



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE TURISMO Y HOTELERÍA

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CALIDAD
DEL SERVICIO HOTELERO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE INGENIERÍA EN GESTIÓN
TURÍSTICA Y HOTELERA**

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE:
LISETTE JANNETH FAGGIONI ZAMBRANO**

**NOMBRE DEL TUTOR:
MAGISTER VICTORIA ROMERO HARALDSSON**

SAMBORONDÓN, SEPTIEMBRE, 2015

Dedicatoria

El presente trabajo de titulación lo dedico con amor, pero sobre todo agradecimiento, a mis padres Giannino Faggioni y Janneth Zambrano, y a mi hermana Kristell, quienes fueron la motivación y el motor necesarios para alcanzar esta meta en mi vida.

Influencia del clima organizacional en la calidad del servicio hotelero

Lisette Faggioni Zambrano

lfaggion@uees.edu.ec

Facultad de Turismo y Hotelería, Edificio E, Universidad de Especialidades

Espíritu Santo, Km 2.5 Vía Puntilla Samborondón.

Resumen

La industria hotelera tiene como objetivo superar las expectativas de sus clientes a través de un servicio intangible, la hospitalidad. Para garantizar una experiencia memorable se requiere que el personal operativo de un hotel se mantenga motivado a atender a sus huéspedes de forma amable y atenta, para lo cual debe existir en el ambiente laboral un clima organizacional óptimo. El presente trabajo de investigación, tiene la finalidad de analizar un programa de control de la calidad del servicio en un hotel de la ciudad de Guayaquil, el cual que fue creado como herramienta de ayuda a la gerencia para motivar a sus colaboradores a generar experiencias memorables en sus huéspedes, determinando a la cultura organizacional como la base de un servicio de calidad. Esto con la finalidad de diferenciar al hotel de la competencia, y gozar de la preferencia del huésped cuando el mismo visita la ciudad de Guayaquil.

Palabras claves: industria hotelera, sistema de calidad, clima organizacional, motivación, servicio al huésped

Abstract

The hotel industry aims to exceed the expectations of its customers through an intangible service, hospitality. To ensure a memorable experience is required operational staff of a hotel stay motivated to serve their guests in a friendly and attentive, to which must exist in the work environment optimal organizational climate. This research work aims to analyze a program to control the quality of service at a hotel in the city of Guayaquil, where it was created as a tool to assist management to motivate their employees to generate memorable experiences guests in determining the organizational culture as the basis of quality service. This was done to differentiate the hotel from the competition, and enjoy the choice of the host when it visits the city of Guayaquil.

Keywords: hotel industry, quality system , organizational climate , motivation, guest service

Introducción

En la industria hotelera, la ausencia de la elaboración de un producto hace que la base del negocio sea la oferta de un servicio intangible, el cual debe ser diferenciado con el fin que el cliente obtenga una experiencia única y se motive a volver. Por lo tanto, el departamento de talento humano debe disponer de personal especializado y comprometido a brindar un servicio de calidad.

En un hotel, la necesidad que un huésped busca satisfacer es la garantía del descanso, aquel que puede encontrar en cualquier establecimiento que cumpla con la infraestructura para hacerlo. Camas cómodas, baños limpios y comida exquisita pueden encontrarse en cualquier hotel, lo que marcará la diferencia es el servicio diferenciado que se logre brindar por parte del personal.

El tema del paper se basa en cómo el clima organizacional influye de manera directa en la gestión de calidad del servicio hotelero, como antecedente es conocido que las personas se sentirán más comprometidas con una organización si las condiciones de clima organizacional son favorables, incluso si en otro lugar pudiesen encontrar un sueldo mejor, siempre optarán por un ambiente laboral positivo. Si el personal que labora en un hotel se encuentra motivado, su dinamismo se verá reflejado en la calidad del servicio que brinde a los huéspedes.

Para conocer la percepción de los clientes frente al servicio recibido, el establecimiento sujeto de estudio, utiliza como herramienta una encuesta. Este medio de evaluación permite a la gerencia detectar fallas del personal operativo y proponer mejoras a tiempo que impidan que los huéspedes se formen una imagen negativa del hotel.

Entre las variables de gestión del personal que se analizan se encuentran: la importancia de una comunicación efectiva, el liderazgo y la motivación. Dentro de la primera variable mencionada existen canales que permiten mantener una buena relación entre el empleado, el jefe y los compañeros de trabajo. Se crean situaciones de comunicación que manifiestan algún malestar entre colegas, evitando que estas situaciones lleguen a ser percibidas por los huéspedes.

Otra variable que influye en la gestión del personal y es analizada en este trabajo es el liderazgo, el cual no sólo se limita a ser utilizado por la gerencia general, sino también a ser aplicado por cada uno de los individuos que componen el personal operativo. Éstos generan mejoras en los procesos y guían a sus compañeros a ofrecer un servicio memorable, de manera que el huésped se sienta satisfecho y despierte el interés en visitar nuevamente el hotel.

Por otra parte, la motivación también influye en la gestión del personal, debido a que las actividades operativas, con el tiempo, pueden volverse tediosas y monótonas para el empleado provocando que reduzca su eficiencia y productividad. Por lo tanto, debe existir un plan de motivación para que el empleado se sienta con ganas de hacer un trabajo de calidad y que eso se observe en los resultados que el equipo pueda dar.

