

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO
EN LA GERENCIA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL
EUROBUILDING HOTEL & SUITES CARACAS**

MARÍA ANGÉLICA HARTING C.I.V. 20.227.555.

CARACAS, OCTUBRE 2019

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: PROPUESTAS DEL PROYECTO.....	4
1.1. Formulación del problema.....	4
1.2. Justificación del problema de investigación.....	4
1.3. Objetivos	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL.....	6
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	11
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	18
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	25
DIAGNÓSTICO OBTENIDO	28
Procesos:.....	29
Tecnología:.....	29
Cultura y Valores:	30
Personal:	30
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

RESUMEN

En el siguiente trabajo, se procura diagnosticar la calidad del servicio en la gerencia de Servicio de Atención al Cliente del Eurobuilding Hotel & Suites Caracas. específicamente en el piso “First Class”. A través de la aplicación del cuestionario de ServQual de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985). Respecto a la estrategia metodológica que se utilizará para la presente investigación es: la *Investigación Acción* ya que se busca la indagación, reflexión introspectiva de cada uno de los integrantes de la gerencia de servicio de atención al cliente del Eurobuilding Hotel & Suites Caracas, ya que los estándares de calidad, ética e integridad concebidos como parte de los valores y visión del Hotel se están viendo afectados por la calidad del servicio ofrecido a los huéspedes.

PALABRAS CLAVES:

Modelo ServQual, Atención al Cliente, Calidad de Servicio.

INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones concebidas como sistemas dinámicos y en constante interacción con el ambiente son elementos que a su vez propician el camino para su cambio, mejora o adaptación. A lo que se le adiciona el actual contexto y el mundo globalizado, generando el desarrollo de las distintas organizaciones en un ambiente competitivo y creciente; tanto los clientes externos como los clientes internos deben estar satisfechos. Por un lado, los clientes externos quienes a través del pago de los servicios que solicitan, generan las ganancias y sustentabilidad de la organización teniendo mayor poder y oportunidades de elección, en el que sus expectativas y necesidades estén esencialmente cubiertas; de allí la importancia estratégica utilizada por la organización para atraerlos y retenerlos. Esta práctica es exitosa cuando la alta gerencia, comprende, atiende e invierte interés en su recurso humano o cliente interno. La relación resulta sencilla; es decir; un empleado satisfecho es igual a un cliente satisfecho (Santamaría, A. y Cadrazco, W.,2011).

No sólo el cliente externo o consumidor es esencial también lo es personal humano que integran las organizaciones, ya que éstas lógicamente están integradas por varios elementos (tecnología, recursos humanos, materiales, apoyo financiero, logístico) interrelacionados los cuales contribuyen a su eficiencia y eficacia; pero esos elementos son posibles gracias al recurso humano, que los manipula o administra; de allí la importancia de valorarlos y retenerlos; al hacerlo se traduce en beneficios no sólo para la persona sino también para la organización a la cual integre.

Antes de continuar es importante realizar una aproximación conceptual acerca del cliente externo e interno dentro de las organizaciones. En este sentido; el cliente externo; desde un punto de vista general es concebido como “aquella persona que no pertenece a la empresa y solicita satisfacer una necesidad, bien o servicio” (Ameca, 2014). Por su parte, el cliente interno es aquel “elemento dentro de una empresa en la cual toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso” (Ameca, 2014). Las organizaciones exitosas son aquellas que comprenden y valoran la importancia del cliente interno y el impacto que genera en los clientes externos, por ende; el énfasis para la retención de ambos clientes se debe centrar en su valoración, lo que permitirá planificar, formular planes de trabajo estratégicos y sólidos para consolidar el crecimiento de la organización; lo cual sólo es posible si se genera el fomento de una cultura organizacional diseñada en procesos y espacios en los cuales exista motivación e importancia por la opinión y criterios de ambos clientes (externo e interno); además el desarrollo de una cultura que permita alcanzar los logros individuales con los colectivos u organizacionales. Consecutivamente, una cultura organizacional sobre la base de estos supuestos se traducirá en un clima organizacional funcional que permitirá el fomento de relaciones interpersonales equilibradas tanto de los clientes internos y externos. Sin embargo; valorar a ambos clientes y fomentar el desarrollo de una cultura y clima organizacional; es posible sí los procesos de comunicación dentro de las organizaciones son eficaces, partiendo de la premisa de que la comunicación es parte esencial del ser humano, representa el punto de partida para entablar buenas relaciones interpersonales. Así como también considerar la importancia de la calidad del servicio en el fracaso o éxito de las organizaciones; la calidad se produce durante la prestación del servicio, por ello la satisfacción del cliente se ha convertido en un elemento importante para su permanencia y eficacia (de las organizaciones), el cual depende del desempeño del cliente interno, dado que la calidad del servicio es producto de la interacción entre el cliente y el personal contacto de la organización. Por esta razón y con la intención de profundizar en su importancia se justifica la presente investigación entre otras razones por: la pertinencia, valoración, dependencia e interdependencia de los procesos comunicacionales en los contextos organizacionales, así como la calidad del servicio y satisfacción del cliente. Por un lado, la comunicación, es uno de los elementos más trascendentes de las relaciones humanas, es indispensable para socializar y satisfacer necesidades de estima o afecto y dentro del ámbito

organizacional permite el logro de objetivos establecidos dentro de la organización entre las personas, definir objetivos claros, ejecutar tareas, tomar decisiones, compartir criterios y opiniones, solucionar problemas y generar cambios. Para Robbins y Judge (2013), la Comunicación hace posible que se cree un ambiente donde los individuos se sientan valorados como personas. Por otro lado, la calidad del servicio permite medir la satisfacción del cliente en la medida en que sus requisitos y exigencias se han cumplido, razón por la que las organizaciones deben preocuparse por la mejora continua de sus objetivos para la correcta satisfacción de sus clientes quienes garantizarán su permanencia, adaptabilidad, rentabilidad, eficiencia y eficacia.

A partir de lo anteriormente expuesto; relacionado a la definición del servicio y la valoración de los clientes internos y externos. Surge el interés, como consultor en DO en formación, en que para la presente investigación se tenga como finalidad, realizar un diagnóstico en la gerencia de atención al Cliente del Eurobuilding Hotel & Suites Caracas, apoyado en las siguientes herramientas: observación, entrevistas semiestructuradas y cuestionario.

El análisis de los resultados será presentado con los principales objetivos de la investigación y exploración diagnóstica; el alcance del objeto de estudio abordado, así como también el marco organizacional y teórico que fundamenta la Investigación. Seguidamente, la estrategia metodológica y, por último; se plantea el análisis de los resultados que se esperan obtener.

