

SECTOR HOTELERO COLOMBIANO

**CARACTERIZACIÓN DE LA PERCEPCION DE CALIDAD COMO FACTOR DE
COMPETITIVIDAD EN EL SERVICIO PRESTADO POR EL PERSONAL DE LOS
HOTELES CON CATEGORIA DE CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE
SANTA MARTA Y BARRANQUILLA EN EL AÑO 2012**

ANDREA MARCELA GONZALEZ FERNANDEZ

ANDREA LOBO PUENTE

Autores

CARLOS LABARCES BALLESTAS

Director

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMICAS

PROGRAMA DE ECONOMIA

SANTA MARTA

2013

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	6
1. INTRODUCCION	8
2. ANTECEDENTES	10
3. MARCO DE REFERENCIA.....	14
4. METODOLOGÍA	27
5. RESULTADOS.....	32
6. CONCLUSIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	77
INDICE DE CUADROS	¡Error! Marcador no definido.
INDICE DE CUADROS	¡Error! Marcador no definido.
INDICE DE GRÁFICOS	¡Error! Marcador no definido.

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Distribución porcentual de la percepción de los clientes en torno a la satisfacción oportuna de sus necesidades.....	36
Cuadro 2. Distribución porcentual de la percepción de los clientes en torno a la satisfacción de la solución de problemas por parte de los empleados.....	37
Cuadro 3. Distribución porcentual de la percepción de los clientes en torno a la satisfacción de las necesidades por parte de los empleados.....	38
Cuadro 4. Distribución porcentual de la percepción de los clientes en torno a la competitividad del personal.....	39
Cuadro 5. Distribución porcentual de la percepción de los clientes en torno a la satisfacción de la disponibilidad del personal para proporcionar información oportuna.....	41
Cuadro 6. Distribución porcentual de la percepción de los clientes en torno a la satisfacción de la disponibilidad del personal para proporcionar información oportuna.....	42
Cuadro 7. Distribución porcentual de la percepción de los clientes en torno a la satisfacción del aspecto limpio y aseado del personal.....	43
Cuadro 8. Análisis Bidimensional --- El personal del hotel está dispuesto a prestar ayuda en cualquier momento.....	44
Cuadro 9. Análisis Bidimensional --- Los empleados se preocupan por resolver los problemas de los clientes.....	45
Cuadro 10. Análisis Bidimensional --- Los empleados conocen y se esfuerzan por conocer las necesidades de los clientes.....	46
Cuadro 11. Análisis Bidimensional --- El personal es competente y profesional.....	47
Cuadro 12. Análisis Bidimensional --- Siempre hay personal disponible para proporcionar al cliente información cuando la necesita.....	48
Cuadro 13 Análisis Bidimensional --- El personal es confiable.....	49
Cuadro 14. Ponderación de las mejores calificaciones 4 Y 5 (de acuerdo y totalmente de acuerdo).....	50
Cuadro 15. Clasificación de los hoteles con base en la dimensión instalaciones de la encuesta Hotelqual.....	50

INDICE DE CUADROS

ANEXOS

Cuadro 1. Dimensiones de la Internacionalización.....	77
Cuadro 2. Estructura de Monitos de Competitividad Turística.....	78
Cuadro 3. Teorías y Competitividad	78
Cuadro 4. Resumen de calificaciones 4 y 5.	79

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Clasificación por género de los huéspedes encuestados.....	32
Gráfico2. Clasificación de los rangos de edad de los huéspedes encuestados. ...	33
Gráfico 3. Procedencia de los huéspedes encuestados.....	33
Gráfico 4. Clasificación de la profesión u ocupación de los huéspedes encuestados.....	34
Gráfico 5. Tipo de turismo que realizan los huéspedes encuestados.	34
Gráfico 6. Sitios de visita frecuente en la ciudad destino por parte de los huéspedes encuestados.....	35
Gráfico 7. Distribución porcentual de la percepción de los clientes en torno a la satisfacción oportuna de sus necesidades.....	37
Gráfico 8. Distribución porcentual de la percepción de los clientes en torno a la solución de problemas por parte de los empleados.	38
Gráfica 9. Los empleados conocen y se esfuerzan por conocer las necesidades de los clientes.....	39
Gráfica 10. El personal es competente y profesional.	40
Gráfica 11. Siempre hay personal disponible para proporcionar al cliente información cuando la necesita.	41
Gráfico 12. El personal es confiable.....	42

Gráfico 13. El personal tiene un aspecto limpio y aseado.....	43
Gráfico 14. Clasificación de los hoteles con base en la <i>dimensión de Personal</i> de la encuesta Hotelqual.....	51

CARACTERIZACIÓN DE LA PERCEPCION DE CALIDAD COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN EL SERVICIO PRESTADO POR EL PERSONAL DE LOS HOTELES CON CATEGORIA DE CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA Y BARRANQUILLA EN EL AÑO 2012

RESUMEN

Durante esta investigación se pretende medir el impacto del personal y miembros de los hoteles de la muestra los cuales son el ZUANA BEACH RESORT, IROTAMA RESORT-GOLF-MARINA y ESTELAR SANTAMAR de la ciudad de Santa Marta, HOTEL BARRANQUILLA PLAZA, HOTEL SONESTA y HOTEL DANN CARLTON en la ciudad de Barranquilla, en la satisfacción de los clientes, es decir, se busca determinar de qué forma la calidad del servicio de los empleados influye en el proceso de competitividad y de internacionalización de estos hoteles escogidos. Para lograr esto se realizará la aplicación de la metodología HOTELQUAL, que incluye una encuesta a clientes de estos establecimientos, con el propósito de determinar cómo afecta la problemática de la prestación de servicios y la atención en general, a la industria hotelera de la región Caribe especialmente desde la percepción de calidad de los usuarios.

Palabras Claves: Recursos humanos, Industria hotelera, Turismo, Calidad del servicio, Competitividad, Internacionalización.

JEL: O15, L83, F29.

**CHARACTERIZATION OF PERCEIVED QUALITY AS A FACTOR OF
COMPETITIVENESS IN THE SERVICE PROVIDED BY THE STAFF OF THE
FIVE STAR HOTELS AT THE CITIES OF SANTA MARTA AND
BARRANQUILLA IN 2012**

ABSTRACT

During this research is to measure the impact of staff and members of the hotels in the sample which are the Zuana BEACH RESORT, GOLF RESORT-Irotama-STELLAR MARINA and Santa Marta city of Santa Marta, Barranquilla Plaza Hotel, Sonesta and HOTEL DANN CARLTON in the city of Barranquilla, in customer satisfaction, that is, is to determine how the quality of service of employees influences the process of internationalization and competitiveness of these hotels selected. To achieve this will be the application of the methodology HOTELQUAL, which includes a survey of customers of these establishments, in order to determine how the problem affects the delivery of services and care in general, to the hospitality industry in the Caribbean region especially since the quality perception of the user.

Keywords: Human Resources, Hotel industry, Tourism, Quality of service, Competitiveness, Internationalization.

JEL: O15, L83, F29.

1. INTRODUCCION

Actualmente la calidad se ha convertido en un factor diferenciador entre las empresas. Toda empresa competitiva debe de resaltarse entre las demás por prestar servicios u ofrecer bienes de buena calidad, es decir estos bienes deben de considerarse su ventaja competitiva.

Así que sobrevivir en un mercado tan competitivo como el hotelero depende en gran porcentaje de que tan satisfechos estén los clientes con el servicio que recibieron, de allí la importancia no solo de satisfacer sus necesidades sino también de superar sus expectativas con el fin de buscar su fidelización, obteniéndose una apreciación positiva de la empresa y que al mismo tiempo los huéspedes hagan una comunicación boca – oído haciendo buena referencia de sus experiencias y percepciones a otros. (Hoyos, 2008).

El objetivo de esta investigación, se centra en revisar de qué forma el personal empleado de acuerdo a la percepción de calidad, influye en el nivel de competitividad de los hoteles con categoría 5 estrellas en las ciudades de Santa Marta y Barranquilla.

Este documento investigativo está dividido en 6 secciones, en primer lugar se establece otras investigaciones en las que se ha utilizado modelos en estudios de calidad en los hoteles.

En la segunda parte, se revisa el marco de referencia, observando de esta forma la legislación hotelera en Colombia; además de un contenido referente a la calidad, competitividad e internacionalización del sector turístico.

En la tercera sección, se explican los aspectos metodológicos a utilizar en la investigación y el desarrollo de los objetivos. Luego se establece la percepción de los clientes con respecto al personal, mediante la utilización del modelo HOTELQUAL. Seguido se estudia la relación existente entre el personal y

organización en estos hoteles y se describe la incidencia del personal empleado y el servicio desde la óptica de los gerentes.

Por último se exponen y detallan las principales conclusiones de la investigación.

2. ANTECEDENTES

Para toda empresa su mayor objetivo es posicionarse en el mercado como una empresa competitiva por los bienes y servicios que produzca o preste. En el sector turístico la calidad de los servicios que ofrece se convierte en un papel primordial para la competitividad, de esta forma un continuo perfeccionamiento en sus productos y servicios permite el mejoramiento y mayor posicionamiento de la firma, para generar estrategias que permitan obtener mejores estándares de calidad. (Camisón, 1996) Afirma en su documento *La Empresa Turística un Análisis Estratégico*, que una empresa de servicios como es la empresa turística, el principal recurso productivo son las personas que lo producen. Por lo tanto la ventaja competitiva está relacionada positivamente sobre todo con las capacidades de los recursos humanos.

Lillo, Ramón y Sevilla (2007) Plantean que es indispensable analizar el papel del capital humano turístico como estrategia competitiva en un contexto internacional. Resaltando la importancia de la educación y formación del empleado para el desarrollo de estrategias competitivas, es decir, la profesionalización de los trabajadores del sector es primordial ya que estos son los que interactúan de forma directa con los clientes y son el principal vínculo a través del cual el turista se forma un juicio de valor sobre el servicio recibido y el cumplimiento de sus expectativas.

En este sentido los autores señalan que la competitividad de un destino o empresa en el sector de turismo parece que cada vez en mayor medida depende de las capacidades de capacitación y retención de la demanda, dentro de lo cual, el elemento humano juega un papel fundamental en la obtención de parámetros elevados, configurándose por tanto, como un elemento básico para conseguir capacidades distintivas que le permitan diferenciarse de sus competidores en el mercado. En el siguiente cuadro los autores representan que las estrategias competitivas de la firma se basan en la fidelización de los clientes, en la

satisfacción a los turistas, en la calidad del servicio percibido y en la identificación del servicio recibido con las expectativas que previamente se ha forjado el consumidor y esto sólo se puede lograr con un capital humano que posea capacidades distintivas, es decir que la empresa debe poseer una ventaja comparativa en las capacidades de sus empleados frente a su competencia en el mercado.

CAPITAL HUMANO Y VENTAJA COMPETITIVA



Fuente: (Lillo, A., Ramón, A. y Sevilla, M., 2007)

Así mismo Sánchez, López y Guzmán, (2009), añaden que el capital humano resulta un componente esencial para la obtención de ventajas competitivas dentro del nuevo escenario turístico mundial. Pero sólo los recursos humanos capacitados, identificados y comprometidos con los objetivos de la compañía, forman parte de las competencias de la organización. Por ello, elementos como la satisfacción laboral, el compromiso organizativo y la educación de los trabajadores son de radical importancia para la competitividad en el sector turístico y se hallan directamente relacionados con la calidad del servicio que se presta.

Así mismo, demuestran en su investigación que el factor humano en los servicios turísticos es un elemento diferenciador que juega un papel fundamental en la consecución de unos niveles adecuados de calidad en el servicio. Pero es necesario tener en cuenta que sólo un capital humano satisfecho, motivado, comprometido y formado correctamente podrá ofrecer un servicio profesional que conlleve a la satisfacción del turista. Estos resultados ponen de relieve que la empresa no adquiere ventajas competitivas con contar con personal cualificado o preparado con adecuados niveles de educación, sino que la formación que la firma le preste a estos lleva a que sus empleados sean más eficientes en sus labores, otorgándole de esta forma mayor competitividad a la empresa.

De igual forma estos autores resaltan que no todos los empleados son capaces de generar las capacidades y recursos que incrementan en último término la productividad empresarial. Así Messmer (1999) sostiene que el capital humano ha de presentar una alta adaptación a la filosofía de la empresa, y Camisón, (1996) señala que unos recursos humanos cualificados, identificados y comprometidos con la misión de la empresa son parte de su cartera de competencias. Por lo tanto, aspectos como la satisfacción laboral del trabajador, que supone una medida del grado de bienestar con su tarea, o el compromiso organizativo, como sentimiento de pertenencia e identificación con la organización, se constituyen en variables de obligado análisis para la medición y correcta gestión del capital humano de la empresa.

Los autores concluyen de su trabajo de campo que muchas organizaciones reconocen en el capital humano su activo más valioso pero, en la práctica, no traducen esta declaración en la excelencia en la gestión de personas. Es decir, que el compromiso no debe ser únicamente del empleado hacia la empresa, sino que ésta ha de esforzarse para construirlo apoyándose en la calidad directiva.

Esto permite resaltar el estudio de Gallup Cornfield (1999), el cual verificó que los departamentos con mejor ambiente de trabajo y satisfacción de los empleados registraban mayor productividad, rentabilidad, retención y satisfacción de clientes.

Esta información permite una vez más destacar que la empresa es la que debe propiciar el mejor ambiente de trabajo, implementar incentivos para los empleados y forjar el crecimiento intelectual de estos en busca de alcanzar los objetivos de la empresa.

Por otro lado, Lastres, Rivero y Moreno (2003), plantean que si se identifican las capacidades críticas que se desarrollan dentro de cada organización las cuales son aprendizaje, velocidad, ausencia de fronteras y rendición de cuentas, los empleados desempeñarán con éxito sus funciones y actividades, lo que contribuirá al logro de los objetivos organizacionales, sin embargo, al realizar el trabajo de campo concluyen que no se ha logrado tener un equilibrio entre ellas. Los resultados de la investigación demuestran que los líderes no suelen concentrarse en las cuatro capacidades consideradas como las más frecuentes sino solamente en dos: velocidad de respuesta y capacidad de aprendizaje, es decir, los líderes no se están ocupando de descubrir las capacidades críticas de sus empleados como parte de la capacidad general del personal.

Cabe resaltar entonces que las empresas pertenecientes al sector hotelero deben de desarrollar todas sus capacidades definidas por Teece, Pisano, y Shuen, (1997) como son las capacidades básicas de la organización y las logran el ajuste estratégico con el entorno y su agrupación en marcos. Así Como también señalan Yeung, y Berman, (1997) las prácticas de recursos humanos contribuyen a mejorar el rendimiento de una organización de tres formas: construyendo capacidades organizativas, mejorando la satisfacción de los empleados y mejorando la satisfacción de clientes y accionistas.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 Marco Conceptual

CALIDAD

Eiglier, y Langerard, (1989), a través de su teoría de la Servucción, afirman que la calidad del servicio depende de si el servicio ha sido capaz de cubrir o no las necesidades y expectativas del cliente; los autores coinciden en la importancia del conocimiento de esas expectativas para ofrecer un servicio de calidad y adaptado al cliente. Además, insisten en la calidad de los elementos que intervienen en el proceso de fabricación del servicio, como lo son modernidad, sofisticación, limpieza, eficacia, cualificación, presentación y disponibilidad, entre otros, así como en la calidad del proceso de prestación del servicio expresada por el grado de fluidez de las interacciones, su eficacia y su secuencia (Cervera, 2008).

Crosby, (1979) Define la calidad como la “conformidad con las necesidades”. Sin embargo, el concepto de calidad que es aplicado a productos físicos no es adecuado cuando se trata de servicios, dado las características que éstos poseen: intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad de la producción y el consumo. Por tanto, debemos diferenciar entre calidad objetiva, entendida como el cumplimiento de unas especificaciones técnicas y la calidad subjetiva, que es la percibida por el cliente.