Siguiendo con el clima organizacional, se encuentra la identidad de pertenencia que tenga el empleado con la organización, es decir que el personal aporte con ideas de mejoramiento y se eliminen procesos que se tornan repetitivos, los mismos que crean carga laboral en el puesto y no generan valor al resultado final, sino más bien incurren en un desgaste absurdo.

Fundamentación teórica

El servicio es la razón de ser de la industria hotelera y para que un hotel funcione de manera correcta, se debe disponer de un personal con un alto espíritu de hospitalidad que ofrezca soluciones rápidas a las solicitudes de sus huéspedes y que mantenga un servicio personalizado de ser posible. Sin embargo, en el hotel estudiado, existiendo un manual de estándares de calidad, la operación incurría en determinadas situaciones que generaban quejas puntuales, en vez de establecer planes estratégicos para evitarlas. Fallas como el retraso en la entrega de habitaciones disponibles para la venta, retrasando así el proceso de registro del huésped, o recepcionistas atendiendo sin maquillaje, eran quejas repetitivas.

El Howard Johnson de Guayaquil pertenece a una renombrada operadora hotelera colombiana, la cual es responsable de dirigir y controlar la calidad del servicio al huésped del hotel. La mencionada operadora rige el funcionamiento de todos sus establecimientos entregando los manuales necesarios para su desarrollo y realiza inspecciones generales anuales.

Si bien es cierto que en el hotel existen manuales de estándares de desempeño y de calidad que permiten a cada empleado conocer sus responsabilidades, estos no eran leídos ni estudiados por falta de tiempo y en algunos casos de interés. En el caso del personal nuevo, el departamento de talento humano cumplía con entregar los manuales necesarios, haciendo una breve introducción de la cultura organizacional de la compañía y lo que se esperaba de cada colaborador en un programa de recibimiento denominado *first day*. Luego de esto no se recibían capacitaciones formales sobre cómo desempeñar apropiadamente los estándares y consignas de calidad.

A este problema se suma la actitud del personal antiguo, quien dejó de ver el ingreso de un nuevo colaborador como una ayuda sino como una competencia. Es decir, se sentían vulnerables al tener un compañero que pueda hacer un mejor trabajo teniendo motivos para un ascenso en un breve lapso de tiempo. Adicional a esto, el personal antiguo se encontraba desmotivado por la monotonía que pueden traer los procesos operativos del hotel y de cierta forma la transmitían. Existían situaciones en las que los empleados realizaban su trabajo con el propósito de hacer que sus jefes o supervisores vean la calidad de su trabajo en un solo servicio, mas no en todos. Un ejemplo de esto era el caso de camareras que, de las 16 habitaciones diarias que limpiaban, solo a una le daban un tratamiento profundo, debido a que la jefatura de calidad les inspeccionaba habitaciones una vez al día. Este tipo de procedimientos derivaban quejas por limpieza.

Tal como se observa en los antecedentes, el escenario se resume a tratar un personal que netamente trabaja por estímulos y que el salario percibido ya no cumple sus expectativas de superación laboral. No se dispone de un plan de carrera que le permita al colaborador conocer en qué parte de la escala jerárquica se ubicará si cumple ciertos parámetros de calidad, ni cuánto tiempo debe pasar para que suceda eso. Todo esto provocó que se sientan ajenos a la organización porque no sentían una superación profesional al laborar en el hotel.

En vista de la situación que enfrentaba el hotel, el departamento de calidad creó una herramienta de motivación para mejorar el servicio a través de inspecciones de los procesos que realizaban todas las áreas operativas en momentos de verdad con el huésped. Se creó un concurso donde la jefatura de calidad se encargó de realizar evaluaciones de procedimientos para todo el personal. Dichas

evaluaciones se medirían no solamente por la gerencia o la persona encargada de la calidad del servicio, sino también por todo el personal administrativo que realizaba gerencias de turno.

Para poder exigir la excelencia requerida por la compañía, el departamento de calidad, siendo aquel que maneja los estándares, consignas y políticas del área, estableció un programa periódico de capacitación al personal operativo para despejar dudas en procedimientos al personal antiguo y capacitar al personal nuevo.

El concurso interno de calidad, como se denominó a este proyecto, fue presentado a los colaboradores como una solución a la disminución del puntaje de los indicadores de servicio que venía manteniendo el hotel desde el año 2013. Se motivó al personal a entregar un servicio de calidad a cambio de reconocimientos públicos y premios como tardes de pizza, renta de salas de cine, desayunos en el restaurante del hotel con la gerencia general, paseos turísticos por la ciudad a bordo de la compañía Guayaquil Visión y un viaje internacional.

Se decidió distribuir al personal en grupos interdepartamentales, cada uno representado por un líder, quienes fueron escogidos por la gerencia general con las respectivas jefaturas directas por realizar un trabajo acorde a lo establecido en los manuales. El propósito de nombrar un líder por grupo tuvo como finalidad mantener un delegado del departamento de calidad que se preocupe por los resultados de las evaluaciones de sus compañeros para de esta forma ayudar a corregir ciertas fallas en actitudes o procedimientos (García, 2006).

