros, iluminación adecuada e indicación de las salidas de emergencia, numeración de habitaciones.
- Comedor: su superficie será en relación al número de habitaciones.
- Sanitarios generales: independientes para damas y caballeros ambos con lavamanos e inodoros y los de caballeros con mingitorios, en apartados individuales, estarán dotados de jabón, toallas desechables o secadores. Las paredes estarán revestidas en una superficie adecuada de azulejo, mosaico o su equivalente en calidad.

Artículo 40.- Las habitaciones contarán con dormitorio y el 20% de estas estarán dotadas de cuarto de baño privado y sus instalaciones y equipo deben tener como mínimo las siguientes características:

- Dormitorios: La altura de piso a techo será como 2.40 metros y su superficie de 9.00 metros cuadrados para la habitación sencilla y de 12.00 metros cuadrados para la habitación doble y dispondrán de closet empotrado o no.
- Cuarto de baño: su superficie mínima será de 3.50 metros cuadrados Y debe constar de regadera, lavamanos e inodoro. Las paredes estarán cubiertas de mosaico o azulejo en una superficie adecuada.
- Baños Generales: Por cada 5 habitaciones sin baño privado, el establecimiento debe tener un baño para damas y otro para caballeros, los cuales constarán de inodoros, lavamanos y regaderas con agua caliente y fría y los de los caballeros con mingitorio. Estas instalaciones deben estar en apartados individuales para poder ser usados simultáneamente y sus paredes deben estar revestidas en una superficie adecuada de azulejo, mosaico o su equivalente en calidad.

Artículo 41.- Las dependencias e instalaciones de la zona de servicio constarán con:

- Cocina: Con área mínima equivalente a la cuarta parte del área del comedor y debe contar con una pequeña despensa y equipo de refrigeración y congelamiento.
- dependencias del personal de Servicio: Comedor, vestidores y sanitarios independientes para el personal masculino y femenino, los baños estarán dotados de regaderas, lavamanos, mingitorios e inodoros en apartados individuales.

Anexo 5.

**Boleta de opinión dirigida a gerentes, propietarios y administradores de hoteles Huehuetenango, (2003) tesis Gerencia hotelera, su influencia para un servicio de calidad al turismo**

1. Persona que responde la presente boleta

Gerente / propietario(a)\_\_\_\_\_ Gerente\_\_\_\_\_

Propietario(a)/ Administrador (a)\_\_\_\_\_ Administrador(a)\_\_\_\_\_

2. Nivel de escolaridad

Ninguna\_\_\_\_\_ Primaria\_\_\_\_\_ Básico\_\_\_\_\_ Diversificado\_\_\_\_\_

Universitario\_\_\_\_\_

3. Categoría Del Hotel

No tiene o No se sabe\_\_\_\_\_ \* \_\_\_\_\_ \*\* \_\_\_\_\_ \*\*\* \_\_\_\_\_ \*\*\*\* \_\_\_\_\_ \*\*\*\*\* \_\_\_\_\_

4. Dentro de la empresa se cuenta con controles escritos de los procesos de trabajo de cada uno de los departamentos.

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Porqué?\_\_\_\_\_

5. En la empresa, se mejoran continuamente los procesos de trabajo de los departamentos, la atención al cliente, el servicio.

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Porqué?\_\_\_\_\_

6. Cómo mejora continuamente los procesos de trabajo de los departamentos, la atención al cliente, el servicio dentro de su empresa.

- Más controles escritos \_\_\_\_\_
  - Entrenamiento y capacitación a su personal \_\_\_\_\_
  - Aplica círculos de calidad \_\_\_\_\_
  - Implementa nuevo mobiliario y equipo \_\_\_\_\_
  - Implementa incentivos a sus clientes \_\_\_\_\_
  - Otros \_\_\_\_\_
- 
- 

7. Cree usted que la organización de su empresa le hace más fácil afrontar los obstáculos en las diferentes áreas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

En Cuáles?