Zeithalm, (1988) Define la calidad de servicio como el juicio que realiza un consumidor sobre la excelencia o superioridad global de una organización, semejante a una actitud. Los modelos conceptuales más significativos que han aparecido en la literatura son: Modelo de Grönroos (1988), Modelo de Análisis de las Deficiencias Parasuraman, Zeithaml, y Berry, (1988), Modelo de Proceso

Dinámico de Calidad de Servicio) Boulding, Kalra, Staelin, y Zaithalm, (1993) y el Modelo de (Bolton y Drew, 1991).

El mismo autor propone como método para medir la calidad de un servicio, la escala SERVQUAL, basada en la diferencia entre percepciones y expectativas (carácter normativo). Esta escala consta de 22 ítems que representan las cinco dimensiones de un servicio: Tangibilidad, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía.

- *Elementos tangibles*: harían referencia a la apariencia y funcionalidad del establecimiento
- *Fiabilidad*: refleja la medida en que el establecimiento y sus empleados prestan un servicio de forma correcta y consistente.
- *Capacidad de respuesta*: es la habilidad de los empleados para proporcionar un servicio que responda de manera rápida y eficiente a los requerimientos de los clientes.
- *Seguridad*: se refiere a la evaluación de los conocimientos y la cortesía de los empleados, así como su habilidad para inspirar confianza.
- *Empatía*: indica la accesibilidad y la forma en que la dirección y los empleados se preocupan de las necesidades de los invitados.

La escala HOTELQUAL fue desarrollada a partir del Modelo de SERVQUAL desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985; 1988) anteriormente mencionados, El HOTELQUAL (*hotel quality*) se aplica para medir la calidad percibida en los servicios de alojamiento, el mismo incorpora tres dimensiones: valoración del personal que presta el servicio, valoración de las instalaciones y +aspectos relacionados con el funcionamiento y organización de los servicios prestados por los hoteles, Estas dimensiones constituyen la base de la escala HOTELQUAL que cuenta con 20 ítems, algunos de estos ítems coinciden con los

del SERVQUAL, pero otros se han adaptado al servicio concreto del alojamiento, presentado por Falces et al. (1999). Ver anexo A.

TURISMO

El turismo ha sido visto como un sector clave en regiones rezagadas, gracias a su capacidad para generar múltiples beneficios que potencializan el desarrollo económico y la modernización. Los principales beneficios del sector sobre la economía son la generación de divisas para cubrir las necesidades de importación, la creación de oportunidades de empleo, debido a que es una industria relativamente intensiva en trabajo y la redistribución del ingreso, gracias a que utiliza mano de obra con bajos estándares de calificación, la construcción de infraestructura, la generación de ingresos para el gobierno a través de tasas e impuestos, el aprovechamiento de las dotaciones propias de recursos de las regiones con bajo desarrollo y la difusión de un efecto multiplicador sobre el resto de la economía. En cuanto a la preservación del medio ambiente y la cultura, dada la valoración que da el turista a estos factores, el turismo puede contribuir a volver rentable la conservación del ambiente y a mantener y recuperar los valores y costumbres tradicionales.

En el contexto nacional el Caribe colombiano es líder en turismo al contar con Cartagena, San Andrés y Santa Marta, considerados los principales destinos turísticos tanto para el mercado nacional como para el internacional tal como se puede observar en el siguiente gráfico de la Tasa de Ocupación de las Principales ciudades del país; El desarrollo del turismo de la región se encuentra favorecido por su localización geográfica ante el mar Caribe, su capacidad hotelera y su oferta de servicios, sus 1.600 kilómetros de costa con zonas de gran interés turístico y medio ambiental, su riqueza natural que la hacen acreedora de tres declaratorias de Reserva de Biosfera por parte de la Unesco , la identidad de su gente y la existencia de atractivos culturales de gran valor histórico

y monumental, algunos de los cuales han sido declarados por la Unesco Patrimonio de la Humanidad. (Aguilera, Bernal, Quintero, 2006).

INTERNACIONALIZACION

La internacionalización de la empresa está estrechamente relacionada con los factores de competencia de un país y con la rivalidad o reacciones existentes en los mercados (Herrera, 1996). De esta forma, no cabe impulsar un proceso de internacionalización desde la propia empresa si ésta no es competitiva a nivel internacional. Es decir, si no tiene la capacidad suficiente para ofrecer bienes y servicios de similar o superior calidad a los de la competencia, en al menos algún segmento de mercado con un nivel de servicio homologable y con precios similares (Canals, 1994).

Tal y como afirma Luostarinen (1979), la internacionalización constituye una de las alternativas de expansión de la empresa cuando ésta toma en cuenta escenarios ajenos al nacional para el desarrollo de sus mercados. Es decir, la estrategia internacional es una parte integrante de la estrategia competitiva general (Alonso y Donoso, 1998). Asumiendo que la empresa decide internacionalizarse, para conseguir este objetivo ha de seguir una serie de decisiones en su dirección y desarrollo, incluyendo determinar la naturaleza del producto o servicio, grado de diversificación, público objetivo y formas de aproximación a él, los recursos humanos que posee, el uso de la tecnología a aplicar, su ubicación y los métodos de entrada. Ver cuadro 1 del anexo.

COMPETITIVIDAD

Competitividad se refiere a la medida en que los precios de los bienes y servicios de un país pueden fijarse para competir con los de otros países. (Foro Económico Mundial, Informe de Competitividad Mundial, 1996, pág. 19)

Un producto con un alto valor añadido es un producto de calidad, y una elevada calidad es un poderoso medio para elevar la competitividad y la cuota de mercado de las empresas. La mejora de la competitividad se logra mediante el control de los factores del proceso productivo, pero la calidad no depende o se circunscribe únicamente al área de producción, sino que ha de afectar a toda la organización. Sólo con un decidido esfuerzo encaminado a gestionar la calidad en toda la organización se puede reforzar su eficacia competitiva. Si así se hace, la empresa obtiene un alto rendimiento, pues la calidad se refleja en las ventas de los productos y el mantenimiento de una clientela fiel a la empresa, lo que provoca, también, satisfacción a los empleados y a los accionistas. (Brunet y Alarcon , 2007)

En un contexto económico como el actual, como señala Mochón (2004) podemos observar que empresas turísticas con éxito tanto en el ámbito nacional como internacional, basan su competitividad en una capacidad innovadora asentada en la acumulación de recursos, principalmente intangibles y capacidades difícilmente reproducibles por sus competidores. Este enfoque de recursos y capacidades no desprecia ni las ventajas-país (asociadas a dotaciones de recursos naturales e infraestructuras, a la fortaleza de la demanda interior, al potencial de la industria auxiliar, a una localización apropiada y a contar con apoyo gubernamental), ni las ventajas-sector (ligadas a una fuerte rivalidad entre competidores instalados, amenaza de productos turísticos sustitutivos y el poder negociador de los proveedores y clientes).

LA MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN TURISMO

La dificultad de construir indicadores de competitividad turística estriba en la medición de los diferentes aspectos cualitativos que este concepto incorpora. Vamos a centrar nuestra atención en los indicadores que se incluyen en el Monitor

de Competitividad (CM). Este Monitor ha sido desarrollado como resultado de un trabajo de colaboración entre el Consejo Mundial del Turismo y Viajes, conocido por sus siglas inglesas como WTTC, World Tourism and Travel Council y el Cristel De Haan Tourism and Travel Research Institute (TTRI) de la Universidad de Nottingham. Este Monitor de Competitividad turística se construye a partir de 23 indicadores agrupados en ocho grandes indicadores Gooroochurn, y Sugiyarto, (2005) describen los distintos indicadores de competitividad del CM, (Competitiveness Monitor). Ver cuadro 2 del anexo.

Para la aplicación del cuadro 3 del anexo, podemos identificar 3 variables, la primera se centra en las ventajas que la empresa pueda lograr internamente a través de la calificación del personal y de la infraestructura que posea la empresa, la siguiente variable se basa en las ventajas del sector, en esta parte se incluye como objeto de estudio el destino turístico y como este influye en la competitividad e internacionalización de los hoteles de la muestra seleccionada, y como este genera un valor agregado a los hoteles, y la tercera variable consiste en las ventajas que pueda brindar el país, es decir las subvenciones e impuestos que el estado otorga y como estos estimulan o retraen las actividades del sector hotelero con categoría de cinco estrellas.

TEORIA DE LOS RECURSOS

El análisis de recursos y capacidades busca identificar el potencial de recursos y habilidades que posee la empresa o a los que puede acceder (Navas y Guerras, 1998)

Según Prahalad, y Hamel, (1990) la empresa es un conjunto de recursos y capacidades, estando vinculada al concepto de “core competences” (competencias nucleares) y al énfasis sobre los activos intangibles como raíces esenciales de la ventaja competitiva (Lastres, Rivero y Moreno, 2003).

La teoría de recursos y capacidades, es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el

desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles. (Carrión y Ortíz, 2000).

Si los recursos y capacidades que posee una empresa le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, son poseídos sólo por un pequeño número de empresas competidoras y son costosos de copiar o difíciles de obtener en el mercado, entonces pueden constituir fortalezas de la empresa y de este modo fuentes potenciales de ventaja competitiva (Barney, 1991).

El conocimiento es un recurso necesario para realizar las actividades propias de la empresa. Es un recurso intangible (individual-humano u organizativo), que puede ser defendido desde un punto de vista legal. En ciertos casos, es un recurso escaso y relevante o valioso estratégicamente para la organización Grant (1998). También las empresas difieren en términos del conocimiento que utilizan para elaborar sus bienes y servicios, es por tanto un recurso heterogéneo, esencial para el logro y mantenimiento de ventajas competitivas. Además, el conocimiento tiene una gran capacidad para generar sinergias (puede extenderse con un coste reducido a otros productos o mercados sin disminuir su valor); no se deprecia con el uso; y su réplica puede ser difícil a causa de su propia naturaleza tácita y compleja (Fernández et al., 1998).

López y Sabater (2000), plantean que lo adecuado es considerar la empresa como un todo, a la hora de determinar cuáles son los recursos de la empresa que se pueden calificar de valiosos, la consideración de la misma como único referente plantea problemas de inconsistencia, ya que el valor de los recursos depende del entorno en el que se desenvuelve la empresa al ser éste el encargado de valorarlos. Otro aspecto criticable es el excesivo énfasis puesto en los recursos valiosos en detrimento de los restantes, hasta el extremo que se podría clasificar en dos grandes grupos: los valiosos y los demás. Esto hace que se sepa mucho de los primeros y muy poco de los segundos, lo que significa que se puede prescindir de ellos. Debe existir un equilibrio entre los mismos, ya

que unos son necesarios para la obtención de ventajas competitivas y otros para permanecer en el sector. (Gent y Andalaft, 2007).

RECURSOS HUMANOS

Las variables que hacen parte de los recursos humanos son las que determinaran el nivel de competitividad y de internacionalización de la muestra de hoteles seleccionados para este estudio. Para toda empresa los recursos humanos son una parte fundamental para su desarrollo y crecimiento constante, es por eso que una buena gestión de ellos permite diferenciar su posicionamiento en el mercado. Entendemos por una buena gestión de los recursos humanos la utilización de prácticas que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que les ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa (Ordiz, 2004). Es decir, que aspectos tales como la escogencia de un personal con un alto nivel de formación profesional, con una alta experiencia, y la promoción de capacitaciones, categorizan la empresa de forma positiva y la permiten ser más competitivas.

- Formación del empleado: la formación profesional es aquella que debe estar focalizada en familias específicas de ocupaciones, integrando las competencias como comportamientos efectivos con habilidades necesarias para el desempeño de las tareas ocupacionales (López y Chaparro, 2006). De esta forma, las relaciones entre educación y trabajo, así como las relaciones laborales vienen recurriendo al enfoque de competencias, como recurso para enfrentar los desafíos que plantea el aumento de la competitividad y los crecientes requerimientos de profesionalizar la gestión del recurso humano (Gallart & Jacinto, 1997)

Por otro lado Las competencias básicas se refieren a los comportamientos que deben demostrar los trabajadores, asociados a conocimientos de índole formativa, como son la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, y

comunicación verbal y escrita. Estas competencias se adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal. En éste tipo de competencia la que más se destaca es la comunicación verbal y escrita en razón a que al establecer la relación con cada una de las tareas ocupacionales se vislumbran que muchas de las funciones que se ejercen giran en torno al desarrollo de esta competencia (Chaparro, 2006)

- Experiencia del empleado: son las habilidades que poseen los empleados. Estas habilidades de las personas pasan a ser capacidades al servicio de la empresa mediante secuencias de actividades regulares, predecibles y coordinadas, de dichas habilidades, tal como las define Nelson y Winter al denominarlas rutinas organizativas, añadiendo que éstas cumplen dos misiones, la de incorporar dentro de la organización elementos de mutación endógena y ser garantía de estabilidad mediante la imitación y replicación (Nelson y Winter, 1982).

Otros aspectos que entran a la hora de evaluar los recursos humanos son:

- Capacitaciones: son aquellas gestiones de aprendizaje que aplica la empresa para el desarrollo del trabajo de sus empleados, el éxito competitivo de toda empresa además, también se centra en la buena gestión los recursos humanos, es decir, incentivos para retener a los empleados existentes aumenta la competitividad de la empresa (Rubio y Aragón, 2007). Entiéndase por incentivos a los empleados actividades como:

Entre muchas otras actividades que involucran el desarrollo personal y profesional de los empleados de la empresa y que ayudan a sus competencias laborales (López y Chaparro, 2006).

- Relación empresario-trabajador: indica las relaciones comprendidas entre los directivos y gerentes de la empresa con sus empleados, se establece que las buenas relaciones entre estos genera un buen clima laboral, es decir,

que se utilizaran en la empresa los mejores canales de comunicación, permitiendo que el desempeño de todos los cuales ayudan al desarrollo de los proyectos de la empresa y por ende, a la mayor competencia de esta.

3.2. Marco Legal

3.2.1. Política Turística en Colombia

De acuerdo con el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, la política turística de Colombia tiene como objetivo mejorar la competitividad de los destinos y los productos, e incrementar la participación de la comunidad en la prestación de los servicios turísticos. Se busca que la población perciba aumentos de sus ingresos y contribuya a la generación de riqueza, a su vez que se logra una distribución más equitativa y un aumento en la calidad de vida de los residentes.

La formulación de políticas y la planeación del sector con proyección territorial están enmarcadas en la Ley General de Turismo (ley 300 de 1996), la cual establece que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo formulará la política del Gobierno en materia de turismo y ejercerá las actividades de planeación en armonía con los intereses de las regiones y entes territoriales¹. Recientemente, mediante el decreto 2785 del 17 de agosto de 2006, se modificó la estructura de este ministerio con la creación de un Vice-ministerio de Turismo, cuyo objetivo será el de mejorar la competitividad y sostenibilidad de los productos y destinos turísticos y promover el turismo doméstico receptivo.

Cuando un municipio declara una zona de desarrollo turístico prioritario debe comprometerse a desarrollar la infraestructura necesaria: servicios públicos con cobertura y calidad suficiente, red vial de buenas especificaciones y señalización vial, para que el turismo jalone el desarrollo. Así mismo, debe establecer medidas

¹ Ley General de Turismo (ley 300 de 1996) Art 12

que atraigan inversión para la conformación y expansión de la planta turística del lugar. (Ministerio de industria, comercio y turismo)².

3.2.2. Ley General de Turismo (Ley 300 de 1996)

Por medio de estas leyes se pretende establecer un control sobre la industria turística ofreciendo garantías, organización y planes de desarrollo con el propósito de impulsar este sector por ejemplo la Ley 768 de julio 31 de 2002. Por la cual se adopta el Régimen Político, Administrativo y Fiscal de los Distritos Portuario e Industrial de Barranquilla, Turístico y Cultural de Cartagena de Indias y Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta, el cual influye directamente en la prestación en general de los servicios de los hoteles, de igual forma la Resolución 0119 de febrero 12 de 2002. Por la cual se fijan unas reglas para el cumplimiento por parte de los prestadores de servicios turísticos de la obligación contemplada en el artículo 16 de la Ley 679 del 3 de agosto de 2001, Y el Decreto 53 de enero 18 de 2002. Por el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con la actividad de las Agencias de Viajes y se dictan otras disposiciones. Tienen como base establecer normas y lineamientos para el mejoramiento en la calidad en los servicios que brindan los hoteles además de regular las agencias de viajes que cumplen en muchas ocasiones un papel fundamental en las experiencias de un huésped. (Bellón, 2002)

3.2.3. NORMAS ISO:

Hay dos tipos de certificaciones: de empresa y de producto. Esta última categoría, solo tiene en cuenta la calidad técnica del producto y no la satisfacción del cliente, de la que sí se ocupa la certificación de empresa.