Fusionar departamentos en los grupos tuvo el propósito de crear interacción entre personas que se mantenían en grupos cerrados o que solo socializaban con sus

compañeros de área. Mantener conversaciones, así sean de temas laborales, con compañeros con los que no se trataba a diario, creó un ambiente de empatía y confianza entre ellos.

La finalidad de este proyecto fue incentivar al personal a crear experiencias memorables en los huéspedes a través de la motivación que recibían por hacer bien su trabajo.

Hoy en día la hotelería ofrece productos y servicios a nivel mundial, el compromiso de estos es la satisfacción y fidelidad de sus huéspedes al cumplir sus expectativas, logrando la excelencia en la calidad del servicio que ofertan. El principal objetivo consiste en un crecimiento rentable, por ello, al tratar sobre los diferentes puntos de vista de autores sobre el estudio de conceptos de hotelería, existen distintos enfoques que pueden ser utilizados para obtener una mejor orientación.

El Manual Práctico de Recepción Hotelera define "hotel" como un establecimiento público cuya meta es entregar una serie de servicios: alojamiento, alimentos y bebidas, entretenimiento; y persigue tres grandes objetivos: ser una fuente de ingresos, ser una fuente de empleos y dar un servicio a la comunidad (Costa & Santomá, 2007).

Sin embargo, (Calvi & Chierichetti, 2006) manifiestan que los hoteles son aquellos establecimientos que, ofreciendo alojamiento con o sin comedor y otros servicios complementarios, ocupan la totalidad de uno o varios edificios, o una parte independizada de ellos.

La calidad en la hotelería, consiste en la entrega de productos y servicios siempre de acuerdo a los estándares esperados, además que el servicio es un componente importante de la calidad, y los huéspedes son influenciados por el servicio que reciben de los empleados en los momentos de verdad. Dentro de los puntos imprescindibles para evitar problemas en el servicio se tiene que reconocer el papel de los empleados en la prestación de un servicio de calidad consistente e identificar que las directrices del servicio las da la administración. Por lo tanto, la solución se encuentra en mantener a todo el personal capacitado y habilitado para poder satisfacer las necesidades del huésped.

Dentro de los aspectos que se deben tener en cuenta para un buen clima organizacional, (Sánchez, 2012) menciona los siguientes:

- Grado de autonomía e independencia que presenta un trabajador.
- Considerar las condiciones físicas para el buen desarrollo del trabajo.
- La capacidad que tienen los líderes para gestionar y relacionarse con el resto de trabajadores.
- Las relaciones en el trabajo se miden a través de socio gramas, es decir las relaciones que existen entre los empleados que están dentro de la empresa.
- Grado de compromiso que tienen los trabajadores con su empresa.
- Reconocer a los empleados que elaboran su trabajo de manera correcta.
- Todos los empleados deben ser tratados con igualdad.

Las herramientas para evaluar un servicio en un hotel son a través de auditorías internas, auditorías externas, y clientes misterio, los cuales se deben de realizar de manera periódica para conocer el nivel de la calidad del servicio.

El clima organizacional se define como las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización, en la cual interactúan los trabajadores (Schneider & Reichers, 1978). Por otro lado, también se afirma que el clima organizacional responde a las percepciones compartidas de aspectos como la política, prácticas, o procesos organizacionales formales e informales (Woodman & King, 1978). Quiere decir que el clima organizacional, es el resultado de aportar una motivación adecuada al modo de trabajar de los empleados, la presencia de buenos canales de comunicación donde puedan establecer o indicar aquellas situaciones que les impiden hacer bien su trabajo y la forma en como ellos perciben las órdenes de su jefatura inmediata.

Para ilustrarlo se define al clima organizacional como “un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización” (Uribe, 2014). Aquí el clima organizacional aporta como un agente diferenciador al momento de otorgar un servicio, si el personal está motivado, el servicio que preste será de calidad.

El clima organizacional es también la síntesis de las interpretaciones que los empleados de una organización generan e impacta en su motivación y desempeño (Tagiuri & Litwin, 1968). Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros influyendo en su comportamiento y pudiendo ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.

Del mismo modo para Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), basados en las propiedades del clima organizacional, éste se define como un grupo de cualidades específicas que pueden ser transmitidas por la organización en la forma que llegue a sus empleados. Para los individuos, el clima organizacional es un conjunto de atributos y expectativas, las cuales describen a la organización en términos de características, resultados del comportamiento y contingencias.

De acuerdo con Hellriegel (1974), el clima organizacional presenta características importantes de considerar para su definición y medición:

- Se refiere a respuestas perceptuales como descripciones primarias más que evaluaciones del ambiente organizacional.
- El grado de exclusividad de los reactivos, escalas y constructos son a nivel macro, más que a uno micro.
- Las unidades de análisis tienden a ser atributos de la organización o de subsistemas específicos más que a nivel individual.
- Las percepciones tienen consecuencias potenciales en el comportamiento.

Por otra parte (Martínez, 2003) menciona que el clima organizacional presenta otras características diferentes a las mencionadas anteriormente:

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Es fenómeno lógicamente exterior al individuo.
- Es fenómeno lógicamente distinto a la tarea.

- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

Del mismo modo García (2006), hace una clasificación de las definiciones de clima organizacional al considerar tres perspectivas:

- **Perspectiva estructural:** definiciones en las cuales el clima organizacional es una característica de la organización, de forma independiente a las percepciones de sus miembros (Guion, 1973). Si se considera esta perspectiva, el clima organizacional es el resumen de las variables que identifican a una organización, tienen una estabilidad relativa en el tiempo e influyen en el momento que los trabajadores desempeñan sus funciones (Forehand & Gilmer, 1964).
- **Perspectiva individual:** El clima organizacional se define a partir de las percepciones de los trabajadores acerca del entorno para asignar significados que hacen una realidad más comprensible (García, 2006). El clima organizacional está conformado, entonces, por los significados percibidos que los individuos atribuyen a las características particulares del contexto de trabajo.
- **Perspectiva interaccionista:** El clima organizacional es el resultado de la interacción entre las características de la organización y las de los trabajadores, tal como las perciben. Desde esta perspectiva, el clima organizacional es el conjunto de interacciones sociales que permiten a los trabajadores tener una comprensión del significado del contexto del trabajo (García, 2006). El clima

organizacional tiene un efecto en el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización, actúa como un determinante del comportamiento en un sentido interactivo.(Woodman & King, 1978).

Como sostienen Tejada, Giménez, Viladot, Gan, Fandos, Jiménez & González (2007) dentro de las definiciones y enfoques sobre el clima organizacional existen dos grandes tendencias:

- Factores organizacionales, donde sus características más relevantes son que el clima es externo al individuo, rodea al individuo pero es distinto de las mismas percepciones, o existe en la realidad organizacional.
- Factores individuales o psicológicos, donde el clima está formado por las percepciones, actitudes e interacciones de los individuos que integran la organización.

Un factor que complementa el clima organizacional es la motivación, sin embargo en las organizaciones es difícil motivar a la gente porque sus propios intereses pueden fácilmente entrar en conflicto con los objetivos de la organización (García, 2006). Esta divergencia de intereses se debe a que los miembros de una empresa, en su mayoría, no asumen personalmente todos los costes y los beneficios de lo que hacen y de las decisiones que toman dentro de la misma.

Desde el punto de vista del diseño organizativo, el problema de la motivación consiste en estructurar la organización, la gente, las rutinas, los procesos y la cultura, de manera que haya una mayor conciencia entre los intereses de la empresa y los de sus miembros y conseguir así que éstos tomen decisiones más eficientes (Palomo, 2010).

En esta tarea, el administrador puede tener acceso a todos los elementos del diseño organizativo, personas, procesos y cultura, y en muchos contextos debe utilizarlos todos al mismo tiempo. Los jefes piensan que la motivación sólo se compone de incentivos monetarios, olvidando la parte de superación y desarrollo profesional que busca el individuo, sea este un plan de estudios o escala jerárquica dentro de la organización (McClelland & Winter, 1969).

En las organizaciones, la mayoría de las veces los individuos sólo reciben una pequeña parte de los beneficios resultantes de sus diversas actividades, pero soportan una parte desproporcional de sus costes (Hellriegel, 1974).

El ejemplo más sencillo es una persona que trabaja a cambio de un salario por hora o de un salario fijo experimenta directamente los efectos físicos y emocionales de trabajar bajo más presión y durante más tiempo. Los beneficios directos resultantes de su esfuerzo adicional son el aumento de su producción, pero estos beneficios van directamente a la empresa, no al trabajador, cuyos ingresos no varían. Puede recibir, por supuesto, algunos de los beneficios: una menor probabilidad de ser sancionado o despedido, una probabilidad mayor de ser ascendido o de recibir una subida salarial y quizá la aprobación social de sus compañeros de trabajo. También puede sentirse personalmente satisfecho por haber hecho mejor sus funciones. Sin embargo como no recibe directamente todos los beneficios del aumento de la producción, es improbable que tenga tanta motivación para trabajar como tendría si recibiera todos los frutos de su trabajo (Maslow, 1970).

Dentro de los planes de motivación existe una teoría que se encarga de proveer a la administración, sobre técnicas y programas que permitan generar el interés del individuo con su trabajo. Dicha teoría se denomina “administración por objetivos”.

En la administración por objetivos se insiste en fijar de manera participativa metas que sean tangibles, verificables y medibles. El atractivo de este concepto es convertir todos los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para sus integrantes o empleados.

Dentro de la administración por objetivos, se proponen los siguientes programas de motivación: reconocimiento a los empleados, programa de participación de los empleados, círculos de calidad, programas de pago de variable, planes de pago basados en las capacidades y prestaciones flexibles.

Los programas de reconocimiento a los empleados consisten en atención personal, manifestación de interés, aprobación y apreciación por un trabajo bien hecho. Los programas de participación de los empleados, son un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad del personal y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización.

Los círculos de calidad son un grupo de empleados que se reúnen regularmente para analizar sus problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender las acciones correctivas. Por otro lado los programas de pago de variable, consisten en que una parte de la remuneración recibida por el empleado sea pagada de acuerdo a su desempeño en la empresa, esta forma de organización ayuda a que el empleado siempre trate de alcanzar su meta mensual que le ponga la gerencia.