CAPITULO I: PROPUESTAS DEL PROYECTO

1.1. *Formulación del problema:*

El servicio, dentro de alguna de las definiciones del Diccionario de la Real Academia Española indica lo siguiente: “Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada” (DRAE,2001), elemento fundamental dentro de la rama de la hospitalidad, en específico en la hotelería.

El servicio es el elemento principal que garantiza el éxito y permanencia de una empresa dentro del negocio de la hospitalidad. Aguiló (1996) indica que las tendencias marcan la pauta en el desarrollo del sector turístico y hotelero, y que los cambios en la intensidad y distribución de los flujos turísticos, también han generado cambios en el entorno y la forma de competir de las organizaciones de este sector.

Esta investigación tiene como finalidad realizar un diagnóstico en la gerencia de atención al Cliente del Eurobuilding Hotel & Suites Caracas, apoyado en las siguientes herramientas: observación, entrevistas semiestructuradas y cuestionario. Con la intención de formular una propuesta que oriente y sustente este diagnóstico e investigación se ha establecido como objeto de estudio la siguiente interrogante: **¿Qué factores afectan la calidad del servicio de los trabajadores pertenecientes a la Gerencia de Atención al cliente del Eurobuilding Hotel & Suites Caracas?**

1.2. *Justificación del problema de investigación:*

Debido al contexto definido anteriormente, las empresas del sector turístico se ven en la necesidad de modificar sus estrategias competitivas del mercado, pasando de un enfoque centrado en precios a otro enfocado en la adquisición de elementos de diferenciación (López y Serrano, 2001). Poon (1993) afirma que este escenario implica que la competitividad del establecimiento hotelero, debe focalizarse en la mejora del servicio mediante una mejor calidad de servicio y la

búsqueda de elementos diferenciadores. La búsqueda de una mayor competitividad hace que la calidad se convierta en un aspecto clave para la industria hotelera (Ingram y Daskalakis, 1999).

Con la intención de profundizar en su importancia se justifica la presente investigación entre otras razones por: la pertinencia, valoración, dependencia e interdependencia de los procesos comunicacionales en los contextos organizacionales, así como la calidad del servicio y satisfacción del cliente. Así mismo, se busca garantizar la competitividad de la empresa y también servir de insumo para otros estudios del sector

Por otro lado, otro elemento fundamental, para que se logre llevar a cabo una buena prestación del servicio es la comunicación. Se trata de uno de los elementos más trascendentes de las relaciones humanas, es indispensable para socializar y satisfacer necesidades de estima o afecto y dentro del ámbito organizacional facilita la organización entre las personas, definir objetivos claros, ejecutar tareas, tomar decisiones, compartir criterios y opiniones, solucionar problemas y generar cambios. Para Robbins y Judge (2013), la comunicación hace posible que se cree un ambiente donde los individuos se sientan valorados como personas.

1.3. *Objetivos:*

1.3.1. *Objetivo general:*

Diagnosticar la calidad del servicio en la gerencia de Servicio de Atención al Cliente del Eurobuilding Hotel & Suites Caracas.

1.3.2. *Objetivos específicos:*

1. Describir los factores organizacionales que podrían incidir en la calidad del servicio de la gerencia de atención al cliente del Eurobuilding Hotel & Suites Caracas a través del modelo de ServQual.

2. Describir los factores individuales que podrían incidir en la calidad del servicio de la gerencia de atención al cliente del Eurobuilding Hotel & Suites Caracas través del modelo de ServQual.

3. Describir los factores grupales que podrían incidir en la calidad del servicio de la gerencia de atención al cliente del Eurobuilding Hotel & Suites Caracas través del modelo de ServQual.

CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico se realizará en el *Eurobuilding Hotel & Suites Caracas*; cuyos elementos estructurales se presentan a continuación:

1. Historia:

Desde hace más de tres décadas, miles de personas de diferentes países y regiones han visitado las instalaciones del Hotel Eurobuilding Madrid. Esta experiencia ha fomentado la creación y desarrollo de otros proyectos, en los que se ha transferido todo el trabajo que año tras año se ha puesto en práctica, gracias al contacto directo con clientes excepcionales.

La idea de crear un Hotel en Suramérica, surge bajo la experiencia del Hotel Eurobuilding Madrid, y se inicia con un estudio de mercado en el año 1978 para determinar qué destino era el más idóneo para albergar un proyecto tan ambicioso como éste. Viendo las alternativas y observando que Venezuela era un País que contaba con estabilidad política y económica, se toma la decisión de hacer negociaciones para crear el Hotel Eurobuilding en Venezuela.

De esta manera se constituye en el año 1978 en Caracas, una empresa a la que se le denominó Eurobuilding Internacional C.A., cuyo objetivo principal era el de concretar el proyecto que hoy se ve hecho realidad. De ese conjunto de experiencias adquiridas del Hotel Eurobuilding Madrid, bajo una misma estructura operativa y dentro de los parámetros más altos de lujo y confort, nació el Hotel Eurobuilding Caracas.

Con motivo de las elecciones presidenciales de diciembre de 1988, y la toma de posesión del presidente Carlos Andrés Pérez, el Estado solicita la colaboración del Hotel Eurobuilding Caracas para poder albergar a las delegaciones que venían del extranjero y, por tal motivo se

adelanta su apertura con ciertas restricciones, ya que para ese momento sólo se contaba con cuatro (4) pisos de habitaciones, el Restaurante Jardín de Cristal, Lobby Hotel y la Piscina.

Ya con el hotel abierto y presente el personal contratado, no se podía cerrar para terminarlo en su totalidad, así que se terminó sobre la marcha para principios de 1990; otro suceso que también afectó la culminación del Hotel fueron los eventos del 27 y 28 de febrero de 1989, este hecho ocasionó la paralización de los entrenamientos del personal y las contrataciones.

El Hotel es administrado por Promociones Eurobuilding de Venezuela, S.A. que es la empresa operadora de Hoteles en España; la propietaria es Eurobuilding Internacional C.A., cuyo capital para ese entonces era mixto, es decir, capital Extranjero, Nacional y del Estado.

Para mediados del año 1992, debido a la presión del pago a la Nación de la deuda derivada del aval; la Asamblea de Accionistas decide ampliar el capital para poder atender la deuda antes indicada en septiembre del mismo año, y por ende entran nuevos accionistas, los Señores Zarikian y Di Masse.

En febrero de 1994 a raíz de los sucesos financieros de orden bancario, el Banco Construcción, es intervenido por el Estado, que ocupa las acciones del grupo Di Masse en Eurobuilding Internacional C.A. para agosto de ese mismo año.

Finalmente, en febrero de 1995, mediante Decreto publicado en Gaceta Oficial, el Gobierno expropia las acciones del grupo Di Masse, cuyo monto es aproximadamente el 46% del capital suscrito y del pago de Eurobuilding Internacional C.A.