Las familias de ISO más relacionadas con el sector turístico por tratarse de un sector de servicios son las siguientes:

²Fuente: www.mincomercio.gov.co

ISO 9000 Administración de la Calidad. Esta norma permite delimitar las diferentes gestiones en la calidad y manejar aspectos relacionados con los estándares de la prestación de servicios con el propósito de mantener la satisfacción de los usuarios existentes y los potenciales.

ISO 9001 Acredita que el Sistema de Gestión de Calidad ha sido certificado sobre la base de la norma de buenas prácticas y que cumple con la misma (garantía de calidad). La norma ISO 9001 es uno de los Sistemas de Gestión de la Calidad en el cual se deben tener los Requisitos para cumplir eficazmente los requerimientos del cliente y los requisitos reglamentarios aplicables, para así conseguir la satisfacción del cliente.

Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

Aplicando esta norma se obtienen beneficios

- Eleva el nivel en la Gestión de todos los recursos humanos
- Permite tener bajo control la Gestión de la Empresa
- Acostumbra a la Organización a trabajar con Indicadores de Gestión
- Permite aumentar la imagen positiva ante Clientes y Proveedores
- Mejor imagen ante la sociedad

ISO 14000 y 14001 Administración del Medio Ambiente, lo que significa que la empresa u organización que posee dicha certificación ha alcanzado y realiza lo

siguiente: Minimizar los efectos dañinos sobre el ambiente causado por sus actividades, y Alcanzar mejoras continuas en su desempeño con relación al medio ambiente. (Comité ISO, 2009)

ISO/TC 228 Futura norma de calidad ISO específicamente aplicada para establecimientos de turismo.

3.2.4. NORMAS TÉCNICAS SECTORIALES COLOMBIANAS³

El objetivo de esta norma es definir la clasificación de una empresa hotelera o de alojamiento teniendo en cuenta políticas de calidad.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 006. Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles, requisitos, 2009.

Clasificación de establecimientos de alojamiento, categorización por estrellas, requisitos normativos. El objeto de la norma consiste en definir la clasificación de los establecimientos de alojamiento y las características de calidad en los servicios ofrecidos y la infraestructura que deben cumplir los hoteles para obtener la certificación por estrellas⁴. Esta es una norma para acceder a criterios internacionales y permite a los hoteles ser más competitivos. Aplica para aquellos definidos como hoteles.

³Sacado de Normas técnicas sectoriales Colombianas, pag 5

⁴NORMA TÉCNICA SECTORIAL HOTELERA NTSH 006. COTELCO ICONTEC

4. METODOLOGÍA

El estudio de la caracterización del personal incorporada en los hoteles con categoría cinco estrellas de las ciudades de Santa Marta y Barranquilla, y su incidencia en la percepción de calidad como factor de competitividad 2009-2011, se realizará con base en la información obtenida de fuente primaria, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas.

DISEÑO MUESTRAL

El objetivo de la mayor parte de los proyectos de investigación es obtener información sobre las características o parámetros de una población. Una población es el conjunto de todos los elementos que comparten algún grupo de características comunes y que forman el universo para el propósito de la investigación. La información sobre los *parámetros* (media poblacional, varianza poblacional entre otras) una población se obtiene por medio de un censo, este comprende un recuento completo de los elementos de una población en estudio. Por otra parte, una muestra es un subgrupo de la población que se selecciona para participar en el estudio, todo lo allí estimado se denomina *estadísticos* (media muestral, varianza muestral entre otras). Las características de la muestra se utilizan para hacer inferencias sobre los parámetros de la población. (Suarez, 2009).

Para el caso específico de la presente investigación, el diseño muestral se circunscribe a los métodos probabilísticos, esto es determinar muestras donde el número de elementos lo amerite (poblaciones con más de 30 elementos), para poblaciones menores de este tamaño no amerita determinar muestras, por lo que se toman todas las unidades de análisis o marcos de referencias o listas.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que se enmarca en la investigación son los hoteles cinco estrellas de las ciudades de Santa Marta y Barranquilla, cabe resaltar que la categorización por estrellas que en Colombia se viene desarrollando está regulada bajo la *Norma Técnica Sectorial de Turismo 006* (NTSH 006), la cual ha tenido una serie de contratiempos para su aplicación, entre las que se encuentran, la resistencia por parte de las directivas de los hoteles para someterse a la normatividad por temor a ser perjudicados por una nueva reglamentación que pueda tener algunas falencias de gran impacto en la imagen corporativa, por tal razón para este estudio se decidió tomar la población de hoteles que estuvieran categorizados por la NTSH 006 como lo son el *hotel Irotama* en la Ciudad de Santa Marta y *Hotel DannCarlton* en la ciudad de Barranquilla, e incluir otros hoteles que de acuerdo a la experiencia y opinión de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia – COTELCO presentan características, servicios y trayectoria de hoteles cinco estrellas, como lo son los hoteles *Santamar* y *Zuana* en la ciudad de Santa Marta y los hoteles *Barranquilla plaza* y *Sonestaen* Barranquilla.

Por otro lado, para la investigación se seleccionaron dos subgrupos de la población que son los huéspedes que visitan estos hoteles y otro conformado los gerentes.

La muestra de los gerentes se especifica por el número de hoteles, es decir 6, no se halla tamaño de muestra por ser una población pequeña y para hallar la muestra de los encuestados se hizo necesario determinar un tamaño de muestra.

Determinación del tamaño muestral

Como no existe un listado de huéspedes fijos en estos hoteles, esta población se considera como infinita, sin embargo en los hoteles existe un número de reservas y visitas pero esta información no fue facilitada por estas organizaciones, por ende, se determinó un tamaño de muestra para el caso de una población

desconocida, la formula es la siguiente: $n \geq \frac{Z^2 * P * q}{e^2}$

Z: valor de la variable estandarizada normal, la cual depende del Nivel de confianza predeterminado, y es la probabilidad de que el parámetro a estimar se encuentre en el intervalo de confianza, para el cálculo se optó por un nivel de confianza del 90% correspondiéndole, entonces un valor Z estandarizado de $\pm 1,65$ (derivado de la distribución normal).

P: constituye la probabilidad de éxito de las variables o aspectos estudiados, asumiendo que la distribución sigue una Binomial.

Q: Probabilidad de Fracaso:

Para este caso P se le dio el valor de 38%, debido a las limitaciones que se encontraron, en relación con el numero de hoteles prestos a suministrar información, sin embargo esto en nada afecta la investigación, puesto que deja las puertas abiertas, para que en un futuro, otras investigaciones aborden la realidad en los hoteles de la ciudad de Cartagena.

Luego, valor de q sería:

$$q = 1-p=1-0.38 = 62\%$$

e : error máximo permitido, para el caso se tiene que el error debe ir entre un rango demínimo 1% y máximo el 10%.El Error de esta investigación, se determino en un 8%. Este error muy próximo al 10%, predeterminado, se debe a la aleatoriedad de la información suministrada por cada uno de los huéspedes, que en muchos caso puede tener sesgos, o bien por debajo o bien por encima, al momento de responder el formato de preguntas aplicado.

De otro lado, este error muestral también, puede deberse a situaciones incontrolables en la tabulación, en la recolección o personas que fueron encuestadas y no eran huéspedes del hotel.

Aplicando la formula

$$n \geq \frac{1,65^2 * 0,38 * 0,62}{(0,08)^2} = 100$$

Se tiene que el margen muestral:

$$n \pm e (n)$$

$$n \pm 0,08(100)$$

$$92 \leq n \leq 108$$

$$\boxed{94}$$

El desarrollo de cada uno de los objetivos propuestos se obtendrá como se detalla a continuación.

La clasificación de los hoteles objeto de estudio, se realizará a partir de la información recolectada de acuerdo a la percepción obtenida en las encuestas realizadas a los clientes, mediante la implementación del modelo HOTELQUAL, se procederá a realizar un análisis bidimensional, donde se incluyen los ítems de la dimensión de personal, con base en las más altas calificaciones y luego, se ponderan dando con esto la clasificación y la clasificación del orden de los hoteles de la muestra.

Para determinar si hay una relación existente entre el personal y la organización de los hoteles, se procede a realizar la prueba de independencia (chi- cuadrada) mediante el software estadístico Statgraphics. La prueba de independencia chi-cuadrada (χ^2) se calcula utilizando la fórmula:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(A_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Dónde:

Aij = frecuencia actual en la i-ésima fila, j-ésima columna

Eij = frecuencia esperada en la i-ésima fila, j-ésima columna

r = número de filas

c = número de columnas.

Los datos muestrales, corresponden a cada una de las encuestas aplicadas en los hoteles, mediante la utilización del modelo HOTELQUAL, específicamente en el área de personal.

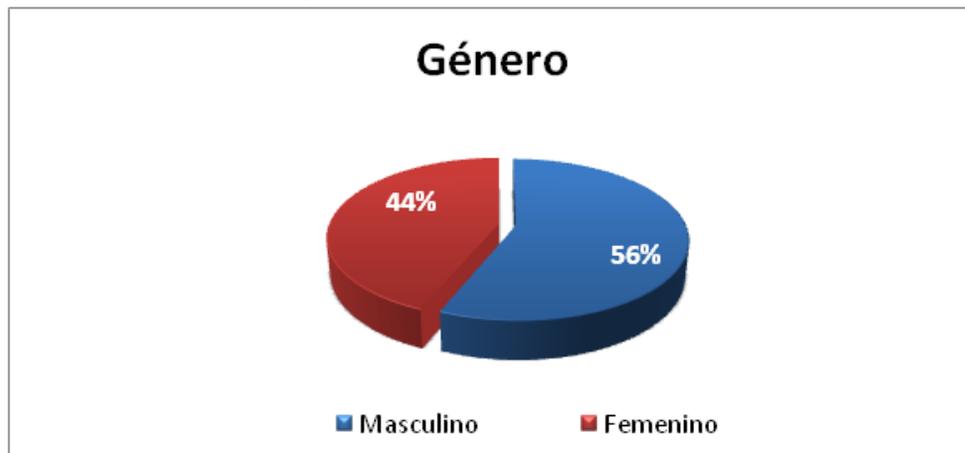
Al describir la incidencia del personal y organización que presentan los hoteles en la competitividad y ante un posible proceso de internacionalización; se realizaran entrevistas personalizadas a cada uno de los gerentes, para de esta forma establecer la importancia que le otorgan a estos factores. Las entrevistas serán codificadas mediante la técnica de Análisis de Contenido, utilizando el software Atlas.ti, este software permite facilitar el análisis de las entrevistas, debido a que su principal función es ordenar y agrupar grandes volúmenes de texto en citas segmentadas, para que de esta manera los investigadores obtengan una interpretación más rápida, precisa y ordenada de los temas más relevantes de las entrevistas.

5. RESULTADOS

A continuación se presentarán los resultados obtenidos, en primer lugar se mostrarán las características generales de los huéspedes encuestados, seguidamente se desarrollan los objetivos 1 y 2 tomando como instrumento el modelo HOTELQUAL para conocer las percepciones del cliente con respecto a la dimensión del personal y la clasificación de los hoteles de la muestra. Por último para el cumplimiento del objetivo 3, se realiza una descripción de la incidencia del servicio y de la organización desde el punto de vista de los gerentes.

CARACTERÍSTICAS GENERALES

Gráfico 1. Clasificación por género de los huéspedes encuestados.



Fuente: los autores con base en la información recolectada.

De los encuestados en los hoteles de la muestra de las ciudades de Santa Marta y Barranquilla se observa que un 56% son del género masculino y un 44% femenino.

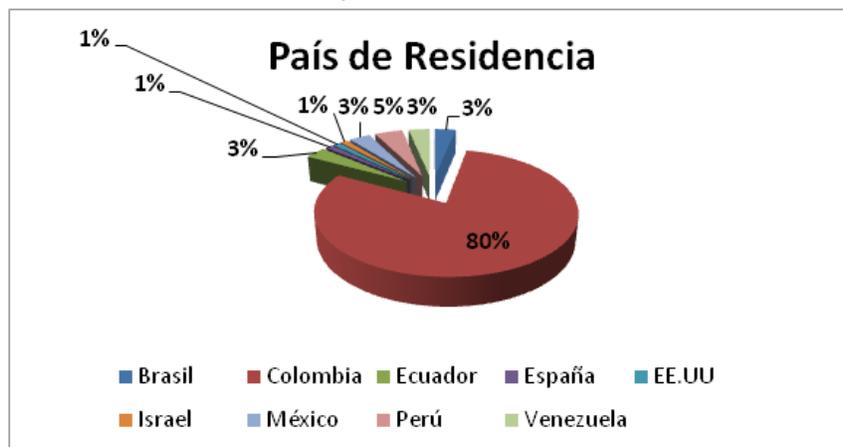
Gráfico2. Clasificación de los rangos de edad de los huéspedes encuestados.



Fuente: los autores con base en la información recolectada.

La mayor parte de los huéspedes clasifican dentro del rango de edad entre los 26 y 30 años. Son en su mayoría ejecutivos y van a las ciudades principalmente por negocios y congresos. Esto permite ver que estas ciudades no solo son atractivas por su imagen turística, sino también como ciudades para realizar negocios.

Gráfico 3. Procedencia de los huéspedes encuestados.



Fuente: los autores con base en la información recolectada.

La gran mayoría de los huéspedes, el 80% son nacionales, el resto provienen de países en su mayoría vecinos de Colombia. Cabe resaltar que la ciudad de

Barranquilla se destaca por recibir en sus hoteles un gran número de clientes internacionales, a diferencia de la ciudad de Santa Marta.

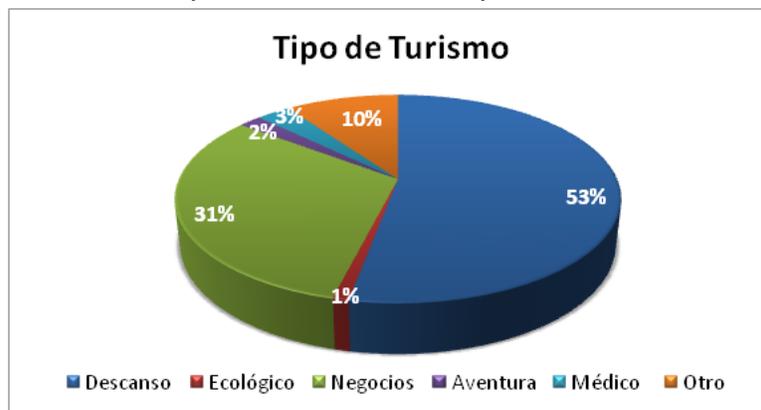
Gráfico 4. Clasificación de la profesión u ocupación de los huéspedes encuestados.



Fuente: los autores con base en la información recolectada.

Se observa que las profesiones u ocupaciones predominantes en los destinos de Santa Marta y Barranquilla son: Ingenieros (14%), Administradores (12%), estudiantes (7%) comerciantes (5%), cabe resaltar que son diversas las ocupaciones encontradas en la muestra, aunque el 15% de los huéspedes decidieron no responder a esta pregunta.

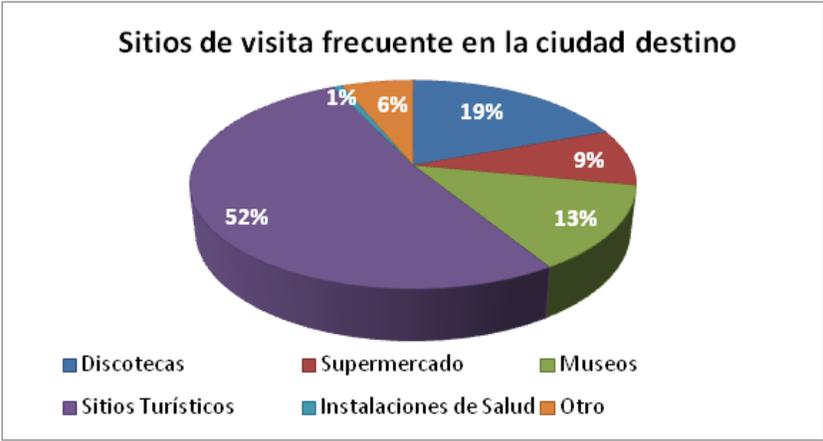
Gráfico 5. Tipo de turismo que realizan los huéspedes encuestados.