Recursos Humanos \_\_\_\_\_ Administración \_\_\_\_\_ Servicio \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

---

8. Tiene un organigrama definido dentro de su empresa.?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porqué? \_\_\_\_\_

9. Cuenta con perfiles de puestos, manual de funciones, flujogramas de procedimientos, manuales de inducción y reglamento de los puestos que existen dentro de su empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. Usted ha dirigido su empresa en base a:

Conocimientos de Hotelería\_\_\_\_ Experiencias\_\_\_\_ Combinación entre  
conocimientos hoteleros y experiencias\_\_\_\_  
Otros\_\_\_\_\_

---

---

11. Considera usted que en los hoteles de la ciudad de Huehuetenango existe una Gerencia Hotelera de Calidad.

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Porque?\_\_\_\_\_

---

---

12. Cuáles cree Usted que son los factores que influyen en la inexistencia o poca Gerencia Hotelera de Calidad en los hoteles de la ciudad de Huehuetenango?

Falta capacitación al personal \_\_\_\_\_  
Falta información sobre Gerencia Hotelera \_\_\_\_\_  
Falta interés por parte de Propietarios, Gerentes y Administradores  
en implementar una Gerencia Hotelera en base a la calidad \_\_\_\_\_  
No se cuenta con técnicas y estrategias sobre Gerencia Hotelera \_\_\_\_\_

13. Considera usted que su empresa brinda un servicio de calidad al turismo.?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Porqué?\_\_\_\_\_

---

---

14. Considera usted que la forma en que su empresa brinda sus servicios satisface las necesidades de sus clientes?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Porqué?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. Sabe usted que son Círculos de Calidad en Gerencia Hotelera?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

16. Como propietario, gerente o administrador (a), está usted informado sobre las exigencias del mercado hotelero actual en cuanto a servicio de calidad?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

17. Su empresa es más visitada por :

Turismo Nacional \_\_\_\_\_

Connacionales en vías de negocios y trabajo \_\_\_\_\_

Turismo Internacional \_\_\_\_\_

Otros\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Preguntas de entrevista para gerentes, propietarios y administradores de hoteles Huehuetenango, (2003) tesis Gerencia hotelera, su influencia para un servicio de calidad al turismo**

1. Considera que su empresa ha sido exitosa.? Porqué.?
2. Qué métodos utiliza para evaluar el funcionamiento de su empresa.?
3. Qué instrumentos utiliza para evaluar la satisfacción de sus clientes en cuanto al servicio que se les brinda.?
4. Qué considera Usted que es servicio de Calidad.?
5. Para Usted que son los Círculos De Calidad?
6. Para Usted que es Gerencia Hotelera.?
7. En su opinión personal, sí todos los hoteles de la ciudad de Huehuetenango aplicaran una gerencia Hotelera de Calidad, Cómo sería el desarrollo integral de estos.

**Boleta de opinión clientes de hoteles Huehuetenango, (2003) tesis Gerencia hotelera, su influencia para un servicio de calidad al turismo**

1. Razón de su visita a Huehuetenango

Turismo\_\_\_\_ Negocios y/o Trabajo\_\_\_\_ De Paso\_\_\_\_ Otros\_\_\_\_

2. Usted visita este hotel. Cuantas veces al mes?

1 vez\_\_\_\_ 2 veces\_\_\_\_ 3 veces o más\_\_\_\_

3. Cuantas noches se hospeda usted en este hotel?

1 noche\_\_\_\_ 2 noches\_\_\_\_ 3 noches o más\_\_\_\_

4. Razones por las que usted prefiere este hotel. ( Marque las opciones que se ajustan a sus requerimientos de servicio )

La calidad del servicio \_\_\_\_

Variedad de los servicios adicionales \_\_\_\_

Amabilidad Del Personal \_\_\_\_

Precio de habitaciones \_\_\_\_

Precio de los servicios adicionales \_\_\_\_

Ambiente del hotel \_\_\_\_

Disponibilidad de parqueo \_\_\_\_

Limpieza en general \_\_\_\_

5. Cree usted que esta empresa hotelera le brinda un servicio de calidad?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

Porqué?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Cree usted que esta empresa hotelera cuenta con una buena gerencia o administración?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

Porqué?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_