A finales de 1998, la familia Zarikian adquiere la totalidad de las acciones del Eurobuilding Internacional C.A., adquiriendo el 100% de las mismas.

Al mismo tiempo se logró despertar el interés de prestigiosas Cadenas Hoteleras Internacionales, y es así que en agosto del año 2000 se adquiere una Franquicia de la Cadena Internacional de Hoteles Radisson, comenzando a operarse el Hotel como Radisson Plaza Eurobuilding Caracas.

En octubre del año 2007 se decide resaltar la Marca buscando formar un propio nombre, separándose de la Cadena Internacional Radisson, dándose a conocer como EUROBUILDING HOTEL & SUITES CARACAS, estableciéndose a nivel Nacional e Internacional. El grupo Eurobuilding, conformado por miembros de la familia Zarikian; se ha convertido en la Cadena

Hotelera más grande de Venezuela llegando a establecerse en ciudades como: El Tigre, Maiquetía, Maracay, Puerto Ordaz, Barinas, Coro, Caracas y a nivel internacional la sede de Eurobuilding Buenos Aires, Eurobuilding Miami y Eurobuilding Quito.

Sus instalaciones están formadas por: Una torre denominada Hotel y la otra Suites, adicionalmente se encuentra la Torre Financiera, que si bien no pertenece al hotel sus servicios complementan sus instalaciones. La imagen del Hotel transmite la Visión Contemporánea de Venezuela, ajustados a las necesidades del Huésped; además que es la combinación de la excelencia, estilo y la más alta tecnología. Toda esta lujosa y moderna infraestructura logra un equilibrio de excelencia gracias a un auténtico Recurso Humano altamente capacitado. Ajustada a las necesidades del cliente y/o huésped, ofreciéndole 617 habitaciones con vista al Cerro Ávila y Chuao, Aire Acondicionado, T.V. de Plasma, Canales de T.V. locales y por suscripción, teléfonos digitales Touch-Screen con correo electrónico de Voz, Secador para cabello en los baños, Caja de Seguridad Electrónica y Mini- Bar, Room-Service las 24 horas del día, Lavandería y Tintorería, Estacionamiento, Valet-Parking, Máquinas de Hielo, Business Center, Piso para Damas (Woman Floor) , Piso First Class y Pisos Ejecutivos con Internet incluido en el costo de la reserva; fax, traducciones, fotocopias, Salón Privado para reuniones, Agencia de viajes, Líneas Áreas, Galería de tiendas exclusivas; además de una gama de Restaurantes y Bares: Jardín Cristal, Sol y Sombra, Hanami, Lobby-Bar; Áreas Recreativas: dos (2) Piscinas, una para niños y la otra para adultos, Gimnasio, Sauna, Baños de vapor, Jacuzzi, Solarium y Cancha de Tennis; facilidades de reuniones y eventos en los 15 versátiles y amplios Salones.

Sin duda alguna el Eurobuilding Hotel & Suites Caracas constituye un gran avance en el Desarrollo Hotelero, prestando un excelente servicio basado en la calidad, eficiencia, respeto y cordialidad, escalando así los más altos peldaños del éxito, manteniendo su Calidad Cinco Estrellas – Corona Dorada. Desde su apertura, el Eurobuilding Hotel & Suites Caracas, se ha orientado al crecimiento interno y externo, siendo el primer factor en la contratación y el desarrollo de sus profesionales, ofreciendo las mejores políticas socio-económicas y excelente ambiente de trabajo, envuelto en agradables instalaciones y equipos necesarios.

2. Misión:

El Grupo Eurobuilding se caracteriza por una gerencia interfuncional, que garantice los recursos a los dueños de los procesos, basada en un sistema de entrenamiento constante, que genere la pasión y compromiso en el servicio personalizado y cordial a sus huéspedes y visitantes para satisfacer a los clientes más exigentes y lograr su fidelidad.

3. Visión:

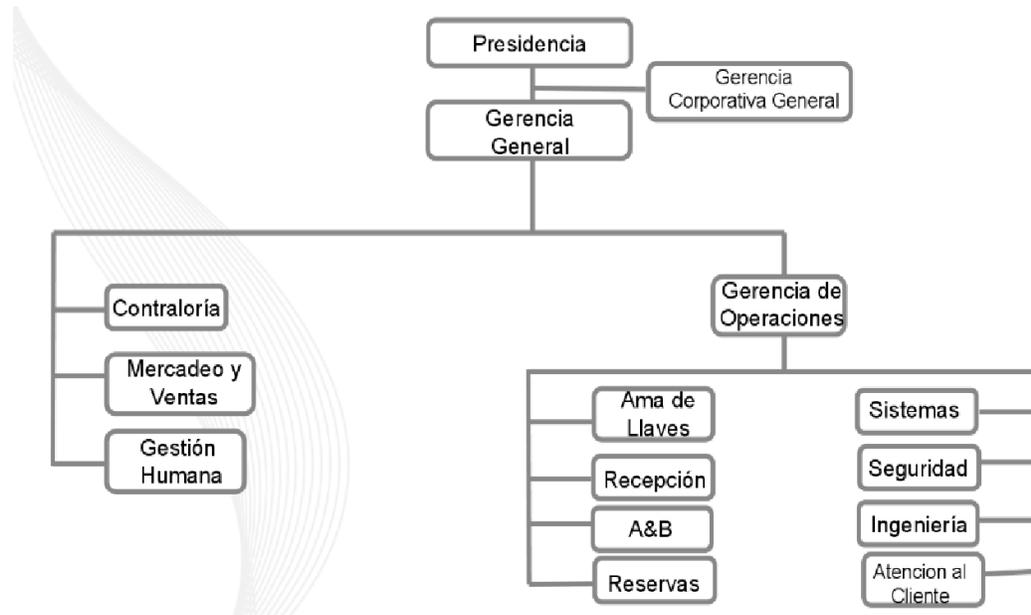
Ser la primera cadena de Hoteles venezolana, con servicio 5 Estrellas reconocida por la atención personalizada y profesional hacia nuestros clientes, basada en estándares de calidad, ética e integridad y una infraestructura moderna y en constante innovación, logrando el bienestar tuyo, de los inversionistas y de la comunidad.

4. Valores:

Los valores que caracterizan e identifican al Hotel Eurobuilding & Suites Caracas, son:

- *Servicio:* Mostramos una dedicación esmerada en satisfacer y exceder constantemente las expectativas de nuestros clientes.
- *Respeto:* Constituye la base de nuestras relaciones humanas e implica la tolerancia a la diversidad, así como la apertura para la comprensión mutua.
- *Integridad:* Nuestra fortaleza del carácter nos ayuda a vencer obstáculos demostrando rectitud, honestidad y alto sentido de compromiso.
- *Constancia:* Día tras día demostramos pasión por nuestro trabajo y buscamos a través de cada una de nuestras acciones, el mejoramiento continuo para seguir brindando un servicio de calidad a todos nuestros huéspedes o clientes y a todos los asociados que forman parte de nuestra familia.
- *Crecimiento:* Perseguimos el crecimiento sostenido tanto económico como humano, garantizando la prosperidad de nuestros negocios.