Fuente: los autores con base en la información recolectada.

En el gráfico 5 se observa que el tipo de turismo preferido por los encuestados es de descanso con un 53% demostrando que estas son ciudades atractivas para las vacaciones. Le sigue en un segundo lugar con un 31% turismo de negocio, ratificando que estas ciudades no solo son atractivas para descansar, cabe resaltar que la ciudad de Santa Marta se destaca por ser un destino ideal para el descanso y la ciudad de Barranquilla se destaca por atraer a personas para realizar negocios.

Gráfico 6. Sitios de visita frecuente en la ciudad destino por parte de los huéspedes encuestados.



Fuente: los autores con base en la información recolectada.

En el gráfico 6 se observa que los sitios preferidos por los turistas encuestados son sitios de distracción en su mayoría, como lo son sitios turísticos con un 52% y discotecas con un 19%. En las dos ciudades las visitas a sitios turísticos es la preferida por los clientes de los hoteles.

5.1. CLASIFICACIÓN DE LOS HOTELES DE SANTA MARTA Y BARRANQUILLA DE ACUERDO A LA PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES EN CUANTO A LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO. MODELO HOTELQUAL.

La encuesta aplicada a los turistas que visitaron los hoteles objeto de estudio fueron analizadas tomando en cuenta el modelo HOTELQUAL, el mismo incorpora tres dimensiones: valoración del personal que presta el servicio, valoración de las instalaciones y aspectos relacionados con el funcionamiento y organización de los servicios prestados por los hoteles, presentado por Falces et al. (1999).

A continuación se presentan los resultados de tal encuesta en la dimensión *Personal*:

Item 5.1.1. El personal del hotel está dispuesto a prestar ayuda en cualquier momento.

Cuadro 1. Distribución porcentual de la percepción de los clientes en torno a la satisfacción oportuna de sus necesidades.

EL PERSONAL DEL HOTEL ESTÁ DISPUESTO A PRESTAR AYUDA EN CUALQUIER MOMENTO			
Calificaciones	Frecuencias	Frecuencia porcentual	Frecuencia porcentual acumulada
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3,19%	3,19%
De acuerdo	17	18,09%	21,28%
Totalmente de acuerdo	74	78,72%	100,00%
Total general	94	100,00%	

Fuente: los autores con base en la información recolectada.

El 78,72% de los encuestados opinan estar *totalmente de acuerdo* destacando en este primer ítem, que el personal tiene la disposición en prestar la ayuda a los clientes que llegasen a necesitarlo en algún momento de su estancia, otro 18,09% señala estar únicamente *de acuerdo*, demostrando de esta forma que se

encontraban a gusto con la ayuda oportuna ofrecida por parte del personal, por otro lado, solo el 3,19% opinaron estar *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Lo anterior se visualiza en el siguiente grafico:

Gráfico 7. Distribución porcentual de la percepción de los clientes en torno a la satisfacción oportuna de sus necesidades.



Fuente: los autores con base en la información recolectada.

Item 5.1.2. Los empleados se preocupan por resolver los problemas de los clientes.

Cuadro 2. Distribución porcentual de la percepción de los clientes en torno a la satisfacción de la solución de problemas por parte de los empleados.

LOS EMPLEADOS SE PREOCUPAN POR RESOLVER LOS PROBLEMAS DE LOS CLIENTES			
Calificaciones	Frecuencias	Frecuencia porcentual	Frecuencia porcentual acumulada
En desacuerdo	1	1,06%	1,06%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1,06%	2,13%
De acuerdo	22	23,40%	25,53%
Totalmente de acuerdo	70	74,47%	100,00%
Total general	94	100,00%	

Fuente: los autores con base en la información recolectada.

De acuerdo con esto solo el 1.06% de los clientes opino estar *en desacuerdo* en torno a la solución de problemas por parte de los empleados, y un porcentaje igual de clientes demostró estar *ni acuerdo ni en desacuerdo*. Por otra parte el

97.87% opino estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, tal como lo señala el Gráfico 8, lo que significa que los empleados no sólo están dispuestos a ayudar al cliente, sino que también expresan su preocupación ante cualquier situación que pudiese presentarse, garantizando con esto un servicio personalizado, atento a cada una de sus necesidades.

Gráfico 8. Distribución porcentual de la percepción de los clientes en torno a la solución de problemas por parte de los empleados.



Fuente: los autores con base en la información recolectada.

Item 5.1.3 Los empleados conocen y se esfuerzan por conocer las necesidades de los clientes.

Cuadro 3. Distribución porcentual de la percepción de los clientes en torno a la satisfacción de las necesidades por parte de los empleados.

LOS EMPLEADOS CONOCEN Y SE ESFUERZAN POR CONOCER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES			
Calificaciones	Frecuencias	Frecuencia porcentual	Frecuencia porcentual acumulada
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	6,38%	6,38%
De acuerdo	28	29,79%	36,17%
Totalmente de acuerdo	60	63,83%	100,00%
Total general	94	100,00%	

Fuente: los autores con base en la información recolectada.

La tabla anterior nos muestra que el 93,62 % de los encuestados opinaron estar *totalmente de acuerdo y de acuerdo* en que los empleados de los hoteles si conocen y se esfuerzan por conocer las necesidades de ellos, lo que manifiesta que la mayoría de los turistas se sientan a gusto en dichos hoteles, y tan solo el 6,38% demostró estar *ni de acuerdo ni en desacuerdo* aunque este sea un porcentaje menor significa que estas hoteles podrían presentar problemas de calidad debido a que tienen un personal no a gusto con los esfuerzos que realizan los empleados por conocer las necesidades de los turistas.

Gráfica 9. Los empleados conocen y se esfuerzan por conocer las necesidades de los clientes.



Fuente: los autores con base en la información recolectada.

Item 5.1.4 El personal es competente y profesional

Cuadro 4. Distribución porcentual de la percepción de los clientes en torno a la competitividad del personal.

EL PERSONAL ES COMPETENTE Y PROFESIONAL			
Calificaciones	Frecuencias	Frecuencia porcentual	Frecuencia porcentual acumulada
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4,26%	4,26%
De acuerdo	18	19,15%	23,40%
Totalmente de acuerdo	72	76,60%	100,00%
Total general	94	100,00%	

Fuente: los autores con base en la información recolectada.

En este ítem, los encuestados manifestaron estar *totalmente de acuerdo* con un 76,60%, indicando con esto que la mayoría de los clientes consideran que el personal de estos hoteles es competitivo y profesional, es decir que el personal tiene un comportamiento adecuado ante cualquier situación a resolver. Otro 19,15% del total de los encuestados opinaron estar *de acuerdo*, y tan solo un 4,26% opinaron estar *ni de acuerdo ni en desacuerdo* con que el personal sea competente y profesional.

Lo anterior se puede evidenciar en el siguiente gráfico.

Gráfica 10. El personal es competente y profesional.



Fuente: los autores con base en la información recolectada.

Item 5.1.5. Siempre hay personal del hotel disponible para proporcionar al cliente información cuando la necesita

Cuadro 5. Distribución porcentual de la percepción de los clientes en torno a la satisfacción de la disponibilidad del personal para proporcionar información oportuna.

Calificaciones	Frecuencias	Frecuencia porcentual	Frecuencia porcentual acumulada
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4,26%	4,26%
De acuerdo	17	18,09%	22,34%
Totalmente de acuerdo	73	77,66%	100,00%
Total general	94	100,00%	

Fuente: los autores con base en la información recolectada.

En el Gráfico __ se observa que un 96% de los turistas encuestados consideran estar *totalmente de acuerdo* y *de acuerdo* en que el personal del hotel siempre está disponible para proporcionar información oportuna a los clientes. Solo un 4% estuvo neutro en su opinión, puesto que no estuvieron *ni en acuerdo ni en desacuerdo*.

Gráfica 11. Siempre hay personal disponible para proporcionar al cliente información cuando la necesita.



Fuente: los autores con base en la información recolectada.

Item 5.1.6. El personal es confiable.

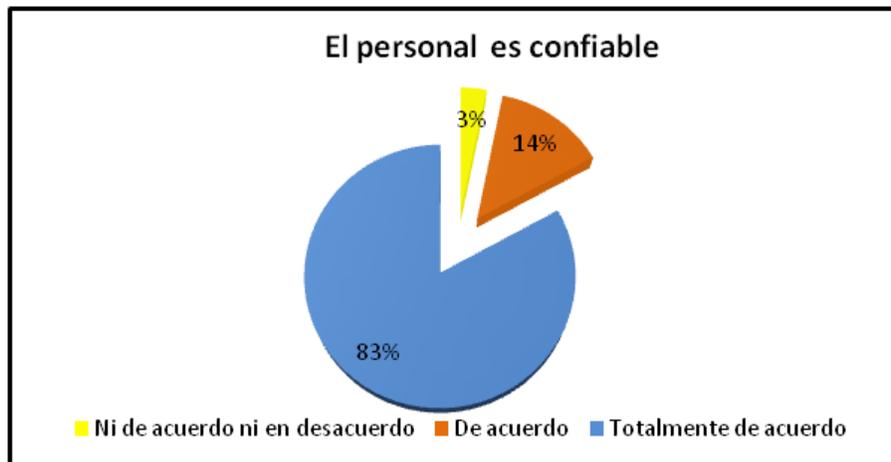
Cuadro 6. Distribución porcentual de la percepción de los clientes en torno a la satisfacción de la disponibilidad del personal para proporcionar información oportuna.

EL PERSONAL ES CONFIABLE			
Calificaciones	Frecuencias	Frecuencia porcentual	Frecuencia porcentual acumulada
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3,19%	3,19%
De acuerdo	13	13,83%	17,02%
Totalmente de acuerdo	78	82,98%	100,00%
Total general	94	100,00%	

Fuente: los autores con base en la información recolectada.

En el cuadro anterior los encuestados manifestaron estar *totalmente de acuerdo* con un 82,98%, indicando que el personal tiene el interés de actuar de manera adecuada en una determinada situación, brindándoles la confianza necesaria a los clientes para que se sientan a gusto con su estadía en los hoteles. Otro 13,83% de los encuestados opinaron estar *de acuerdo*, y tan solo un 3,19% opinaron estar *ni de acuerdo ni en desacuerdo* con que el personal sea confiable.

Gráfico 12. El personal es confiable.



Fuente: los autores con base en la información recolectada.

Item 5.1.7. El personal tiene un aspecto limpio y aseado.

Cuadro 7. Distribución porcentual de la percepción de los clientes en torno a la satisfacción del aspecto limpio y aseado del personal.

EL PERSONAL TIENE UN ASPECTO LIMPIO Y ASEADO			
Calificaciones	Frecuencias	Frecuencia porcentual	Frecuencia porcentual acumulada
De acuerdo	7	7,45%	7,45%
Totalmente de acuerdo	87	92,55%	100,00%
Total general	94	100,00%	

Fuente: los autores con base en la información recolectada.

En este ítem, los encuestados manifestaron estar *totalmente de acuerdo* con un 92,55%, indicando con esto que la mayoría de los clientes consideran que el personal tiene un aspecto limpio y aseado, lo que representa el profesionalismo de los empleados y su compromiso con la imagen en general del hotel. El restante 7,45% de los encuestados opinaron estar *de acuerdo*.

Gráfico 13. El personal tiene un aspecto limpio y aseado.



Fuente: los autores con base en la información recolectada.

- **ANÁLISIS BIDIMENSIONAL**

Siguiendo con la dimensión *Personal* del modelo HOTELQUAL y de acuerdo al objetivo de este capítulo de clasificar los hoteles cinco estrellas de las ciudades de Santa Marta y Barranquilla, teniendo en cuenta la percepción de los clientes en cuanto a la calidad del servicio prestado, se hace un análisis bidimensional donde se especifica el orden en que se ubican los hoteles en estudio, tomando el total de la población con base en las calificaciones de 4 (de Acuerdo) y 5 (totalmente de Acuerdo).

Cuadro 8. Análisis Bidimensional de la distribución porcentual del personal del hotel está dispuesto a prestar ayuda en cualquier momento.

EL PERSONAL DEL HOTEL ESTÁ DISPUESTO A PRESTAR AYUDA EN CUALQUIER MOMENTO							
CIUDAD	HOTEL	CALIFICACIÓN 4			CALIFICACIÓN 5		
		FRECUENCIA	% PARCIAL	% TOTAL	FRECUENCIA	% PARCIAL	% TOTAL
Santa Marta	Zuana	3	37,50%	17,65%	19	43,18%	25,68%
	Santamar	3	37,50%	17,65%	17	38,64%	22,97%
	Irotama	2	25,00%	11,76%	8	18,18%	10,81%
Subtotal		8	100,00%	47,06%	44	100,00%	59,46%
Barranquilla	Barranquilla Plaza	3	33,33%	17,65%	11	36,67%	14,86%
	Sonesta	1	11,11%	5,88%	4	13,33%	5,41%
	Dann Carlton	5	55,56%	29,41%	15	50,00%	20,27%
Subtotal		9	100,00%	52,94%	30	100,00%	40,54%
TOTAL		17		100,00%	74		100,00%

Fuente: los autores con base en la información recolectada.

En este análisis se toman las mejores percepciones de los clientes (de acuerdo y totalmente acuerdo), se observa que los clientes estuvieron satisfechos con la ayuda oportuna del personal, calificando dentro de la ciudad Santa Marta al hotel Zuana en primer lugar con un 25,68%, siguiendo el hotel Santamar con un 22,97% y el Irotama con un 10,81%, Por otro lado, en la ciudad de Barranquilla ocupó el primer lugar el Hotel Dann Carlton con un 20,27%, siguiéndole el hotel Barranquilla Plaza y por último el Sonesta. Totalizando la calificación 4 (de acuerdo) en las

ciudades se tiene que el Hotel Dann Carlton ocupa el primer lugar con un 29,41%, siguiéndole con un porcentaje de 17,65% los hoteles Zuana, Santamar y Barranquilla Plaza.

Continuando con la calificación 5 (totalmente de acuerdo) se observa que dentro de las dos ciudades el orden en el que se clasifican los hoteles es el Zuana con un 25,68%, seguido por Santamar 22,97%, Dann Carlton 20,27%, Barranquilla Plaza 14,86%, Irotma 10,81% y por último, el hotel Sonesta 5,41%, resaltando con esto que la ciudad de Santa Marta en la calificación de 5 tiene una mayor participación que la ciudad de Barranquilla, lo que evidencia que en la ciudad de Santa Marta los clientes estuvieron más a gusto con la ayuda oportuna prestada por el personal de los hoteles objeto de estudio.

Cuadro 9. Análisis Bidimensional de la distribución porcentual de Los empleados se preocupan por resolver los problemas de los clientes.

LOS EMPLEADOS SE PREOCUPAN POR RESOLVER LOS PROBLEMAS DE LOS CLIENTES							
CIUDAD	HOTEL	CALIFICACIÓN 4			CALIFICACIÓN 5		
		FRECUENCIA	% PARCIAL	% TOTAL	FRECUENCIA	% PARCIAL	% TOTAL
Santa Marta	Zuana	2	20,00%	9,09%	20	46,51%	28,57%
	Santamar	5	50,00%	22,73%	15	34,88%	21,43%
	Irotama	3	30,00%	13,64%	8	18,60%	11,43%
Subtotal		10	100,00%	45,45%	43	100,00%	61,43%
Barranquilla	Barranquilla Plaza	4	33,33%	18,18%	10	37,04%	14,29%
	Sonesta	1	8,33%	4,55%	4	14,81%	5,71%
	Dann Carlton	7	58,33%	31,82%	13	48,15%	18,57%
Subtotal		12	100,00%	54,55%	27	100,00%	38,57%
TOTAL		22		100,00%	70		100,00%

Fuente: los autores con base en la información recolectada.