Otra forma de motivación consiste en los planes de pago basados en la capacidad, donde los empleados son remunerados por las tareas que pueden realizar, es decir, entre más trabaja el empleado más alta es su remuneración. Este concepto ayuda a que él mismo se auto emplee, busque nuevas formas de trabajo

dentro de la organización y en ciertos casos haga uso de un empoderamiento óptimo para resolver situaciones.

Finalmente las prestaciones flexibles ayudan a los empleados a escoger beneficios que les brinda la organización, como planes de seguridad adicional a su familia, o planes de recompensa para sus hijos al final de un año de gestión.

Metodología

Para identificar la situación actual sobre la calidad del servicio en el hotel, se utiliza como apoyo la investigación científica, se trata de verificar una hipótesis, en este caso incrementar los niveles de calidad percibidas a través del denominado concurso interno de calidad. Además se utiliza la investigación experimental, donde se trata de comprobar que la aplicación de dicho plan pueda mejorar los estándares de calidad del servicio ofrecido, es decir se tienen dos resultados, uno que muestre los índices de calidad sin la implementación del plan de mejora y otro que compruebe que la aplicación de técnicas motivacionales mejora la atención y el rendimiento de cada empleado a ofertar un servicio de calidad.

El método que se aplica en la investigación es el método deductivo, porque se utiliza información general de las opiniones de los huéspedes que se hospedaron en el hotel, para luego analizar cada una de ellas y determinar si hubo mejoras en la atención de servicio al cliente luego de aplicar las nuevas formas de motivación.

La población en análisis se compone por el total de huéspedes que llegan al hotel, independientemente de su nacionalidad, origen o motivo de viaje el target se compone de un 60% de ecuatorianos de distintas ciudades, en su mayoría son empresarios de la región de Los Andes, mientras que el 40% restante lo comparten

personas sudamericanas, norteamericanas, europeas y asiáticas. En promedio el hotel recibe la visita de 36.102 huéspedes al año.

Para el tamaño de la muestra se considera analizar las opiniones de los huéspedes que se alojaron entre los años 2013 y 2014 en el hotel Howard Johnson Guayaquil, los cuales suman 45,785 personas.

La recopilación de información se la realiza en el hotel Howard Johnson Guayaquil, el cual está ubicado dentro de la Plaza del Sol; aledaño a hoteles manejados por la misma operadora hotelera que lo maneja como lo son el Sheraton y Sonesta. También se encuentra cerca a uno de los centros comerciales más importantes de la ciudad, el Mall del Sol.

Para la recopilación de datos se utilizan encuestas, tomando en consideración que las opiniones tomadas son de mayor volumen, y patrones de conductas, problemas recurrentes. El tipo de encuesta empleado tiene la particularidad de obtener una respuesta de selección y cerrada, para limitar un poco la opinión que tiene el cliente sobre la experiencia obtenida en el lapso que se alojó en el hotel.

Análisis de resultados

Luego de que los huéspedes del hotel Howard Johnson Guayaquil realizaran su registro de salida, la compañía enviaba a sus correos electrónicos una encuesta para que ellos evaluaran el servicio recibido durante su estadía. Para el análisis de estos resultados, se obtuvo:

Con respecto a la primera pregunta, la cual interroga si se trata de la primera estadía del huésped en el hotel, el número de encuestados en un 53% indicó de

forma positiva, mientras que el 47% regresa por la excelente calidad en el servicio y compromiso que muestra el personal hacia la imagen del hotel.

Con respecto a los motivos por los cuales se decidió seleccionar el hotel, los resultados fueron los siguientes:

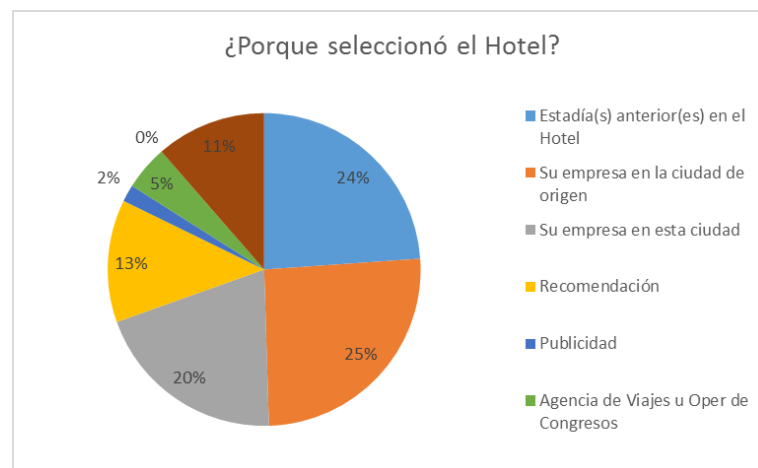


Figura 1. Resultado de los motivos por los que escogió el hotel

Fuente. Elaboración propia, 2015.