5. Estructura organizacional:



Con respecto a la Gerencia de Atención de Servicio al Cliente es un departamento que cuentan con tres áreas que forman parte del mismo los cuales son:

1. Business Class (piso ejecutivo con amenidades vip); compuesto por dos mayordomos, uno pertenece al turno diurno (6:30am - 2:30pm) y otro turno nocturno (1:00pm - 9:00pm).
2. Business Woman Floor (piso exclusivamente para mujeres ejecutivas); compuesto por dos coordinadoras, en los mismos turnos, tanto el turno diurno como el nocturno.
3. First Class (piso exclusivo para los huéspedes más importantes, se ofrece un servicio Premium y personalizado), compuesto por tres coordinadores, uno en cada turno diurno y nocturno, así como un turno mixto comprendido entre las 11:00 AM y 7:00 PM. También se cuenta con un Business Center (área que presta servicio de copias, internet, impresiones, entre otros), el cual está compuesto por dos coordinadores, uno en turno diurno y otro el nocturno, respectivamente.

La detección de la situación corresponde al sub área de First Class, donde se presenta el problema inicial, que será desarrollado en el presente análisis.

Finalmente, esta Gerencia cuenta con dos asistentes, una para el turno diurno y otro para el turno nocturno, junto con el gerente, formando un equipo de 12 personas en total.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

Existen diversas estrategias para desarrollar un diagnóstico a nivel organizacional. Sabemos que los modelos, nos permiten como consultores, adoptar una postura frente a la manera que será analizada una situación puntual.

Para esta investigación, se tomará en cuenta el modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord (1976), el cual permite describir a la empresa en las dimensiones que la definen como tal. Representando una forma particular de visualizar la estructura y diseño organizacional. Toma en cuenta temas como la planificación, incentivos y recompensas; entre otros. Se trata de un modelo básico de “sistemas” al funcionamiento organizacional.

Las organizaciones venezolanas han sufrido una serie de transformaciones producto de la situación actual del país, el cual requiere de análisis, aproximaciones o puntos de vistas que expliquen la actual realidad. En este sentido, y desde un punto de vista general; “Venezuela se encuentra entre la civilización y la barbarie” (Barrios y Santos, 2018).

Considerando el contexto país, en el cual se desenvuelve esta organización, es importante mencionar que la inflación en Venezuela fue de 110,1% en mayo de 2018, informó la Comisión de Finanzas de la Asamblea Nacional el lunes 11 de junio de 2018 (Unidad de datos Prodavinci, 2018), conformando una economía hiperinflacionaria, la cual ha afectado las diversas esferas de vida del ciudadano (política, social, económica, de salud, etc.) agudizando la crisis y, por ende; sus efectos han incidido significativamente en calidad de vida de los venezolanos. Bajo este contexto operan las organizaciones venezolanas, en donde se puede observar ausencia de personal, alta rotación de los mismos, ausencia de transporte público, escasez de productos y de alimentos, entre otros.

Tomando en cuenta esta situación, se describirá el estado actual de la organización, mediante el modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord (1976), quien considera diversos elementos desde la perspectiva actual de la organización.

La calidad de servicio, es un elemento que se encuentra altamente vinculado con las empresas de servicio, en este caso, la hotelería; al pertenecer a este tipo de negocios, cuenta con elementos medulares de la calidad de servicio. De forma tal que, al presentarse grietas en cualquier área, como cualquier empresa, el servicio, suele ser uno de los elementos más visibles y que se ven afectados.

Para iniciar con este tema es importante determinar el significado de conceptos fundamentales que engloban este tema. Según Duque (2005) el “Servicio es entonces entendido como el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor”, sabemos que un cliente que se hospeda en un hotel cinco estrellas, tiene como expectativa que se trate de una estadía sea lo más placentera posible.

El servicio, según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), cuenta con cuatro elementos fundamentales que son la intangibilidad, la no diferenciación entre producción y entrega, y la inseparabilidad de la producción y el consumo (Duque, 2005).

Al tratarse de un elemento “intangible”, pues no se trata de un producto como tal que se pueda observar y evaluar, por lo que muchos autores han propuesto diversas maneras de calificar como “bueno” o no.

Sin embargo, para poder definir los elementos asociados a la calidad de servicio, es necesario hacer visible la definición de conceptos que serán mencionados a lo largo de esta investigación.

3.1 Antecedentes de la Investigación:

Respecto a la Calidad de Servicio, existen diversas investigaciones como las de López y Serrano (2001), quienes realizaron estudios, tomando como el modelo de Servqual de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985). En este estudio se identificaron 4 dimensiones relacionadas con la calidad de servicio en los establecimientos hoteleros en la comunidad de

Cantabria (España). La fiabilidad y los elementos tangibles, según este estudio, se consideraron equivalentes como indicaron los autores iniciales del modelo.

Dos de ellas, las que hemos denominado "fiabilidad y elementos tangibles", pueden considerarse equivalentes a las inicialmente obtenidas por Parasuraman, Zeithaml y Berry. Otro elemento hallado en esta investigación es que las dimensiones "características del personal" y "oferta complementaria", si bien se hallan en otras investigaciones del sector turístico, para la investigación de López y Serrano (2001), no se incluyen. Por lo que, según esta investigación, se puede evidenciar de manera empírica, que la calidad del servicio no siempre se encuentra integrada por las cinco dimensiones de los autores, previamente descritos.

Así mismo, se halló en este estudio que las dimensiones que tienen mayor peso son la "fiabilidad" y las "características del personal"

Otro tipo de modelo de calidad de servicio propuesto por Gronroos (1988), expone que la calidad que se percibe, es obtenida cuando la calidad experimentada cumple con las expectativas del cliente. De forma tal que, si las expectativas son poco realistas, la calidad total que se percibe será baja; aun cuando la calidad que fue experimentada, medida de forma objetiva sea buena. También propone que la calidad se encuentra influenciada por la imagen corporativa local, así como por la calidad técnica y funcional. Finalmente, este autor concluye que, el nivel de calidad total percibida, se encuentra determinado por las diferencias que se presentan entre la calidad esperada y la experimentada Gronroos (1988).