En la tabla anterior observamos que la Ciudad de Santa Marta en la calificación de 4 tuvo una porcentaje de 45,45%, el hotel que se destaca es el Santamar con un 22,73%, siguiéndole el Irotama con un 13,64% y luego el Zuana con un 9,09%. La

ciudad de Barranquilla en esta misma calificación tuvo un porcentaje de 54,55%, en primer lugar se ubicó el Hotel Dann Carlton, siguiéndole el Barranquilla Plaza y por último el Sonesta.

Para la calificación de 5 la ciudad de Santa Marta tuvo un mayor porcentaje, demostrando de esta forma que los clientes hospedados en los hoteles de esta ciudad estuvieron totalmente satisfechos con el personal, considerando que estos si se preocupan por resolver los problemas que se les presenten.

Los hoteles con mayor porcentaje son el Zuana con el 28,57% siguiéndole el Santamar con el 21,43% y el Dann Carlton con el 18,57%.

Cuadro 10. Análisis Bidimensional de la distribución porcentual de los empleados conocen y se esfuerzan por conocer las necesidades de los clientes.

LOS EMPLEADOS CONOCEN Y SE ESFUERZAN POR CONOCER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES							
CIUDAD	HOTEL	CALIFICACIÓN 4			CALIFICACIÓN 5		
		FRECUENCIA	% PARCIAL	% TOTAL	FRECUENCIA	% PARCIAL	% TOTAL
Santa Marta	Zuana	3	37,50%	10,71%	19	46,34%	31,67%
	Santamar	4	50,00%	14,29%	14	34,15%	23,33%
	Irotama	1	12,50%	3,57%	8	19,51%	13,33%
Subtotal		8	100,00%	28,57%	41	100,00%	68,33%
Barranquilla	Barranquilla Plaza	7	35,00%	25,00%	7	36,84%	11,67%
	Sonesta	2	10,00%	7,14%	3	15,79%	5,00%
	Dann Carlton	11	55,00%	39,29%	9	47,37%	15,00%
Subtotal		20	100,00%	71,43%	19	100,00%	31,67%
TOTAL		28		100,00%	60		100,00%

Fuente: los autores con base en la información recolectada.

Para la calificación 4 (de acuerdo) se tiene que la ciudad de Barranquilla se destaca notoriamente con un 71,43% a diferencia de la ciudad de Santa Marta con un 28,57%.

Por otro lado, en la calificación 5 (totalmente de acuerdo) es la ciudad de Santa Marta se destaca con un 68,33% y la ciudad de Barranquilla con un 31,67%. Esto permite concluir que los hoteles de la ciudad de Santa Marta según los encuestados cuentan con empleados que están pendientes de las necesidades de los clientes, permitiendo esto que se sientan a gusto durante su estancia.

Cuadro 11. Análisis Bidimensional de la distribución porcentual del personal es competente y profesional.

EL PERSONAL ES COMPETENTE Y PROFESIONAL							
CIUDAD	HOTEL	CALIFICACIÓN 4			CALIFICACIÓN 5		
		FRECUENCIA	% PARCIAL	% TOTAL	FRECUENCIA	% PARCIAL	% TOTAL
Santa Marta	Zuana	4	44,44%	22,22%	18	42,86%	25,00%
	Santamar	4	44,44%	22,22%	16	38,10%	22,22%
	Irotama	1	11,11%	5,56%	8	19,05%	11,11%
Subtotal		9	100,00%	50,00%	42	100,00%	58,33%
Barranquilla	Barranquilla Plaza	3	33,33%	16,67%	11	36,67%	15,28%
	Sonesta	1	11,11%	5,56%	4	13,33%	5,56%
	Dann Carlton	5	55,56%	27,78%	15	50,00%	20,83%
Subtotal		9	100,00%	50,00%	30	100,00%	41,67%
TOTAL		18		100,00%	72		100,00%

Fuente: los autores con base en la información recolectada.

En esta oportunidad, se observa que el personal de estos hoteles es considerado como competente y profesional de acuerdo a la opinión de los turistas encuestados, destacando en la calificación 4 (de acuerdo) tanto en la ciudad de Santa Marta como en la ciudad de Barranquilla se tuvo un porcentaje del 50,0%.

Por otro lado, en la calificación 5 (totalmente de acuerdo) es la ciudad de Santa Marta quien se destaca en un 58,33% mientras que la ciudad de Barranquilla obtuvo un 41,67%. Encabezando dentro de todos los hoteles Zuana con un 25%, en segundo lugar se encuentran los hoteles Santamar con un 22,22%, le sigue el

Dann Carlton con un 20,83%, luego el Barranquilla Plaza con un 15,28%, el Irotama con un 11,11% y por último el Sonesta con un 5,56%.

Cuadro 12. Análisis Bidimensional de la distribución porcentual de Siempre hay personal disponible para proporcionar al cliente información cuando la necesita.

SIEMPRE HAY PERSONAL DISPONIBLE PARA PROPORCIONAR AL CLIENTE INFORMACIÓN CUANDO LA NECESITA							
CIUDAD	HOTEL	CALIFICACIÓN 4			CALIFICACIÓN 5		
		FRECUENCIA	% PARCIAL	% TOTAL	FRECUENCIA	% PARCIAL	% TOTAL
Santa Marta	Zuana	3	33,33%	17,65%	19	45,24%	26,03%
	Santamar	6	66,67%	35,29%	14	33,33%	19,18%
	Irotama	0	0,00%	0,00%	9	21,43%	12,33%
Subtotal		9	100,00%	52,94%	42	100,00%	57,53%
Barranquilla	Barranquilla Plaza	1	12,50%	5,88%	13	41,94%	17,81%
	Sonesta	0	0,00%	0,00%	5	16,13%	6,85%
	Dann Carlton	7	87,50%	41,18%	13	41,94%	17,81%
Subtotal		8	100,00%	47,06%	31	100,00%	42,47%
TOTAL		17		100,00%	73		100,00%

Fuente: los autores con base en la información recolectada.

El 52,94% de los encuestados en la ciudad de Santa Marta están de acuerdo (calificación 4) con que siempre hay personal disponible para proporcionar información cuando la necesitan, por otra parte, en la ciudad de Barranquilla fue el 47,06%. Una diferencia no muy notoria.

Asimismo, los clientes manifestaron estar totalmente de acuerdo (calificación 5) principalmente en la ciudad de Santa Marta con un 57,53%, a diferencia de la ciudad de Barranquilla que obtuvo un 42,47%. De este modo, el orden de clasificación de los hoteles queda para este ítem de la siguiente forma: Zuana (26,03%), Santamar (19,18%), DannCarlton y Barranquilla Plaza (17,81%), Irotama (12,33%) y Sonesta (6,85%).

Cuadro 13 Análisis Bidimensional de la distribución porcentual del personal es confiable.

EL PERSONAL ES CONFIABLE							
CIUDAD	HOTEL	CALIFICACIÓN 4			CALIFICACIÓN 5		
		FRECUENCIA	% PARCIAL	% TOTAL	FRECUENCIA	% PARCIAL	% TOTAL
Santa Marta	Zuana	1	14,29%	7,69%	21	46,67%	26,92%
	Santamar	4	57,14%	30,77%	16	35,56%	20,51%
	Irotama	2	28,57%	15,38%	8	17,78%	10,26%
Subtotal		7	100,00%	53,85%	45	100,00%	57,69%
Barranquilla	Barranquilla Plaza	3	50,00%	23,08%	11	33,33%	14,10%
	Sonesta	0	0,00%	0,00%	5	15,15%	6,41%
	Dann Carlton	3	50,00%	23,08%	17	51,52%	21,79%
Subtotal		6	100,00%	46,15%	33	100,00%	42,31%
TOTAL		13		100,00%	78		100,00%

Fuente: los autores con base en la información recolectada.

En esta ocasión, se observa que para la calificación 4 (de acuerdo) la ciudad de Santa Marta se destaca con un 53,85 %, mientras que la ciudad de Barranquilla con un 46,15 %. La diferencia entre los hoteles de la muestra de las dos ciudades no es muy grande, se llega a la conclusión que los encuestados esta conformes con el personal, considerándolos como personas confiables.

Por otro lado, en la calificación 5 (totalmente de acuerdo) es la ciudad de Santa Marta quien se destaca en un 57,69% y la ciudad de Barranquilla con un 42,31%. Encabezando dentro de todos los hoteles el Zuana con un 26,92%, en segundo lugar se encuentra el hotel DannCarlton con un 21,79%, le sigue el Santamar con un 20,51%, el hotel Barranquilla Plaza con un 14,10%, Irotama con un 10,26%, y finalmente el hotel Sonesta con un 6,41%.

Cuadro 14. Ponderación de las mejores calificaciones 4 Y 5 (de acuerdo y totalmente de acuerdo).

Variables							
Hoteles	El personal del hotel está dispuesto a prestar ayuda en cualquier momento	Los empleados se preocupan por resolver los problemas de los clientes	Los empleados conocen y se esfuerzan por conocer las necesidades de los clientes	El personal es competente y profesional	Siempre hay personal disponible para proporcionar al cliente información cuando la necesita	El personal es confiable	El personal tiene un aspecto limpio y aseado
Zuana	21,66%	18,83%	21,19%	23,61%	21,84%	17,31%	12,64%
Santamar	20,31%	22,08%	18,81%	22,22%	27,24%	25,64%	24,63%
Irotama	11,29%	12,53%	8,45%	8,33%	6,16%	12,82%	7,47%
Barranquilla Plaza	16,26%	16,23%	18,33%	15,97%	11,85%	18,59%	21,18%
Sonesta	5,64%	5,13%	6,07%	5,56%	3,42%	3,21%	2,87%
Dann Carlton	24,84%	25,19%	27,14%	24,31%	29,49%	22,44%	31,20%

Fuente: los autores con base en la información recolectada.

En el cuadro 14 se observa las ponderaciones de cada variable que obtuvieron los hoteles, clasificándolos se tiene que el Hotel Dann Carlton obtiene la mayor puntuación en cada variable.

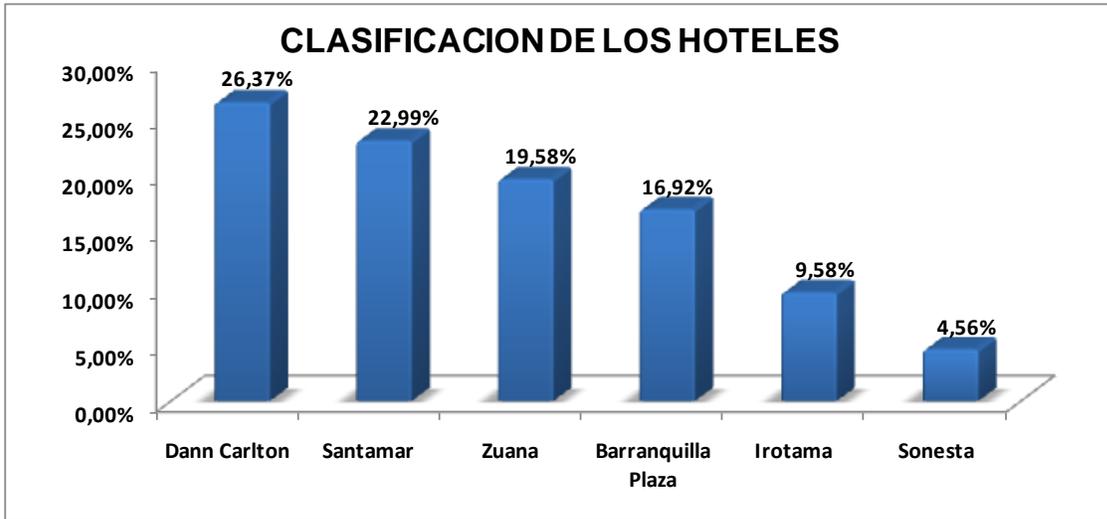
Por consiguiente, según la percepción de los clientes, se tiene que la clasificación de los hoteles teniendo en cuenta el ítem de *Personal*, queda de la siguiente manera: el Hotel Dann Carlton con un 26,37% el que se encuentra en el primer lugar, seguido por el Hotel Santamar con un 22,99%, luego el Hotel Zuana con un 19,58%, Hotel Barranquilla Plaza con un 16,92%, Irotama con un 9,58% y Sonesta 4,56%, respectivamente. (Ver cuadro 15 y gráfico 14)

Cuadro 15. Clasificación de los hoteles con base en la dimensión instalaciones de la encuesta HOTELQUAL.

HOTELES	CLASIFICACION DE LOS HOTELES
Dann Carlton	26,37%
Santamar	22,99%
Zuana	19,58%
Barranquilla Plaza	16,92%
Irotama	9,58%
Sonesta	4,56%

Fuente: los autores con base en la información recolectada.

Gráfico 14. Clasificación de los hoteles con base en la *dimensión de Personal* de la encuesta HOTELQUAL.



Fuente: los autores con base en la información recolectada.

5.2. RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE PERSONAL Y ORGANIZACIÓN

La existencia de dependencia e independencia entre el personal de los hoteles con relación a la organización, se estudia con base en la información muestral recolectada en la encuesta HOTELQUAL. Con la construcción de la prueba de independencia (chi- cuadrada) La prueba chi-cuadrado de independencia o de contingencia sirve para comprobar la independencia de frecuencias entre dos variables aleatorias, X e Y, es decir por medio de las hipótesis contrastadas en la prueba se determina la relación existente entre las variables.

5.2.1. Prueba de independencia

La prueba de independencia chi-cuadrada (χ^2) se calcula utilizando la fórmula:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(A_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Donde:

A_{ij} = frecuencia actual en la i-ésima fila, j-ésima columna

E_{ij} = frecuencia esperada en la i-ésima fila, j-ésima columna

r = número de filas

c = número de columnas.

5.2.1.1 El personal del hotel está dispuesto a prestar ayuda en cualquier momento (V1) – Competitividad (V2).

- **Planteamiento de hipótesis :**

H₀: V1 y V2 son independientes

H₁: V1 y V2 NO son independientes

Prueba	Estadístico	GI	Valor-P
Chi-Cuadrada	4,516	6	0,6072

La tabla muestra los resultados de la prueba de hipótesis ejecutada para determinar si se rechaza, o no, la idea de que las variables V1 y V2 son independientes. Puesto que el valor-P es mayor que 0,05, no se puede rechazar la hipótesis de que V1 y V2 son independientes con un nivel de confianza del 95,0%. Por lo tanto, la variable V1, de *El personal del hotel está dispuesto a prestar ayuda en cualquier momento*, no está relacionado con la variable V2 de *Competitividad*, lo que quiere decir que si los hoteles cuenta con un personal que está dispuesto a prestar ayuda en cualquier momento a los huéspedes, no influye de manera significativa en la competitividad de dichos hoteles.

5.2.1.2. Se resuelve cualquier problema de forma eficaz (V1) – Competitividad (V2).

- **Planteamiento de hipótesis :**

H₀: V1 y V2 son independientes

H₁: v1 y V2 NO son independientes

Prueba	Estadístico	Gl	Valor-P
Chi-Cuadrada	8,046	6	0,2348

De acuerdo con esta tabla, ya que el valor-P es mayor que 0,05, con un nivel de confianza del 95 % no se puede rechazar la hipótesis de que las variables V1 y V2 son independientes. Por lo tanto, la variable *Se resuelve cualquier problema de forma eficaz* no está relacionada con la variable de *Competitividad*. Es decir, que en este caso el resolver de forma eficaz los problemas de los huéspedes por parte de los empleados no se encuentra relacionado con la competitividad de estos hoteles.

5.2.1.3. El personal es confiable (V1) – Se actúa con discreción y se respeta la intimidad del cliente (V2).

- **Planteamiento de hipótesis :**

H₀: V1 y V2 son independientes

H₁: v1 y V2 NO son independientes

Prueba	Estadístico	Gl	Valor-P
Chi-Cuadrada	12,107	4	0,0166

Esta tabla muestra los resultados de la prueba de hipótesis ejecutada para determinar si se rechaza, o no, la idea de que las variables V1 y V2 son independientes. Puesto que el valor-P es menor que 0,05, se puede rechazar la hipótesis de que V1 y V2 son independientes con un nivel de confianza del 95,0%. Por lo tanto, las variables V1 y V2 de *El personal es confiable*, está relacionado con la variable V2 *Se actúa con discreción y se respeta la intimidad del cliente*.