En esta preguntase solicitó a los encuestados que indiquen cuál es la preferencia de elegir como estadía al hotel, se encontraron opiniones divididas, donde el 25% fue por iniciativa de la empresa donde trabaja, el 24% por estadía anterior, y el 20% por concepto de recomendación. Lo que indica que el porcentaje de visita se debe al grado de aceptación que tiene el hotel y el trato a sus huéspedes.

Para analizar la calificación general del servicio y el resto de respuestas es necesario tomar en cuenta la siguiente leyenda de calificación:

Excelente	10.00 - 9.30
Aceptable	9.29 - 9.00
Regular	8.99 - 8.65
Deficiente	8.64 - 0.00

Tabla #1: Escala general de evaluación

Fuente. Elaboración propia, 2015.

La interrogante acerca de la calificación del servicio dio los siguientes resultados:

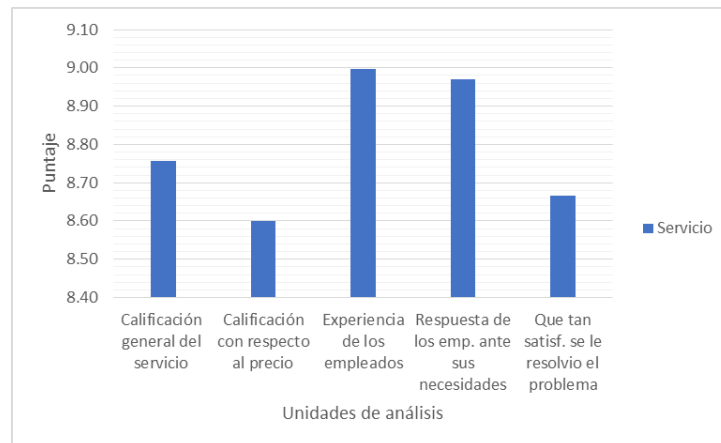


Figura 2. Resultados de la calificación del servicio

Fuente. Elaboración propia, 2015.

En cuanto a la calificación que recibió el servicio que se muestra en la figura 2, los estándares más altos oscilan entre un 8.90 y 9, siendo la escala máxima de 10, cuyos rubros pioneros con la experiencia que muestra el personal para atender necesidades, y el tiempo de respuesta que se tarda para resolverlos.

Las habitaciones recibieron las siguientes notas:

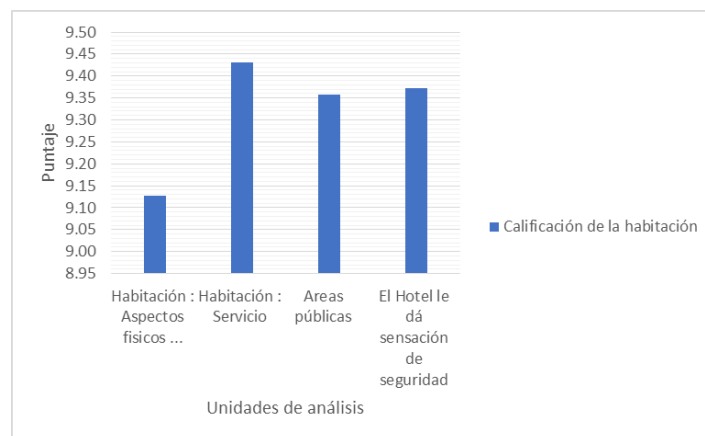


Figura 3. Resultados de la calificación de la habitación

Fuente Elaboración propia, 2015.

En la figura 3, se califica el ambiente de la habitación que se entrega al huésped, cuya puntuación máxima fue de 9.42 aproximadamente y la más baja fue

de 9.10 afectada por la falta de remodelación de la infraestructura de las habitaciones, y teniendo una excelente calificación por el servicio ofrecido por parte de los empleados.

Es importante recalcar que dentro del hotel Howard Johnson Guayaquil las notas que recibía el departamento de ama de llaves eran consideradas como soporte ya que la mayor parte del tiempo mantenía resultados por encima de la calificación aceptable.

Para considerar una media en lo que respecta a las dos variables siguientes, sonrisa y saludo, y utilización del apellido, es necesario indicar que el parámetro mínimo establecido por la operadora hotelera es del 65%.

Con respecto a la pregunta sobre sonrisa y saludo los resultados fueron los siguientes:

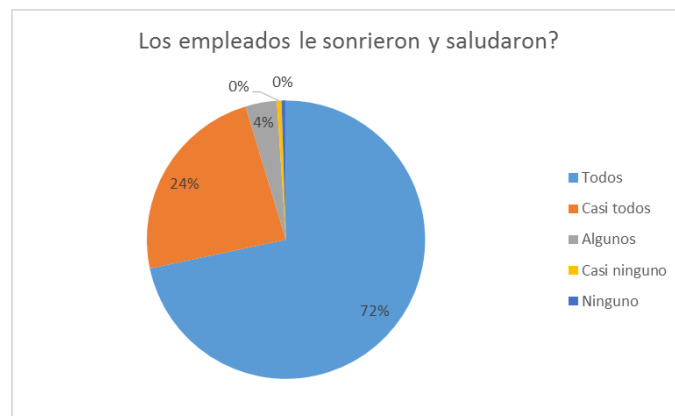


Figura 4. Resultados en sonrisa y saludo al huésped

Fuente. Elaboración propia, 2015.