Luego, surge el modelo de las Fuentes de la Calidad de Gummerson y Gronroos, el cual resalta la importancia del cliente, como parte fundamental y activa, no sólo del diseño de servicio, sino también en su producción, ya que toma en cuenta la interacción del cliente y el vendedor, así como otros elementos. Dentro de la calidad del Servicio, estos autores indican que, cuanto mejores sean las relaciones de los empleados con los clientes, mejores serán los niveles de calidad de servicio ofrecidos

Para este estudio, se utilizará el modelo de Servqual (1985) establecido por los autores Parasuraman, Zeithaml y Berry; quienes basaron muchas de sus investigaciones al servicio y la

medición de su calidad. Se decidió este modelo, ya que considera dimensiones, bastante amplias respecto a la percepción de calidad de servicio, así como también propone la presencia de posibles brechas que influyen en la medición de la misma.

El modelo Servqual se publicó por primera vez en el año 1988 (Parasuraman, Zeithaml y Berry), y ha experimentado numerosas mejoras y revisiones desde entonces, se trata de una investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y cómo ellos aprecian el servicio. Este modelo permite analizar aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes, por lo que permite conocer factores incontrolables e impredecibles de los clientes.

El modelo proporciona información específica detallada sobre opiniones del cliente sobre el servicio de las empresas, comentarios y sugerencias de los clientes de mejoras en ciertos factores, impresiones de los empleados con respecto a la expectativa y percepción de los clientes. También este modelo es un instrumento de mejora y comparación con otras organizaciones (Matsumoto, 2014).

Calidad de Servicio

La calidad y el servicio, tal y como se describió, son conceptos difíciles de separar, cuando se trata de la relación presente entre las organizaciones con sus clientes.

“La calidad se configura como un modelo de gestión y un estilo de dirección implantado en las empresas líderes, así como una manera de ser y de vivir. La calidad entonces no es una serie de características que permanezcan fijas, es una cualidad mejorable. El término tiene su origen en la etimología latina Qualitas que quiere decir forma de ser con respecto a mis semejantes” Martínez (2005).

La Real Academia Española define calidad como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor (DRAE,2001). Esta definición establece dos elementos importantes en su estudio. Primero, la referencia a características o propiedades y, segundo, su bondad para valorar “algo” a través de ella. Adicionalmente encontramos las siguientes definiciones: Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en

características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente. La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos. La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto. Calidad consiste en libertad después de las deficiencias.

De manera sintética, calidad significa calidad del producto. Más específicamente, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc. (Ishikawa, 1986, c.p Duque, 2005).

3.2 BASES TEÓRICAS:

El modelo Servqual, pertenece a la escuela americana y es el más utilizado por los académicos hasta el momento (Duque, 2005). Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) direccionan sus estudios a partir del paradigma de la desconfirmación, al igual que Grönroos, para desarrollar un instrumento que permitiera la medición de la calidad de servicio percibida. A partir de diversas evaluaciones y tomando como base el concepto de calidad de servicio, le otorgaron el nombre de SERVQUAL. Tal y como se mencionó previamente, este instrumento permite la aproximación a la medición a través de la evaluación por separado de las expectativas y percepciones de un cliente, apoyándose en los comentarios de los mismos. Dichos comentarios arrojaron hacia diez dimensiones determinadas por los autores, con una importancia relativa que, dependen del tipo de servicio y/o cliente. Estas dimensiones eran:

1. **Elementos tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales.
2. **Fiabilidad:** Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa
3. **Capacidad de respuesta:** Disposición para ayudar a los clientes y para proveerlos de un servicio rápido.
4. **Profesionalidad:** Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio.

5. **Cortesía:** Atención, respeto y amabilidad del personal de contacto.
6. **Credibilidad:** Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee.
7. **Seguridad:** Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
8. **Accesibilidad:** Lo accesible y fácil de contactar.
9. **Comunicación:** Mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos.
10. **Compresión del cliente:** Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

Luego de diversas revisiones, se indicó que estas diez dimensiones no eran necesariamente independientes unas de otras, por lo que realizaron estudios estadísticos y las correlaciones encontradas, permitieron la reducción a cinco dimensiones:

1. **Confianza o empatía:** Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes (agrupa los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).
2. **Fiabilidad:** Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. **Responsabilidad:** Seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza (agrupa las anteriores dimensiones de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).
4. **Capacidad de respuesta:** Disposición para ayudar a los clientes para prestarles un servicio rápido.
5. **Tangibilidad:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación

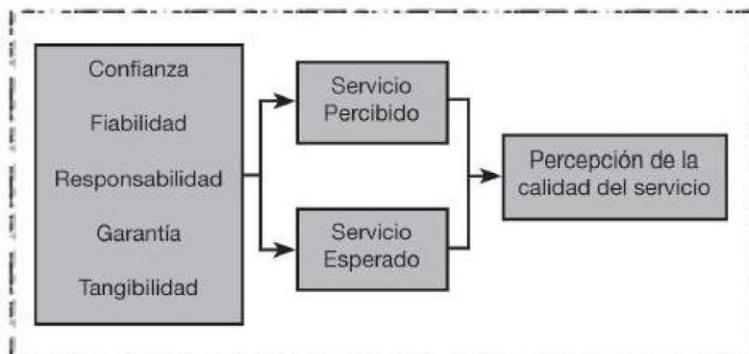


Figura 1 Modelo ServQual (Parasuraman, Zeithaml, y Berrryl, 1988 p.26)

Estos autores definen la presencia de vacíos o gaps como una serie de discrepancias o deficiencias existentes respecto a las percepciones de la calidad de servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores. Estas deficiencias son los factores que afectan a la dificultad de presentar un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad. El modelo SERVQUAL, con el estudio de las cinco brechas, analiza los principales motivos de la diferencia que llevaban a un fallo en las políticas de calidad de las organizaciones. El resultado es el modelo de la figura 2, que presenta varios vacíos, identificados por los autores como el origen de los problemas de calidad del servicio.

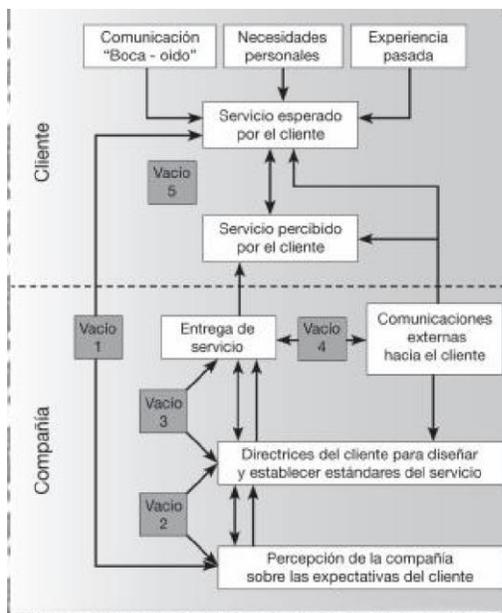


Figura 2. Modelo ServQual - Brechas (Zethami, Parasuraman y Berrryl, 1988 p.26)

Cada uno de estos vacíos cuentan con un contenido puntal:

Brecha 1: Diferencia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.