5.2.1.4. Los empleados conocen y se esfuerzan por conocer las necesidades de los clientes (V1) – El cliente es lo más importante (V2).

- **Planteamiento de hipótesis :**

H₀: V1 y V2 son independientes

H₁: v1 y V2 NO son independientes

Prueba	Estadístico	GI	Valor-P
<i>Chi-Cuadrada</i>	21,491	4	0,0003

Esta tabla muestra los resultados de la prueba de hipótesis ejecutada para determinar si se rechaza, o no, la idea de que las variables V1 y V2 son independientes. Puesto que el valor-P es menor que 0,05, se puede rechazar la hipótesis de que V1 y V2 son independientes con un nivel de confianza del 95,0%. Por lo tanto, el valor observado de las variables V1 *Los empleados conocen y se esfuerzan por conocer las necesidades de los clientes*, está relacionado con la variable V2 en *El cliente es lo más importante*.

5.2.1.5. Siempre hay personal disponible para proporcionar al cliente la información cuando la necesita (V1) – Se consigue fácilmente información sobre los diferentes servicios (V2)

- **Planteamiento de hipótesis :**

H₀: V1 y V2 son independientes

H₁: v1 y V2 NO son independientes

Prueba	Estadístico	GI	Valor-P
<i>Chi-Cuadrada</i>	64,671	6	0,0000

Esta tabla muestra los resultados de la prueba de hipótesis ejecutada para determinar si se rechaza, o no, la idea de que las variables V1 y V2 son independientes. Puesto que el valor-P es menor que 0,05, se puede rechazar la

hipótesis de que V1 y V2 son independientes con un nivel de confianza del 95,0%. Por lo tanto, el valor observado de las variables V1 Siempre hay personal disponible para proporcionar al cliente información cuando la necesita, está relacionado con V2 de que Se consigue fácilmente información sobre los diferentes servicios.

5.2.1.6. El personal es competente y profesional (V1) – El cliente es lo más importante (V2)

- **Planteamiento de hipótesis :**

H₀: V1 y V2 son independientes

H₁: v1 y V2 NO son independientes

Prueba	Estadístico	Gl	Valor-P
<i>Chi-Cuadrada</i>	30,351	4	0,0000

Esta tabla muestra los resultados de la prueba de hipótesis ejecutada para determinar si se rechaza, o no, la idea de que las variables V1 y V2 son independientes. Puesto que el valor-P es menor que 0,05, se puede rechazar la hipótesis de que V1 y V2 son independientes con un nivel de confianza del 95,0%. Por lo tanto, el valor observado de las variables V1 de *El personal es competente y profesional*, está relacionado con la variable V2 en la que *El cliente es lo más importante*.

5.3. INCIDENCIA DE LOS SERVICIOS DEL PERSONAL, COMPETITIVIDAD E INTERNACIONALIZACIÓN EN LOS HOTELES CINCO ESTRELLAS DE SANTA MARTA Y BARRANQUILLA (PERCEPCIÓN DE LOS GERENTES).

En este apartado, se presenta la percepción de los gerentes de cada uno de los hoteles objeto de estudio; como método de investigación cualitativa se utilizará la técnica de “Análisis de Contenido”, implementando el software Atlas.ti para realizar el análisis. Se definen tres grandes categorías (servicio del personal, internacionalización y competitividad), que a su vez se subdividen en códigos, estos representan las citas de cada uno de los gerentes; para de esta forma obtener la percepción interna de los hoteles.

Para este tercer capítulo las percepciones de los gerentes serán analizadas tomando como base el tercer objetivo en el cual es necesario describir la incidencia del servicio prestado y la organización que presentan los hoteles en la competitividad. Por lo tanto se analizaran aspectos como la calidad de los servicios, estudios cursados por los trabajadores y su importancia en la prestación de los mismos.

5.3.1 SERVICIO PERSONAL

5.3.1.1 Calidad del servicio

En este orden de ideas los gerentes tienen en cuenta detalles como la implementación únicamente de productos orgánicos para la preparación de los alimentos que se le ofrecen a los huéspedes, además de esto la sistematización de la satisfacción de los clientes se lleva a cabo por medio de encuestas que son entregadas por medio magnético a las direcciones electrónicas y colocadas en las habitaciones al final de la estadía de los usuarios. Las páginas Web también se tocaron como punto importante la cual ayudaría a sistematizar las reservas internacionales y facilitaría al usuario extranjero a acceder a de manera sencilla a

información sobre los diferentes servicios y puntos de interés dentro de los hoteles.

Categoría	Código	Citas
SERVICIOS DEL PERSONAL	Calidad del servicio	<p><i>Todos los “Empleados con calidad humana y aptos para realizar sus funciones, nos hace más competitivos(Gerente 1 B)”por lo cual “El proceso de selección es bastante complejo; pero buscamos gente que le guste atender a la gente(Gerente 5 B)”</i></p> <p><i>Así mismo “tenemos que estar nivelados en las competencias laborales y en la experiencia que tienen todos nuestros empleados(Gerente 6 SM)”ya que ellos son los que “crean la estadía del cliente(Gerente 6 SM)”</i></p>

5.3.1.2. Capacitaciones

Existen factores que pueden jugar un papel determinante en pro de adquirir ventajas competitivas; para los gerentes de los hoteles objeto de estudio estos son: brindar un servicio de calidad y tener empleados con calidez humana (Gerente 6 SM), además de esto enfocar los esfuerzos en el turismo de congresos y convenciones, puede abrir un nicho de mercado en el que Barranquilla y Santa Marta se encuentran en desventaja frente a otros destinos del Caribe como Cartagena.

Las capacitaciones siempre generan un aspecto positivo en la implementación de bases y estándares de calidad a la hora de las prestaciones de los servicios por lo tanto siempre se debe tener un lugar para implementarlas dentro de las organizaciones y más aun si están direccionadas primordialmente al sector hotelero y turístico.

Categoría	Código	Citas
SERVICIOS DEL PERSONAL	Capacitación	<p><i>Es necesario que “Todo el personal del hotel que entra a laborar, debe haber pasado por el SENA, en los diferentes ámbitos; todos los empleados del hotel han pasado por cursos de (Bar, cocina, alojamiento) y los que no lo han tenido, los llevamos a que los hagan allá. (Gerente 2 B).”</i></p> <p><i>Además de esto “Nosotros tenemos un departamento especializado y con una dedicación permanente dando capacitación de personal, ya que debido a las temporadas altas se hay una alta rotación de personal (Gerente3 SM)”sin embargo “el 90% de la capacitación es interna; la compañía ha creado programas de capacitación, en los cuales se certifica a los empleados en capacidades operativas (Gerente 5 B)”así mismo “Nosotros tenemos todo un programa de capacitación en los diferentes departamentos.”</i></p> <p><i>Por otro lado “Hay capacitación que se dedica internamente, hay capacitación que se dicta externamente, hay curso de inglés que se les trae.</i></p> <p><i>Hay cursos de cocina o personal de cocina les traemos profesionales de cocina les dictamos refuerzos a nuestros hoteles, es una capacitación ya pos-profesional es casi que actualizaciones a su proceso de profesionalización.”</i></p>

5.3.1.3. Formación de los empleados

Sobre la formación de los empleados siempre se deben tener estándares “Todo el personal del hotel que entra a laborar, debe haber pasado por el SENA, en los diferentes ámbitos; todos los empleados del hotel han pasado por cursos de (Bar, cocina, alojamiento) y los que no lo han tenido, los llevamos a que los hagan allá. (Gerente 2 B).” Esto con el propósito de mantener la calidad de los servicios y mantener siempre la mayor satisfacción de los usuarios.

Categoría	Código	Citas
SERVICIOS DEL PERSONAL	Formación de los empleados	<p><i>Se tiene políticas sobre “si la persona no está estudiando una cosa adicional a lo que ya había hecho cuando entro nosotros no contemplamos a esa persona para acenso “por lo tanto siempre se debe “Tratar de conseguir el personal idóneo para cada cargo. (Gerente 5 B)”,”Para cargos que requieren formación técnica, contratamos personal del SENA. (Gerente 1 B), Para cargos administrativos y directivos, buscamos persona con experiencia y carreras afines al sector”,</i></p> <p><i>Por lo tanto “Nosotros nos enfocamos en contratar a gente que estudie algo relacionado con el negocio, La mayoría de los empleados han estudiado hotelería y turismo, o similares. Porque este negocio es de pasión de que le guste. (Gerente 5 B)”</i></p>

5.3.1.4. Elemento diferenciador

Categoría	Código	Citas
SERVICIOS DEL PERSONAL	Elemento diferenciador	<p><i>Como definición “El servicio, la forma como los empleados tratan a los clientes (Gerente 1 B)”y uno de sus aspectos más importantes es “La alimentación, al tener desayunos típicos de la región, muchos clientes nos prefieren (Gerente 1 B).”Además de eso “La inmediatez del servicio, es definitivo (Gerente 2 B).”en la satisfacción</i></p> <p><i>Otro punto a favor es que “Tenemos nuestra propia flota de taxis contratados (35 taxis), para mayor seguridad del cliente (Gerente 2 B).”y sobre todo la “diversidad de hospedaje, desde el más barato hasta el más caro, diferentes habitaciones”</i></p>

En este orden de ideas los gerentes tienen en cuenta detalles como la implementación únicamente de productos orgánicos para la preparación de los

alimentos que se le ofrecen a los huéspedes, además de esto la sistematización de la satisfacción de los clientes se lleva a cabo por medio de encuestas que son entregadas por medio magnético a las direcciones electrónicas y colocadas en las habitaciones al final de la estadía de los usuarios. También La construcción de un salón de eventos, ha permitido que el hotel crezca en cuanto a la demanda internacional, (Gerente 2 B).

5.3.1.5. Evaluación y satisfacción del cliente

Categoría	Código	Citas
SERVICIOS DEL PERSONAL	Evaluación y satisfacción del cliente	<p><i>Para la sistematización de las encuestas “tenemos un sistema operativo de encuestas que nos permite inmediatamente el cliente se queje, salimos enseguida a hablar con el cliente, y tenemos un sistema donde cada persona que haga checkout diligencia una encuesta que es enviada al correo electrónico (Gerente 6 SM)”de igual forma “Tenemos estadísticas de las sugerencias de los clientes, en el área de restaurante, habitaciones y demás (Gerente 2 B).”Así mismo “Cuando realizamos eventos o al partir un huésped, se le entrega una encuesta, para así medir el nivel del servicio prestado. Luego estas encuestas se tabulan y se obtienen los resultados. Inmediatamente si hay algo malo, una queja o algo, yo voy al área y se mira que fue lo que sucedió (Gerente 2 B).”y “Estas estadísticas se llevan mensual y trimestralmente. Y son recolectadas por el área de calidad del hotel. (Gerente 2 B).”</i></p> <p><i>También “cuando implementamos algún servicio nuevo o vamos a arrancar alguna oferta nueva hacemos encuesta a los clientes”, por lo tanto depende de lo que tenga las encuesta en algún proceso si vemos que es muy repetitivo una queja o una sugerencia nosotros planteamos una capacitación(Gerente 6 SM)”</i></p>

La satisfacción del usuario debe ser sistematizada con el propósito de vincular a los procesos de mejoramiento una retroalimentación que le haga saber a los huéspedes que sus sugerencias fueron atendidas y que su opinión es lo más

importante y enmarca las prioridades en la prestación de los servicios, esto deben ser tenidos en cuenta en todos los ámbitos “cuando implementamos algún servicio nuevo o vamos a arrancar alguna oferta nueva hacemos encuesta a los clientes”, por lo tanto depende de lo que tenga las encuesta en algún proceso si vemos que es muy repetitivo una queja o una sugerencia nosotros planteamos una capacitación(gerente 6 SM)”.

5.3.1.6. Expectativa del cliente

Categoría	Código	Citas
SERVICIOS DEL PERSONAL	Expectativa del cliente	<p><i>Las expectativas son importantes y delimitan muchos de los servicios como alimentación y recreación, “También quieren Instalaciones de primera (habitación y baños de hoteles 5 estrellas). (Gerente 2 B).”</i></p> <p><i>Cuando “Un cliente hace una reserva en un hotel cinco estrellas, espera un Servicio Completo (Buena alimentación, buenas habitaciones), amabilidad y orientación. (Gerente 2 B).”además de “Sentirse como en Casa. Sentir q no hay dife}}}}rencia entre estar en su casa y en el hotel. (Gerente 5 B)”</i></p>

En esta parte se tiene presente las diferentes formas de sistematización de la satisfacción de los usuarios los cuales permiten al hotel mejorar en aspectos específicos y permiten el desarrollo continuo de las áreas y actividades que requieren más esfuerzo “Estas estadísticas se llevan mensual y trimestralmente. Y son recolectadas por el área de calidad del hotel. (Gerente 2 B).”

Por lo tanto uno de los puntos principales es “Tener una alimentación de primera (Gerente 1 B).” ya que dentro de ese plan mental que tiene el huésped se encuentra una habitación confortable e instalaciones agradables, pero la alimentación es una sorpresa en cada lugar, por lo cual siempre se deben manejar estándares altos y de calidad.

5.3.2. COMPETITIVIDAD

5.3.2.1. Papel de los empleados

Categoría	Código	Citas
COMPETITIVIDAD	Papel de los empleados	<p>El papel de los empleados es fundamental ya que “son ellos los que tienen el contacto directo con el cliente (...) ellos crean la estadía del cliente”(Gerente 1).</p> <p>Siempre se debe tener presente las habilidades de los empleados ya que “Nosotros somos internacionales, y nuestros recepcionistas son todos bilingües, hablan ingles, francés, nuestros boletines salen en ingles y nos manejamos en un ámbito internacional desde hace tiempo ”lo cual permite que exista una amplia comprensión entre clientes y empleados del hotel.</p> <p>Por lo tanto “si hay algo que este hotel tiene de grata recordación es la amabilidad del personal(Gerente3 SM)”que siempre están prestos a generar la mejor estadía para los usuarios.</p> <p>Por lo tanto “lo que genera una diferenciación es el servicio y la calidad de servicio que uno ofrece en eso es en lo que trabajamos permanentemente dentro del hotel”.</p>

Para los gerentes, los empleados son la principal herramienta para generar un mayor nivel de competitividad. En la medida en que el personal se encuentre correctamente capacitado o educado para realizar sus funciones el hotel será más competitivo (Gerente 1 B), utilizar la experiencia de los empleados y lograr una nivelación laboral con mayor capacitación es determinante para que los hoteles sean más competitivos, debido a que son los trabajadores los que tienen contacto directo con los clientes.

En cuanto a los aspectos diferenciadores entre los hoteles del Caribe, podemos decir que todos los gerentes enfocaron su respuesta en que lo que hace diferente a un hotel es la prestación de los servicios, que es primordialmente un reflejo de las políticas tomadas por la organización y define en su gran mayoría la

satisfacción de los clientes y determina su retorno a los hoteles. En este punto también se toman las expectativas que trae el huésped y lo que pretende satisfacer en las instalaciones, todos los gerentes concluyeron que lo primordial que trae un cliente en mente es tener una estadía satisfactoria, disfrutar de todos los servicios prestados por el hotel, que deben ser de una alta calidad y sobre todo el descanso.

5.3.2.2. Papel de la capacitación

Para los gerentes y desde su percepción el nivel de formación de los empleados juega un papel importante en la prestación del servicio y en la satisfacción del cliente, colocando este aspecto por encima de la infraestructura, para el caso del (Gerente 2SM) , hotel en el cual para ocupar el grado más bajo en la jerarquía se debe haber cursado como mínimo la secundaria completa, además de los continuos refuerzos de los conocimientos del personal con capacitaciones dictadas periódicamente con el propósito de actualizar y mejorar en la prestación de los servicios. Las actualizaciones académicas y de conocimientos son brindadas en todos los hoteles encuestados.