La variable analizada en esta pregunta, cuestiona sobre la manera de saludar por parte de los empleados, donde el 72% de los huéspedes indicaron que fueron recibidos por una sonrisa y trato amable, el 24% indicó que casi todos los empleados

lo saludaron, y una pequeña parte aproximadamente el 4% indicó que algunos recibieron su atención.

Una de las variables más importantes para la compañía es la utilización del apellido del huésped en cualquier momento de verdad. En las encuestas las respuestas fueron las que se presentan a continuación:

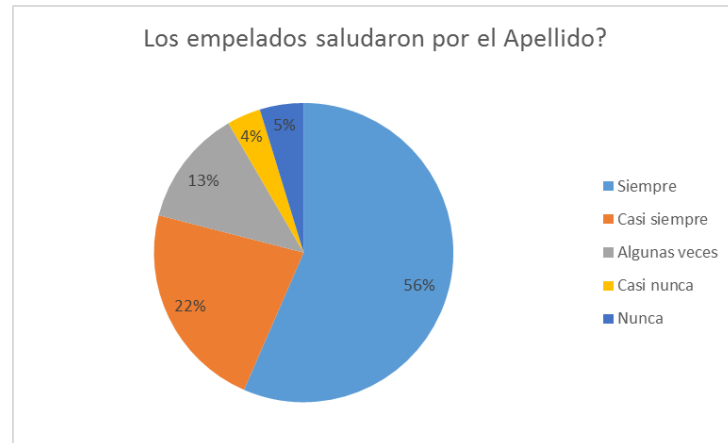


Figura 5. Resultados por utilización del apellido del huésped

Fuente. Elaboración propia, 2015.

Como se puede apreciar, en estas respuestas se repite la misma tendencia del saludo, donde el saludo fue en referencia al apellido del huésped en un 56%, para el 22% casi siempre lo saludaban, y finalmente el 13% recibió saludo algunas veces.

Para determinar si hubo una mejora en la calidad del servicio ofrecido a los huéspedes se toman los indicadores recopilados de las encuestas en el año 2014 y se procede a compararlos con aquellos obtenidos en el año 2013 como se muestra a continuación:

Disminuyó el índice de huéspedes nuevos que se alojaron en el hotel Howard Johnson en el año 2014 con un 12.43% con relación al año 2013:

Indicador	NO	NO	Porcentaje de variación
Esta es su primera estadía en el Hotel?	53%	46%	-12.43%

Tabla #2: Resultados de la variable de primera estadía en el hotel

Fuente. Elaboración propia, 2015.

Para los indicadores de evaluación en servicio se evidenciaron las siguientes mejoras:

Indicador	2013	2014	Porcentaje de variación
Calificación general del servicio	8.76	8.87	1.25%
Calificación con respecto al precio	8.51	8.63	1.45%
Experiencia de los empleados	8.99	9.12	1.43%
Respuesta de los emp. ante sus necesidades	9.06	9.16	1.04%
Que tan satisf. se le resolvió el problema	8.81	8.95	1.49%

Tabla #3: Resultados en la variación del 2013 al 2014 en calificación del servicio.

Fuente. Elaboración propia, 2015.

Se aumentó el índice de calificación general del servicio en un 1.25%, una vez que la calidad subió los clientes estuvieron de acuerdo con el precio cobrado en un 1.45%. En cuanto a la experiencia de satisfacción que le proporcionaron los empleados en su estadía, fue 1.43% mejor que el año 2013, del mismo modo de mejoró el tiempo de respuesta al atender las necesidades en un 1.04%, y dicha atención o la respuesta recibida fue satisfactoria en un 1.49%.

Sobre la calificación acerca de las áreas de huéspedes los resultados fueron los siguientes:

Indicador	2013	2014	Porcentaje de variación
Habitación : Aspectos físicos ...	9.17	9.29	1.28%
Habitación : Servicio	9.47	9.55	0.85%
Áreas públicas	9.37	9.47	1.11%
El Hotel le dá sensación de seguridad	9.42	9.48	0.72%

Tabla #4: Calificación de áreas de huéspedes

Fuente. Elaboración propia, 2015.

Para los indicadores de calidad de las instalaciones también hubo mejoras, sin embargo se cree que influyó más el servicio de atención ya que la mayoría de

los clientes ya habían visitado el hotel. La evaluación de los aspectos físicos de las habitaciones se incrementó en un 1.28%, además se evidenció una percepción de seguridad mayor en el año 2014 que en el 2013 siendo este grado de sensación mayor en un 0.72%.

Acerca del saludo que dan los empleados a los huéspedes las calificaciones fueron:

Indicador	2013	2014	Porcentaje de variación
Todos	64.5%	71.0%	10.14%
Casi todos	31.0%	25.5%	-17.61%
Algunos	4.9%	3.6%	-27.33%
Casi ninguno	0.0%	0.0%	-100.00%
Ninguno	0.0%	0.0%	-100.00%

Tabla #5: Resultados sobre el saludo a los huéspedes.

Fuente. Elaboración propia, 2015.

En relación al saludo que le brinda el equipo de servicio al huésped, hubo también una notable mejora, un 10.14% consideró que la amabilidad del recibimiento por parte de los empleados fue mayor que en el año 2013 donde dicho porcentaje se colocó en un 64.50%.