Brecha 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

Brecha 3: Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

Brecha 4: Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Gap 5: Diferencia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo y diseño de investigación.

La estrategia metodológica que se utilizará para el diagnóstico y la presente investigación es: la *Investigación Acción*. Este tipo de investigación, de acuerdo con Lanz (1989) permite desarrollar organizaciones y sistemas; con capacidad de resolver sus problemas. Al mismo tiempo rediseñarse con la finalidad de confrontar nuevos acontecimientos, así como también lograr la redistribución del poder en los sistemas de manera que todas sus partes puedan ejercer mayor poder o influencia en las decisiones. A la luz de este tipo de investigación y, tomando como referencia el Desarrollo Organizacional que permite el desarrollo de actividades que ayuden a las diferentes organizaciones; según Robbins, Stephen y Judge (2013) a comprender y actuar sobre los procesos que ocurren en las organizaciones y su entorno con la intención de obtener una mayor efectividad.

Debido a la utilidad de la investigación acción se tomó en cuenta durante el diagnóstico realizado, ya que se busca la indagación, reflexión introspectiva de cada uno de los integrantes de la gerencia de servicio de atención al cliente del Eurobuilding Hotel & Suites Caracas, ya que los estándares de calidad, ética e integridad concebidos como parte de los valores y visión del Hotel se están viendo afectados por la calidad del servicio ofrecido a los huéspedes. El principal objetivo es lograr determinar qué elementos influyen en la prestación del servicio de calidad a los huéspedes del piso de First Class, de forma tal que una vez identificado, se propongan mejoras, la cual se traducirá en una mejora y cambio en la calidad del servicio ofrecido a los distintos huéspedes (cambios en los procesos organizacionales, específicamente en esa gerencia)

4.3. Unidad de análisis:

Para esta investigación, se realizó un estudio censal, es decir; “la totalidad de las entidades que poseen una característica común de acuerdo a los datos de la investigación” fue de siete (7) sujetos que incluyeron a cuatro (4) mujeres y tres (3) hombres. El personal de la organización

pertenece al área operativa, incluso, la asistente de la gerente, quien cumple funciones mixtas. Dicha muestra cuenta con un rango de edades entre 21 y 34 años.

4.4. Técnicas e instrumentos utilizados

Las técnicas implementadas en la primera fase del proceso de investigación fueron: la observación, la entrevista semi-estructurada y la aplicación de un cuestionario tomando como referencia el Modelo Servqual, para medir la calidad de servicio; así como la revisión de documentos de la empresa. Estas técnicas permitieron tener un contacto directo con las conductas relevantes observables (relaciones interpersonales entre los integrantes de la gerencia y los huéspedes) y facilitaron la oportunidad de conocer o descubrir la opinión de los involucrados (trabajadores y huéspedes) sobre un aspecto (calidad del servicio).

Esta investigación se realizó en diversas fases; siendo la primera, la aplicación de una entrevista al cliente, llevándose a cabo en paralelo a estas reuniones, espacios de observación por parte de las investigadoras, donde se reportaron elementos que se detallan a lo largo de este estudio. Luego se procedió a validar el instrumento a aplicar, por juicio de expertos, quienes propusieron modificaciones enfocadas a la redacción de ítems, más no se eliminaron ni agregaron, sino se ajustaron los enunciados considerando el contexto en el cual se aplicaría dicho instrumento. Así mismo, se procedió a aplicar el mismo en la siguiente fase, considerando que la investigación se encuentra en fase de recolección de los datos y tabulación- Quedando pendiente la fase de presentación y análisis de resultados.

El instrumento que se utilizó para realizar el diagnóstico fue un cuestionario, constituido por veintiocho (28) ítems, cuya finalidad es medir la calidad del servicio en la gerencia de atención al cliente del Eurobuilding Hotel & Suites Caracas. El cuestionario a implementarse se elaboró tomando como referencia el *Modelo Servqual (Service of quality)* propuesto por Valerie A. Zethami, A. Parasuraman y Leonard L. Berry (1995). Este modelo tiene como finalidad medir la calidad del servicio en función de los siguientes elementos:

- Calificación global de la calidad y la comparación contra el estándar válido.
- Beneficios ideales.

- Beneficios descriptivos.
- Insatisfacciones específicas.

Para medir la calidad del servicio y los elementos descritos anteriormente, toma como referencia las discrepancias de las expectativas del cliente y sus percepciones sobre el servicio recibido.

Es importante destacar que las dimensiones seguridad y empatía incluyen varios indicadores, tales como: comunicación, credibilidad, seguridad, competencia, cortesía, comprensión/conocimiento de los clientes y acceso, consideradas originalmente y excluidas durante el refinamiento de la escala (Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988).

4.5. Operacionalización de las variables:

La variable a estudiar para este estudio, será la calidad de servicio, por lo que, según los autores, se operacionaliza, considerando las siguientes dimensiones:

1. Comunicación: “debe ser fluida entre los actores que conforman el servicio, de modo que resulte eficaz y satisfactoria para los usuarios, por lo tanto; Las expectativas y la prestación recibida están interrelacionadas. También la comunicación ofrece la posibilidad de interiorizar conocimientos e incorporar habilidades que contribuyen al desarrollo social, tanto en lo económico como en lo cultural, mediante su contribución al perfeccionamiento de las empresas y al fortalecimiento de los valores de la cultura en las organizaciones y la sociedad en general”. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988).

2. Necesidades personales: “son aquellas que definen el comportamiento en el momento de desenvolvemos y beneficiarnos del entorno que rodea”. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988).

3. Experiencias pasadas: “Las expectativas del consumidor o cliente están determinadas por el conjunto de experiencias pasadas con la empresa que ofrece el servicio o con las empresas de la competencia. De allí, la importancia del marketing sobre el cliente, cuya satisfacción es considerada como una variable estratégica para ubicar a la empresa en los diversos segmentos del mercado en los que compite”. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988).

4. Comunicación externa: “Es una herramienta muy trascendente de cara al exterior, no sólo en casos de que la organización tenga algo que comunicar sino en situaciones cotidianas que requieren de la comunicación como herramienta fundamental y constante para su correcto funcionamiento. Las organizaciones deben comunicar todo tanto a nivel interno como externo, dando una buena imagen de la empresa”. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988).

Además de estos cuatro factores, las percepciones en la satisfacción del cliente se ven determinadas de acuerdo con Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994) con cuatro brechas generadas dentro de las organizaciones y que a su vez impiden que la prestación de los servicios sea percibida como de alta calidad. Las cuatro brechas son: *primera*, discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos sobre esas expectativas; *segunda*, discrepancia entre las percepciones de los directivos sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de la calidad del servicio; *tercera*, discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y el servicio realmente ofrecido; y *cuarto*; discrepancias entre el servicio y lo que se comunica a los clientes sobre el mismo.