Categoría	Código	Citas
COMPETITIVIDAD	Papel de los empleados	<p><i>Sin lugar a dudas y “definitivamente , unos empleados bien adiestrados, bien informados, capacitados van a ofrecer a el cliente un mayor nivel de calidad en el servicio prestado(Gerente 2 B).” por lo cual “nosotros tenemos un departamento especializado y con una dedicación permanente dando capacitación de personal, ya que debido a las temporadas altas se hay una alta rotación de personal (Gerente3 SM)”,sin embargo “Para cargos administrativos y directivos, buscamos persona con experiencia y carreras afines al sector”</i></p> <p><i>Pero se tiene presente que “El personal capacitado, es indiscutiblemente (Gerente 5 B)”un arma que genera satisfacción y recordación entre los clientes.</i></p>

5.3.2.3. Limitaciones del destino

Categoría	Código	Citas
COMPETITIVIDAD	Limitaciones del destino	<p><i>Principalmente “el tema del carbón toca la gente(Gerente3 SM)” ya que no es atractivo.</i></p> <p><i>Otro punto importan te es “el aeropuerto, y su capacidad donde no llegan vuelos internacionales(Gerente3 SM)”, “a nuestros huéspedes no les gusta las escalas, entre menos escalas mejor(Gerente3 SM)” por lo tanto cabe decir que “Santa Marta esta como decimos, verde, nos da unas perspectivas al futuro muy importantes por lo tanto hay que prepararse para que se vuelva un destino importante a nivel nacional e internacional(Gerente3 SM)”</i></p>

Para los gerentes, un aspecto fundamental que ha impedido un mayor nivel de competitividad es la baja capacidad de vuelos en el aeropuerto de Santa Marta y la poca conexión vial existente en el aeropuerto de Barranquilla (Gerente 2 B), otro limitante es el deterioro de la malla vial y las malas condiciones en que se encuentra la terminal de transporte terrestre (Gerente 6 SM).

En la ciudad de Santa Marta, la problemática del carbón ha sido determinante para perder competitividad con respecto a otros destinos, a esto se le suma el alto nivel de inseguridad para con los turistas y la deficiencia en algunos servicios públicos.

De igual forma un gran problema se presenta en el Aeropuerto de la ciudad de Santa Marta que por falta de una buena gestión, genera inconvenientes tanto para usuarios como para hoteles que se pueden verse beneficiados si este prestara servicios de alta calidad, algunas de los problemas encontrados por los gerentes de los hoteles con respecto al aeropuerto, son la falta de personal que direcciona a los visitantes hacia los puntos de interés y principalmente hacia los hoteles en caso de que estos no tuviera un lugar donde hospedarse, también se encontró

deficiencias en la variedad de servicios prestados como, la falta de casa de cambio en la cual se pueda manejar diferentes divisas y ayudar a los visitantes en sus necesidades inmediatas a la hora de llegar a la ciudad.

5.3.3. INTERNACIONALIZACIÓN

En este aparte se analizarán los aspectos relacionados con la internacionalización de las ciudades tomadas para la muestra y principalmente los que generan y limitan las capacidades de estas ciudades para generar un proceso de internacionalización que lograra generar mayores ingresos, a los hoteles involucrados

5.3.3.1. Limitaciones

Uno de los limitantes que han impedido, que el destino y por ende los hoteles, estén mejor posicionados en cuanto a procesos de internacionalización, es la carencia de bilingüismo en las personas egresadas de los centros de educación superior de estas ciudades.

Otro limitante está dado por la infraestructura de las ciudades como tal; principalmente Santa Marta, donde no existe un aeropuerto internacional y las carreteras son de una sola vía (Gerente 1), esto implica mayores costos de transporte y tiempo para los turistas. Además de esto la carencia de ciertos servicios públicos, principalmente alcantarillado para ambas ciudades.

Un gran problema se presenta en el Aeropuerto de la ciudad de Santa Marta que por falta de una buena gestión, genera inconvenientes tanto para usuarios como para hoteles que pueden verse beneficiados si este prestara servicios de alta calidad, algunas de los problemas encontrados por los gerentes de los hoteles con respecto al aeropuerto, son la falta de personal que direcciona a los visitantes hacia los puntos de interés y principalmente hacia los hoteles en caso de que estos no tuviera un lugar donde hospedarse, también se encontró deficiencias en

la variedad de servicios prestados como, la falta de casa de cambio en la cual se pueda manejar diferentes divisas y ayudar a los visitantes en sus necesidades inmediatas a la hora de llegar a la ciudad.

Categoría	Código	Citas
INTERNACIONALIZACIÓN	Limitaciones	<p><i>Uno de los aspectos principales que inciden en el atraso de la internacionalización es la “conectividad, pues los pasajes entre lugares nacionales son costosos, ya que por 500 dólares por persona Bogotá- Santa Marta, pueden ir dos personas a Panamá” (Gerente 1) Además de esto también influyen “las carreteras que son buenas pero de una sola vía, lo cual involucra, peligro, y tiempo”. (Gerente 1).</i></p> <p><i>“A nivel regional definitivamente el tema de malla Vial (Gerente 5 B)” influye en el desarrollo del sector turístico, ya que este problema no permite un fácil acceso a los puntos de interés principales.</i></p> <p><i>Sin embargo una de las limitantes de mayor tamaño es la categorización de Santa Marta pues esta “no es un destino turístico” (Gerente 1) “no tiene lugares para visitar”, solo tiene al Parque Tayrona, y los servicios que se prestan ahí son de muy bajo nivel. “.</i></p> <p><i>“El desarrollo de la ciudad”, es bastante incompleto, por ejemplo “no tiene un aeropuerto de calidad”, “no tiene una terminal agradable”, “No cuenta con los servicios básicos”.</i></p> <p><i>Además otro aspecto que influye en para la limitación de la internacionalización de las ciudades es “la tasa del dólar hace que nuestras tarifas se suban con respecto a las internacionales nosotros no subimos tarifas desde el año pasado ” afirma el (Gerente SM4), “Desde que hay una revaluación del peso los niveles de ocupación han ido disminuyendo los niveles de ocupación.”</i></p>

5.3.3.2. Avances

Los avances que han tenido las ciudades de las muestras han sido dispares pues los recursos no han sido asignados equitativamente además el desarrollo de la infraestructura y calidad en la prestación de los servicios aunque han mejorado exponencialmente durante los últimos años se presentan escenarios en los cuales es evidente la falta de preparación y necesidad de mayor inversión de recursos y desarrollo.

Con respecto a los avances en la internacionalización *“La construcción de un salón de eventos, ha permitido que el hotel crezca en cuanto a la demanda internacional, (Gerente 2 B).”* lo cual abre un mercado nuevo, en el que se pueden explorar oportunidades de negocios y la creación de una imagen cosmopolita de las principales ciudades turísticas del país

Categoría	Código	Citas
INTERNACIONALIZACION	Avances	<p><i>Los proyectos que han permitido el desarrollo de la internacionalización son entre otras “La construcción de un salón de eventos, ha permitido que el hotel crezca en cuanto a la demanda internacional, (Gerente 2 B).”</i></p> <p><i>Además “la entrada de cadenas hoteleras ayuda al mejoramiento de la competitividad, (Gerente 5 B)” pues permite evaluar la calidad de los servicio.</i></p> <p><i>Otros aspectos que influyen en la internacionalización son el mejoramiento en “las agencias de viajes los tours es otro servicio que nosotros empezamos con una agencia de viajes que tenía una camioneta muy pequeña hoy tenemos 3 buses, una chiva, una lancha, ósea como fue creciendo nuestra oferta en la medida que la demanda también fue creciendo.”</i></p> <p><i>También pertenecer a grupos multinacionales y con diversificación permite facilitar este proceso por ejemplo nosotros “Somos una empresa llamada GHL HOTELS, somos multimarca, manejamos 10 distintas marcas de hoteles, ubicadas en 6 países (Panamá, Colombia, Ecuador, Chile, Argentina, Perú). La compañía lleva más de 50 años en el mercado. (Gerente 5 B).”</i></p>

5.3.3.3. Factores para lograr la internacionalización

Los factores que inciden para lograr la internacionalización son variados y pueden ir desde el bilingüismo en la población hasta aspectos de calidad en los servicios en las habitaciones por lo cual son importantes y fundamentales en el estudio y análisis de la internacionalización de los hoteles con categoría de cinco estrellas.

Los aspectos de la internacionalización que podemos rescatar que se han implementado en los hoteles son de tipo tecnológico en su mayoría y sin lugar a dudas se tienen presentes “los aspectos electrónicos, debido a la cultura cibernética alta de nuestros clientes” (Gerente 1).

Por otro lado las capacitaciones en diferentes idiomas y la selección de personal capacitado para atender a usuarios de otros países incide primordialmente en la capacidad del hotel para generar procesos de internacionalización ya que “*hablar inglés, ser bilingües, (Gerente 2 B)*” es fundamental a la hora de la prestación de los servicios si se tiene como plan expandirse internacionalmente.

Categoría	Código	Citas
INTERNACIONALIZACION	Factores que inciden en la Internacionalización	<p><i>Siempre es muy importante todos “los aspectos electrónicos, debido a la cultura cibernética alta de nuestros clientes”(Gerente 1)</i></p> <p><i>Así mismo detalles como la “comida orgánica, en la cual no se trabaja nada que tenga polvo, ni nada congelado o enlatado”(Gerente 1) genera una diferencia en la prestación de los servicios y siempre deja una recordación en el usuario.</i></p> <p><i>Y por ultimo“ hablar inglés, ser bilingües, (Gerente 2 B)”es un aspecto fundamental pues permite a los usuarios foráneos sentir que se pueden suplir sus necesidades pues se comprende sus deseos.</i></p>

6. CONCLUSIONES

En cumplimiento del objeto de caracterizar el personal incorporado en los hoteles cinco estrellas de Santa Marta y Barranquilla teniendo como parámetro la calidad percibida por los clientes, se analizaron los resultados obtenidos y se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Las ciudades de Santa Marta y Barranquilla pese a estar ubicadas en una misma región se diferencian del tipo de turismo que atraen. La primera atrae principalmente turismo de descanso, es decir, es atractiva para pasar vacaciones y la segunda turismo de negocios.
- Según los resultados obtenidos se tiene que los hoteles objeto de estudio se encuentran participando en el mercado internacional puesto que son visitados en un 20% por turistas extranjeros, en su mayoría latinoamericanos.
- A nivel general, se tiene que dentro de la dimensión Personal, la calificación *totalmente de acuerdo* fue la que obtuvo mayor porcentaje por parte de los encuestados, esto se traduce en que estos hoteles prestan un servicio de excelente calidad generando de esta manera satisfacción en la mayoría sus huéspedes.
- El estudio de la dimensión Personal permitió clasificar el orden de los hoteles según la calificación dada por los huéspedes. El Hotel Dann Carlton de la ciudad de Barranquilla se posiciona en el primer lugar y el Santamar de la ciudad de Santa Marta en un segundo lugar.
- En la relación entre las dimensiones de Personal y Organización a nivel general se observa que en la mayoría de las variables si existe relación desde la perspectiva de los encuestados. Exceptuando las variables de *Se resuelve de forma eficaz cualquier problema* y *El personal está dispuesto a prestar ayuda en cualquier momento*, las cuales no presentan relación con

la competitividad, es decir que estas variables no determinan el nivel de competitividad del hotel. A pesar de esto los huéspedes muestran satisfacción por el servicio prestado lo que permite que la fidelización y recomendación del hotel.

- Desde el punto de vista de los gerentes entrevistados, El personal empleado juega un papel importante para la competitividad e internacionalización de los hoteles. Los gerentes destacan que los empleados son la principal herramienta para generar un mayor nivel de competitividad.
- Los gerentes destacan que hay dos aspectos fundamentales en posibles procesos de internacionalización, uno es el aprendizaje de una segunda lengua en sus empleados preferiblemente el inglés y la modernización de las instalaciones haciendo énfasis en la implementación de tecnología.

7. BIBLIOGRAFÍA

Gent, K. y Andalaft, A. (2007). EXTENSIÓN DE LOS POSTULADOS DE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES DE LA FIRMA A CAMPOS PSICOLÓGICOS. *REVISTA ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN* N° 68, Junio 2007.

Aguilera, M., Bernal, P Quintero. (2006). Documentos de Trabajo sobre economía regional: Turismo y Desarrollo en el Caribe Colombiano. *Banco de la República, Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER) Cartagena-Colombia* .

ALONSO, J.A.; DONOSO, V. (1998). *Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales*. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior.

Arnáiz, J. (2001). LA FORMACIÓN CONTINUA EN LA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD DE LAS REGIONES ESPAÑOLAS. *X Jornadas de la Asociación de la Economía de la Educación, José Lorenzo Martín Arnáiz. Universidad de Burgos* .

Barney, J. (1991).

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 , 99-120.

Barrera, R. y Reyes, M. . (s.f.). ANALISIS COMPARADO DE LAS ESCALAS DE MEDICION DE LA CALIDAD DE SERVICIOS. *Rodríguez Universidad de Sevilla, Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (Marketing), Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales* , 286.

Bellón, R. M. (2002). *MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL PARA EL TURISMO EN COLOMBIA* . Bogotá.

Blaires, C. (2009). ESTUDIO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR TURÍSTICO EN AMÉRICA LATINA INFORME FINAL.

Bolton, R. y Drew, J. (1991b). A Multistage Model of Customer Assessment of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, Vol. 17 , 375-384.

Boulding, B., Kalra, A., Staelin, R. y Zaithalm, V. (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, Febrero , 7-27.

Camisón, C. (1996). La empresa turística un análisis estratégico.

Canals, J. (1992). L'Internacionalització Departament d'Industria. *Generalitat Camlunya, Barcelona* .

- CANALS, J. (1994). *La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cervera, S. M. (2008). Anàlisis de la relación entre Calidad y Satisfacción en el ámbito hospitalario en función del Modelo de Gestión establecido. p. 18.
- Chaparro, L. y. (2006). COMPETENCIAS LABORALES DEL TRABAJADOR. *Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca (Colombia)* , 33.
- Collis, D., Montgomery, C. . (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*, Julio - Agosto 1995 , 118-128.
- committee, I. t. (2009). The ISO 14000 family of International Standards. *Environmental management* .
- Cornfield, D. (1999). Guest Schollar Poll Review, Shifts in Public Approval of Labor Unions in the United States.
- Crespo Galan, J. y Sanz Labrador, I. . (2000). La formación continua en España: implicaciones de política económica. *Papeles de Economía Española, nº86* , 280-294.
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. New York: MacGraw-Hill ISBN 0-07-014512-1.
- DURÁN HERRERA, J. (1996). *La empresa multinacional española: estrategias de localización*. Pirámide, Madrid: Durán Herrera J.J Multinacionales españolas I. Ed. .
- Eiglier, P. y Langerard, E. (1989). *Servucción: El Marketing de Servicios*. Mac Graw- Hill.
- ELISBAN, J. (2007). Potencial Productivo y Demanda de Trabajo, Ministerio de Trabajo y de Promoción del Empleo. *BOLETIN DE ECONOMIA LABORAL N° 38* .
- Gallart, A., & Jacinto, C. (1997). «Competencias laborales: tema clave en la articulación. *Cuestiones actuales de la formación* .
- Go, F. M. y Gowers. (2000). Integrated quality management for tourist destinations: A European perspective achieving competitiveness.
- Gooroochurn, N. y Sugiyarto, G. (2005). «Competitiveness indicators in the travel and tourism industry». *Tourism Economics. 11(1), Marzo* .
- Grant, R. (1998). Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones.
- Hoffman, K. D. & Bateson, J. E. D. (2002). Fundamentos de marketing de servicios: conceptos , estrategias y casos. Bogotá: Thomson Learning.

Hoyos, A. M. (2008). *DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DEL HOTEL BOLÍVAR PLAZA DE LA CIUDAD DE ARMENIA*. Armenia.

I. BRUNET Y A. ALARCÓN . (2007). Calidad y recursos humanos del sector hotelero en Cataluña. *universidad Rovira i Virgili. Tarragona, España revista internacional de sociología (RIS) VOL. LXV, Nº 47, MAYO-AGOSTO,2007 , 73-98.*

J. Carrión y M, Ortíz. (2000). FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DEL CONOCIMIENTO LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

KINDLEBERGER, C.P.; AUDRETSCH, D. (1986). The multinational corporation in the 1980, s. *MIT Press Cambridge Mass .*

Lastres, J., Rivero, M. y Moreno, R. (2003). Las capacidades estratégicas más frecuentes de la industria hotelera Mexicana.