Conclusiones y recomendaciones

El hotel Howard Johnson Guayaquil, pese a su renombre internacional, no mantenía altos índices de evaluación del servicio en comparación a la excelente trayectoria con la que había contado durante 8 años. La razón del problema se evidenciaba en la disminución de motivación de sus empleados, lo que repercutía de manera negativa en la percepción del huésped.

La efectividad de un plan de motivaciones genera un mejor rendimiento y actitud de los empleados, prueba de ello fue el caso que se analizó en el hotel estudiado, donde sus índices de evaluación de servicio mejoraron entre los años

2013 a 2014. Los esfuerzos del departamento de calidad, quien con colaboración del departamento de talento humano, ayudaron a posicionar la cultura del servicio y espíritu de la hospitalidad en el hotel.

Tanto el hotel como sus colaboradores fueron beneficiados, pues el hotel recibió mejoras en la calificación del servicio y el personal se hizo acreedor a los reconocimientos públicos, aquellos que irían archivados en su hoja de vida, y premios expuestos durante el lanzamiento del proyecto. Gracias a la cadena hotelera a la que pertenece el hotel Howard Johnson de Guayaquil, el empleado que demostró el mejor rendimiento en su desempeño y que fue ejemplo para el resto, recibió un viaje internacional con todos los gastos incluidos en uno de los destinos donde mantiene hoteles la compañía. La manifestación de agradecimiento del asociado, repercutió de manera positiva en sus compañeros, aquellos que comentaron lo positivo del concurso.

Este escenario es un claro ejemplo de cuando las actividades operativas crean un ambiente monótono en la persona, provocando un bajo rendimiento en sus labores diarias. Además la costumbre de recibir un sueldo fijo crea el pensamiento de realizar un trabajo mínimo por la simple razón de que se recibirá remuneración se haga o no se haga el trabajo.

Antes de la aplicación de este programa de motivación y compensación al buen trabajo realizado, el Hotel Howard Johnson Guayaquil carecía de esta iniciativa. El concurso realizado en este hotel fue un claro ejemplo de cómo una persona puede dar resultados positivos a través de distintos incentivos y cómo su sentido de pertenencia es importante, al menos en esta industria donde luego de los

huéspedes, las personas más son los empleados operativos, quienes tienen la mayor carga laboral de forma física.

Durante los meses en los que se desarrolló este proyecto, el hotel Howard Johnson Guayaquil notó una mejora tanto en servicio y actitud de sus empleados como en la percepción que tenían los huéspedes. Este concurso interno de calidad fue tan bien percibido que a inicios del año 2015 hubo un nuevo lanzamiento del mismo, con nuevos y más exigentes parámetros de calificación y por supuesto, más formas de motivación para el personal. Se hizo hincapié a los colaboradores que, a pesar de que recibieron premios materiales, para la compañía lo que realmente importaban eran los reconocimientos recibidos, ya que ayudaban a tener mayor oportunidad de un ascenso en el futuro. Afortunadamente esta herramienta motivó a muchas personas a convertirse en verdaderos profesionales del servicio.

Referencias Bibliográficas

- AHOTEC. (1955). *Hoteles Ecuador*. Obtenido de http://www.hotelesecuador.com.ec/disptxt.php?menu=1&submenu1=7&id_iom=1
- Calvi, M., & Chierichetti, L. (2006). *Nuevas tendencias en el discurso de especialidad*. Peter Lang AG.
- Campbell, J., Dunnette, E., Lawler, E., & Weick, K. (1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Costa, G., & Santomá, R. (2007). *CALIDAD DE SERVICIO EN LA INDUSTRIA HOTELERA*. Universitat Ramon Llull. Obtenido de <http://www.esade.edu/cedit2007/pdfs/papers/pdf9.pdf>
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). *Environmental variation in studies of organizational behavior*. Psychological Bulletin.
- García, G. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Madrid: Universidad de Granada.

- Guion, R. (1973). *A note on organizational climate. Organizational Behavior and Human Performance*. Human Performance.
- Hellriegel, D. (1974). *Organizational Climate: Measures Research and Contingencies*. Academy of Management Journal.
- Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Maslow. (1970). *Motivation and Personality*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- McClelland, D., & Winter, D. (1969). *Motivating Economic Achievement*. Nueva York: Free Press.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sánchez, P. (2012). *Comunicación en las relaciones profesionales*. IC EDITORIAL.
- Schneider, B., & Reichers, A. (1983). *On the etiology of climates*. Personnel Psychology.
- Schneider, & Reichers. (1978). *Clima y Ambiente Organizacional*.
- Tagiuri, R., & Litwin, G. (1968). *Organizational climate*. Harvard University.
- Tejada, J., Vicente, G., Gan, F., Viladot, G., Fandos, M., Jiménez, J., & González, A. (2007). *Formación de formadores, Volumen 2*. Paraninfo S.A.
- Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. Editorial El Manual Moderno.
- Vroom, V. (2014). *Work and Motivation*. Nueva York: John Wiley.
- Woodman, R., & King, D. (1978). *Organizational Climate*. Academy of Management Review.