El modelo delimita los ítems dentro de las dimensiones de la siguiente manera:

Variable	Dimensiones	Indicadores	Reactivos
Calidad del Servicio: medida en la que el servicio satisface las expectativas de los clientes.	Tangibilidad: apariencia de las instalaciones físicas, equipo y personal.	Alimentos y Bebidas	1. La comida y bebida ofrecida es de Calidad.
		Seguridad y confort de las habitaciones y las Instalaciones.	2. Las Instalaciones y habitaciones son confortables.
			3. Las habitaciones son visualmente atractivas.
			4. Las Instalaciones se encuentran en buen estado.
			5. Las Instalaciones físicas son modernas, limpias, organizadas, optas para ofrecer un buen servicio.
			6. Las Instalaciones son visualmente atractivas.
	Material informativo para el servicio.	7. El material informativo para el servicio es suficiente y oportuno.	
		8. Los equipos son modernos.	
	Apariencia del personal.	9. El personal cuenta con una apariencia pulcra.	
		10. El personal presenta un trato cordial.	
	Fiabilidad: habilidad para realizar el servicio de manera confiable y oportuna.	Horario.	11. El horario del servicio se adapta a las necesidades del cliente.
			12. El servicio se concluye en tiempo prometido.
	Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes para prestarles un servicio rápido	Gama de servicios.	13. Es amplia la gama de servicios ofrecida por el Hotel.
			14. Existe veracidad en los servicios ofrecidos.
Atención del personal.		15. Los empleados ofrecen un buen desempeño en el servicio ofrecido.	
		16. Los empleados proporcionan sus servicios en el momento que prometen hacerlo.	
		17. El personal se dirige al cliente por su nombre.	
Atención a las situaciones presentadas.	18. Los servicios solicitados se realizan bien por primera vez.		
	19. La Gerencia de Atención al Cliente muestra un sincero interés ante las solicitudes hechas por los clientes.		
Responsabilidad: Seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza (agrupa las anteriores dimensiones de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad)	Credibilidad.	20. El comportamiento de los empleados infunde confianza.	
		21. Los empleados se preocupan por sus clientes.	
		22. Los empleados ofrecen una atención personalizada.	
	Seguridad.	23. Los Clientes se sienten seguros con las transacciones y acuerdos que hace con el Hotel.	
		24. El horario de trabajo ofrecido es conveniente para los clientes.	
	Competencia.	25. Los empleados poseen los conocimientos para responder a sus preguntas o requerimientos.	
		26. Los empleados se muestran amables, corteses, educados.	
	Empatía: atención individualizada al usuario.	Comprensión.	27. Los empleados comprenden las necesidades de los clientes.
			28. Los empleados entienden las necesidades específicas los clientes.
			29. El Hotel se preocupa por sus clientes.
		22	

De acuerdo con el modelo Servqual, se espera que el cliente reciba un servicio, determinado por su expectativa de satisfacción y que él espera recibir con la finalidad de evaluar ciertas características en función de las dimensiones descritas anteriormente (Tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía). Es decir, que durante la prestación del servicio se obtienen las impresiones al respecto, de acuerdo con la percepción del cliente, quien emitirá una valoración o juicio una vez que se termine el servicio prestado. De allí la importancia de las organizaciones para la satisfacción del cliente, ofreciéndole un servicio de alta calidad que le permita alcanzar y estar a la vanguardia con respecto a las otras organizaciones y así conservar a sus clientes.

Parasuraman, Zeithaml y Berry, creadores del Modelo Servqual afirman la Calidad de Servicio “exige cubrir y sobrepasar a lo que los clientes o usuarios esperan recibir, así como también coinciden en que los juicios de alta y baja calidad depende de cómo los usuarios perciben el desempeño del servicio en el contexto de lo que esperaban, es decir; la calidad del servicio depende de la percepción del cliente, por lo que puede ser entendida como una extensión de la discrepancia entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones” . Por otra parte, la calidad del servicio es medida en función de los siguientes elementos Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

1. Calificación global de la calidad y su comparación con el estándar válido: entendido como el “juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio que resulta de la comparación entre las expectativas previas de los usuarios sobre la misma y las percepciones acerca del desempeño del servicio recibido. Se trata de un planteamiento de carácter dinámico en cuanto las expectativas pueden ser diferentes en función de los clientes y, además, variar con el tiempo”. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

2. Beneficios ideales: definido como el “conjunto de aspectos, bienes o beneficios que se espera recibir en función de ciertos estándares o percepciones definidas por el usuario”. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

3. Beneficios descriptivos: “permiten la comparación de los beneficios recibidos con los beneficios acordados y descritos. Esa comparación se hace tomando como referencia las percepciones del cliente. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

4. Insatisfacciones específicas: hacen referencia al “conjunto de demandas, beneficios y requerimientos incumplidos durante la prestación del servicio y que afectan considerablemente su calidad” Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

A su vez, las dimensiones seguridad y empatía se encuentra definidas por los siguientes indicadores:

1. Comunicación: mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que ellos puedan comprender, así como también escuchar lo que los clientes tengan que decir.

2. Credibilidad: referido a la honestidad del proveedor del servicio que permite a su vez generar confianza en el cliente.

3. Seguridad: ofrecer un servicio libre de dudas, riesgos y peligros.

4. Competencia: uso de las destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para prestar el servicio.

5. Cortesía: definido por el contacto personal con educación, respeto, consideración y amabilidad.

6. Comprensión: implica hacer un esfuerzo por conocer al cliente y a sus necesidades.

4.6. Procedimiento/Cronograma

Basado en el año 2019.

		Septiembre	Noviembre	Diciembre
S e m a n a	1	Visita y presentación inicial con el cliente	Entrega de cuestionario con las indicaciones a la asistente del área para que lo despliegue a la población	Recogimiento y tabulación de resultados
	2	Entrevistas y sesiones de observación con el cliente en la organización	Aplicación de instrumento a la población determinada	Recogimiento y tabulación de resultados
	3	Adaptación y validación de instrumento a aplicar a la población	Aplicación de instrumento a la población determinada	Procesamiento y análisis de datos
	4	Adaptación y validación de instrumento a aplicar a la población		Entrega de resultados al cliente

Para esta investigación, realizaron las entrevistas con el cliente en un par de oportunidades, a partir de esto, se propone la aplicación del Cuestionario de Calidad de Servicio, basado en el Modelo de Servqual, previamente mencionado.