Lillo, A., Ramón, A. y Sevilla, M. (2007). EL CAPITAL HUMANO COMO FACTOR ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR TURISTICO.

López, J.A., Sabater, R. (2000). *La teoría de los recursos y las capacidades de la empresa: Una revisión*. Documento de trabajo editado por la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Murcia. España.

Luostarinen, R. (1979). *The internationalization of the firm*. Helsinki School of Economic, nº 65.

Mahoney, J. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of business research, vol.33 , pp. 91-101.*

Messmer, M. (1999). *Journal of Accountancy .*

Mochón, F. (2004). *Economía y turismo*. Madrid: Mc Graw Hil.

Montero, I. y Oreja, J.R. (1998). Las empresas de comercio interior en Canarias: diagnóstico y alternativas estratégicas.

ORDIZ, M. (2004). Análisis de la efectividad de las prácticas de recursos humanos en la empresa española. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. vol. 13, núm. 4 , pp. 73-86.*

Osterman, P. (1988). *Employment Futures*. London.: Oxford University Press.

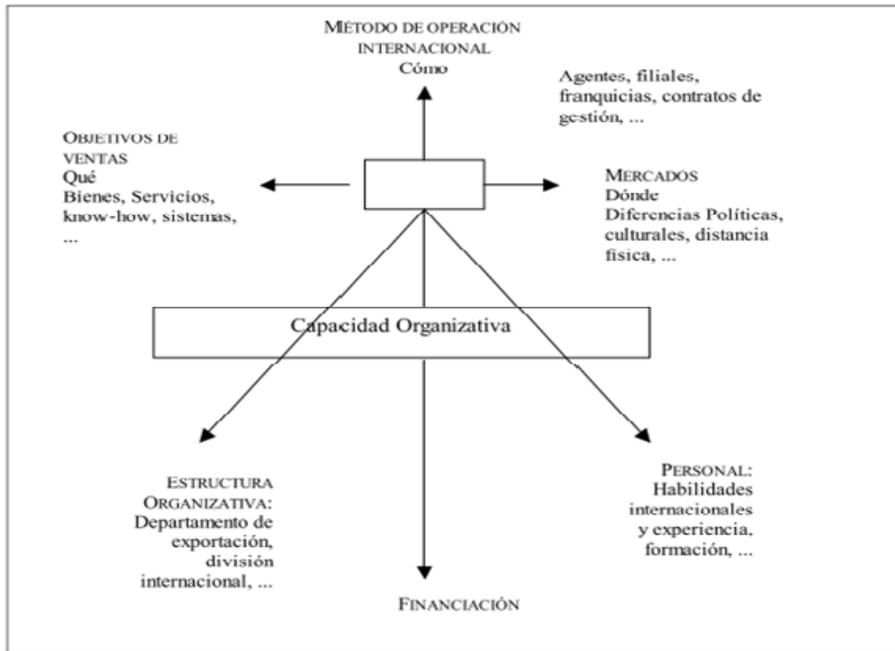
Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of ServiceQuality. *Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1 , pp. 13-14.*

Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal, 14, , 179-192.*

- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the corporation. *Harvard Business Review* .
- Saez Fernandez, F. (1997). Políticas de formación continua: balance y perspectivas. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Economía y Sociología nº1*.
- Sánchez, S. y López-Guzmán, T., (2009). Formación, satisfacción laboral y compromiso organizativo de los empleados en el sector hotelero: el caso de Andalucía (España).
- Santamaría Escobar, Á. E., & Cadrazco Parra, W. (2011). Matriz de Inteligencia Hotelera - mih. Una propuesta para el mejoramiento de la calidad. *Pensamiento & Gestión* , pp. 211-246.
- Santana, M. A. (2005). Turismo, Empleo y Desarrollo. *Universidad de Laguna. Departamento de Sociología* .
- Schulte, S. (2003). Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management.
- Toro, G. (2003). *LA POLÍTICA PÚBLICA DE TURISMO EN COLOMBIA*. DIRECTOR DE TURISMO DEL MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO.
- Ventura, J. (1996). Análisis Dinámico de la Estrategia Empresarial: Un Ensayo Interdisciplinar. *Universidad de Oviedo, Oviedo* .
- Villareal, O. (2005). La Internacionalización de la Empresa y la Empresa Multinacional: Una Revisión Conceptual Contemporánea. *Departamento de Economía Financiera* .
- Yeung, A. y Berman, B. (1997). Adding value through human resources. *Human resource management, vol. 36, núm.3* , pp. 321-335.
- Zeithalm, V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-end Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing, Vol 52, Julio* .

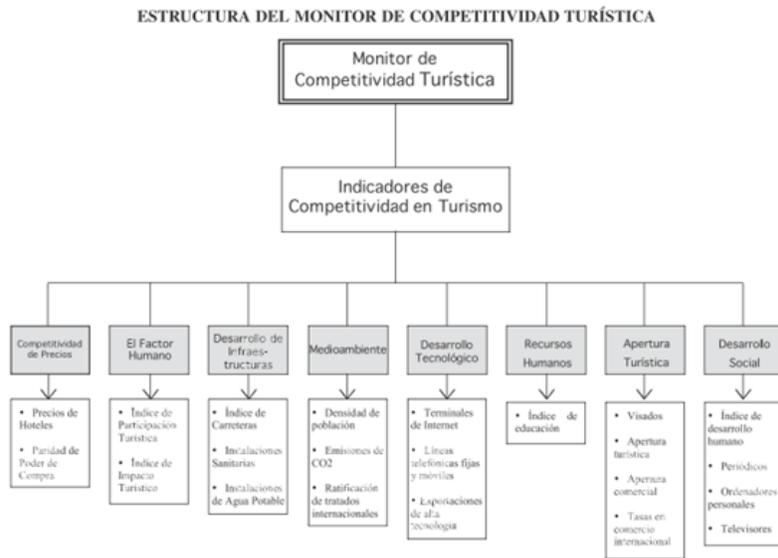
8. ANEXOS

Cuadro 1. Dimensiones de la Internacionalización



Fuente: Welch, L.S.; Luostarinen, R. (1988): Internationalization: evolution of a concept, *Journal of General Management*, vol. 14., nº2, pp.39.

Cuadro 2. Estructura de Monitos de Competitividad Turística



Cuadro 3. Teorías y Competitividad



Fuente: Adaptado de Camisón (1996)

Cuadro 4. Resumen de calificaciones 4 y 5.

Calificación 4							
Variables							
Hoteles	El personal del hotel está dispuesto a prestar ayuda en cualquier momento	Los empleados se preocupan por resolver los problemas de los clientes	Los empleados conocen y se esfuerzan por conocer las necesidades de los clientes	El personal es competente y profesional	Siempre hay personal disponible para proporcionar al cliente información cuando la necesita	El personal es confiable	El personal tiene un aspecto limpio y aseado
Zuana	17,65%	9,09%	10,71%	22,22%	17,65%	7,69%	0,00%
Santamar	17,65%	22,73%	14,29%	22,22%	35,29%	30,77%	28,57%
Irotama	11,76%	13,64%	3,57%	5,56%	0,00%	15,38%	0,00%
Barranquilla Plaza	17,65%	18,18%	25,00%	16,67%	5,88%	23,08%	28,57%
Sonesta	5,88%	4,55%	7,14%	5,56%	0,00%	0,00%	0,00%
Dann Carlton	29,41%	31,82%	39,29%	27,78%	41,18%	23,08%	42,86%

Calificación 5							
Variables							
Hoteles	El personal del hotel está dispuesto a prestar ayuda en cualquier momento	Los empleados se preocupan por resolver los problemas de los clientes	Los empleados conocen y se esfuerzan por conocer las necesidades de los clientes	El personal es competente y profesional	Siempre hay personal disponible para proporcionar al cliente información cuando la necesita	El personal es confiable	El personal tiene un aspecto limpio y aseado
Zuana	25,68%	28,57%	31,67%	25,00%	26,03%	26,92%	25,29%
Santamar	22,97%	21,43%	23,33%	22,22%	19,18%	20,51%	20,69%
Irotama	10,81%	11,43%	13,33%	11,11%	12,33%	10,26%	14,94%
Barranquilla Plaza	14,86%	14,29%	11,67%	15,28%	17,81%	14,10%	13,79%
Sonesta	5,41%	5,71%	5,00%	5,56%	6,85%	6,41%	5,75%
Dann Carlton	20,27%	18,57%	15,00%	20,83%	17,81%	21,79%	19,54%

Fuente: los autores con base en la información recolectada.

ANEXO A. ITEMS Y DIMENSIONES DE CALIDAD DEL HOTELQUAL

ITEMS		DIMENSIONES		
		Personal	Instalaciones	Organización
1	Las dependencias y equipamiento del edificio (ascensores, habitaciones, pasillos, etc.) deben estar bien conservados		X	
2	Las diferentes dependencias e instalaciones deben resultar agradables		X	
3	El personal debe tener un aspecto limpio y aseado	X		
4	Las instalaciones deben estar limpias		X	
5	Las instalaciones deben ser confortables y acogedoras (uno se debe sentir a gusto en ellas)		X	
6	Se debe prestar el servicio según las condiciones contratadas			X
7	Se debe resolver de forma eficaz cualquier problema que pueda tener el cliente			X
8	Los datos y la información sobre la estancia del cliente deben ser			X

	correctos			
9	Se debe conseguir fácilmente cualquier información sobre los diferentes servicios que solicita el cliente		X	
10	Los diferentes servicios deben funcionar con rapidez			X
11	El personal debe estar dispuesto a ayudar a los clientes	X		
12	Siempre debe haber personal disponible para proporcionar al cliente la información cuando la necesita	X		
13	Siempre debe haber alguna persona de la dirección a disposición del cliente para cualquier problema que pueda surgir			X
14	El personal debe ser de confianza, se debe poder confiar en ellos	X		
15	Se debe actuar con discreción y respetar la intimidad del cliente			X
16	El personal debe ser competente y profesional	X		

17	Las instalaciones deben ser seguras (cumplir las normas de seguridad)		X	
18	El personal debe conocer y se debe esforzar por conocer las necesidades de cada cliente	X		
19	El cliente debe ser lo más importante			X
20	Los empleados se deben preocupar por resolver los problemas del cliente	X		



Anexo B. MODELO DE LA ENCUESTA HOTELQUAL APLICADA A LOS HUÉSPEDES DE LOS HOTELES EN SANTA MARTA Y BARRANQUILLA

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMICAS
ENCUESTA CON ESCALA HOTELQUAL PARA EL PROYECTO DE GRADO “CARACTERIZACIÓN DEL PERSONAL EN LOS HOTELES CINCO ESTRELLAS DE SANTA MARTA Y BARRANQUILLA Y SU INCIDENCIA EN LA PERCEPCIÓN DE CALIDAD COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD 2009-2011..”

Justificación: Esta encuesta se realiza con el fin de conocer el nivel de calidad de los servicios percibida por los usuarios de los hoteles y la relación con aspectos como las instalaciones, personal y organización de estos, evaluando cada pregunta en una escala del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Le agradecemos que llene todos los datos de la encuesta cuya **CONFIDENCIALIDAD** será garantizada.

De antemano el equipo encargado de la investigación le expresa nuestros agradecimientos por su valiosa colaboración.

Datos del Encuestado

1- Genero M___ F___ Ocupación _____	2- Edad _____ años	3- Profesión u
4- País de residencia _____		5- Email _____

Perfil Del Usuario

6- Que tipo de turismo ha realizado: Descanso ___ Ecológico ___ Negocios ___ Aventura ___ Medico ___ otro ___ ¿Cuál? _____
7- Que sitios le gusta frecuentar en sus lugares de destino: Discotecas ___ Supermercados ___ Museos ___ Sitios turísticos ___ Instalaciones de salud ___ Otro ___ ¿Cuál? _____
8- Al año con que frecuencia realiza viajes turísticos: Ocasionalmente ___ 1 a 2 veces ___ 3 o 4 veces ___ más de 5 veces ___

Percepción Del Usuario

9	PERSONAL	1	2	3	4	5
9.1	El personal del hotel está dispuesto a prestarme ayuda en cualquier momento	1	2	3	4	5
9.2	Los empleados se preocupan por resolver los problemas de los clientes	1	2	3	4	5
9.3	Los empleados conocen y se esfuerzan por conocer las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5
9.4	El personal es competente y profesional	1	2	3	4	5
9.5	Siempre hay personal disponible para proporcionar al cliente la información cuando la necesita	1	2	3	4	5
9.6	El personal es confiable	1	2	3	4	5

9.7	El personal tiene un aspecto limpio y aseado.	1	2	3	4	5
10	INFRAESTRUCTURA					
10.1	Las diferentes dependencias e instalaciones resultan agradables.	1	2	3	4	5
10.2	Las dependencias y equipamiento del edificio están bien conservados.	1	2	3	4	5
10.3	Las instalaciones son confortables y acogedoras.	1	2	3	4	5
10.4	Las instalaciones son seguras.	1	2	3	4	5
10.5	Las instalaciones están limpias	1	2	3	4	5
11	ORGANIZACIÓN					
11.1	Se consigue fácilmente información sobre los diferentes servicios.	1	2	3	4	5
11.2	Se actúa con discreción y se respeta la intimidad del cliente.	1	2	3	4	5
11.3	Siempre hay alguna persona de la dirección a disposición del cliente para cualquier problema que pueda surgir.	1	2	3	4	5
11.4	Los diferentes servicios funcionan con rapidez.	1	2	3	4	5
11.5	Los datos y la información sobre la estancia del cliente son correctos.	1	2	3	4	5
11.6	Se resuelve de forma eficaz cualquier problema.	1	2	3	4	5
11.7	El cliente es lo más importante.	1	2	3	4	5
11.8	Se presta el servicio según las condiciones pactadas.	1	2	3	4	5
12	La competitividad [de calidad y de precios] se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible, De acuerdo con esto a su parecer las instalaciones que se encuentran en el hotel son aptas para generar competitividad.	1	2	3	4	5
12.1	Siguiendo con el ítem anterior, las instalaciones que observa en el hotel son aptas para el proceso de internacionalización.	1	2	3	4	5

Anexo C. FORMATO DE PREGUNTAS APLICADAS EN ENTREVISTAS A LOS GERENTES DE LOS HOTELES EN SANTA MARTA Y BARRANQUILLA.

1. En promedio cual ha sido la tasa anual de ocupación en los últimos 3 años en el hotel
2. ¿El nivel de formación de los empleados incide en la calidad de los servicios del hotel?-
¿Existe un programa de capacitación de empleados en el hotel?
3. Que aspectos cree usted podrían convertirse en factor diferenciador con otros hoteles en el Caribe
- 4.Cuál cree usted que es la máxima expectativa que tiene un cliente cuando ingresa al hotel
5. Realiza reuniones regulares con los empleados que mantienen contacto con los usuarios para saber las expectativas más importantes de los clientes
6. Existen sistemas que permitan sistematizar las expectativas de los clientes para utilizarlos en planes de mejoramiento en la organización
7. De uno a cinco siendo uno lo menos importante y cinco lo más importante. Que tan importante es la infraestructura física para la satisfacción de los clientes. Explique su respuesta
8. Si tuviera que elegir entre la infraestructura e inversión en formación de los empleados para generar ventajas competitivas cuál sería su decisión
9. De uno a cinco siendo uno lo menos importante y cinco lo más importante. Que tan importante es el papel de los empleados en la satisfacción de los clientes. Explique su respuesta
10. Que destino en el Caribe presentan la competencia hotelera más fuerte para la organización
11. Cual son los aspectos de infraestructura que permitirían elevar la competitividad de la organización frente a competidores nacionales e internacionales
12. Que aspectos relacionados con la infraestructura y el personal empleado en el hotel cree usted se deben tener en cuenta para lograr la internacionalización de la organización
13. Qué porcentaje de los clientes tiene origen extranjero
14. El hotel pertenece a una cadena internacional o tiene algún tipo de actividad de internacionalización
15. Número de empleos generados en el 2010, 2011 y 2012