Se entregó el cuestionario a la asistente de la gerencia en cuestión, quien, a lo largo de dos semanas, entregará el instrumento de manera física a los empleados del área y estos procederán a completar la información solicitada.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

De las sesiones obtenidas a partir de las entrevistas preliminares con el cliente se pudo identificar que, a partir de sus reportes, el personal de la gerencia correspondiente, no cuenta con suficiente información al momento de salir de un turno de trabajo y entregar el progreso hasta los momentos para el otro grupo, correspondiente al siguiente turno. Este es uno de los elementos, que pueden estar influyendo en los resultados que se pretenden obtener en los cuales la calidad de servicio se encuentra afectada.

Al momento de identificar si en efecto este elemento influye o no en la prestación del servicio, se procederá a indicar qué acciones se sugieren para mejorar la calidad del mismo.

Otro elemento que se consideró, fue el anteriormente mencionado, como es el modelo de las seis cajas de Weisbord (1976), donde se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Propósitos: ¿Dentro de qué “empresa” nos encontramos?

En este caso, el Eurobuilding Hotel & Suites Caracas, es una empresa de prestación de servicios cinco estrellas dentro del área de la hospitalidad, brindando al huésped una experiencia, no sólo de instalaciones lujosas y confortables; sino una serie de vivencias a través del servicio el cual hace la diferencia y que el cliente siempre decida regresar a hospedarse en dicho hotel.

La finalidad de esta empresa es el servicio hotelero, por lo que el sentido de sí misma y sus objetivos se enfocan en este rubro.

2. Estructura: ¿Cómo nos dividimos el trabajo?

En lo que se refiere a la manera en la que se divide el trabajo, se trata de una empresa vertical, en el sentido de que la comunicación se maneja de manera descendente, partiendo de Presidencia hacia la Gerencia general, quien tiene como finalidad la administración de las tareas entre las distintas gerencias de manera interfuncional.

Respecto a la Gerencia de Atención al Cliente; no se cuenta con un manual de procedimientos ni protocolos del diario actuar de los empleados del área, por lo que la información es otorgada verbalmente por el Gerente del área a los empleados. Si bien se realizan los entrenamientos mínimos requeridos por parte de la organización, respecto a Atención al Cliente y estándares universales de servicio; no se cuenta con nada adicional, respecto al proceder diario en el departamento. La gerente es, quien a partir de lo que conversa con los trabajadores, quien establece los pasos que se deben llevar a cabo para cada procedimiento.

3. Relaciones: ¿Cómo manejamos el conflicto (nos coordinamos) entre la gente?

Los conflictos por lo general son manejados entre las partes involucradas y el supervisor del área. Si la situación no se solventa se procede a informar al gerente del área. Así mismo, si es un conflicto que no cuenta con una resolución por estos canales se procede a remitir a los participantes al departamento de Gestión Humana, donde por lo general se busca la solución de manera verbal sin mayor trascendencia, a menos que la situación sea de tal magnitud que sobrepase alguna política o reglamento de la organización, allí se aplicaría un procedimiento predeterminado, acorde a la situación presentada.

4. Recompensas: ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?

A partir de las recomendaciones de los huéspedes a lo largo de su estadía, se suelen pagar bonificaciones a los empleados que hacen vida en el área correspondiente. Así mismo se cuenta con un sistema de porcentajes en las distintas áreas que ha sido establecido previamente, por lo que los trabajadores reciben un porcentaje referente a la ganancia total obtenida en el día transcurrido. Adicionalmente, también se les recompensa a los trabajadores con una tarifa preferencial al momento de hospedarse ellos en cualquier otra sede del Eurobuilding Hotel, a lo largo del territorio.

5. Liderazgo: ¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas?

El Liderazgo principal es manejado por el gerente general, quien mantiene un estilo autoritario, ya que si bien, se encarga de llevar en la mejor armonía y eficiencia posible las

dinámicas de cada una de las cajas descritas, las decisiones principalmente son tomadas por su persona, omitiendo las opiniones o sugerencias del resto del equipo. Este elemento puede ser factor influyente en la iniciativa limitada en la gerencia trabajada, ya que antes de proponer alguna idea o estrategia, se espera inicialmente que el gerente general, proponga y acepte sus propias ideas. Esta información se obtuvo a partir de lo comentado por distintos gerentes a quienes se le consultó sobre la gestión en general del mismo, donde a pesar de ser un estilo de liderazgo descrito como Autoritario, se pudo observar su gestión menos autoritaria, al promover actividades de integración y desarrollo personal para su equipo. Esta información se obtuvo al momento de realizar las sesiones con el cliente; pues se tomó un tiempo para consultar con los demás gerentes sobre el estilo de liderazgo del gerente, donde se buscaba obtener una visión global del mismo, obteniéndose lo antes mencionado.

Se sigue manteniendo la línea de que las decisiones son tomadas únicamente por sí mismo.

6. Mecanismos útiles: ¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas?

Se cuenta con el uso de correos electrónicos y teléfonos corporativos para los gerentes de manera tal que puedan contar con la tecnología necesaria que permita la continuidad operativa del negocio. Manteniendo siempre actualizada la información entre las gerencias, o bien sea la clarificación de algún evento especial que requiera de la intervención de diversas áreas. Si bien se cuentan con estos elementos se podrían proponer nuevas maneras que aceleren los tiempos de respuestas y que los trabajadores cuenten con todos los requisitos necesarios para cumplir su trabajo a cabalidad.

Así como se procedió a aplicar el instrumento a los trabajadores de la gerencia correspondiente, se plantea aplicar el instrumento a los huéspedes que reciben el servicio con la finalidad de poder realizar una comparación entre la visión de la calidad de servicio reportada por los trabajadores y la de los huéspedes. Esta información podría darnos información respecto a si existen brechas importantes que podrían estar influyendo en distintos procesos que afectan la prestación de la calidad de servicio.

Luego de la obtención y análisis de estos resultados, se podrá relacionar con la teoría y dar respuesta a aquellos elementos que podrían estar influyendo en la prestación de servicio en el piso ejecutivo de First Class, de forma tal que se busca cuantificar la brecha respecto a ese servicio ofrecido.

Los resultados que se pueden mencionar, por los momentos, fueron los observados y reportados en los distintos encuentros con el cliente. Identificando que entre los miembros de la Dirección de atención al Cliente del Eurobuilding Hotel & Caracas Suites, se presentan brechas en la comunicación que se traducen en la poca disponibilidad y apertura para recibir y suministrar información de eventos o información vital del departamento, en lo que respecta a casos puntuales de huéspedes; situaciones fuera de lo previsto, decisiones tomadas sin ser comunicadas, entre otros. Esto ocurre con mayor frecuencia entre dos coordinadoras del piso Premium llamado First Class.

DIAGNÓSTICO OBTENIDO

El diagnóstico a obtener en la gerencia de servicio de atención al cliente del Eurobuilding Hotel & Suites Caracas permitió identificar oportunidades a mejorar en la calidad de servicio ofrecido a sus clientes, a partir de la observación del departamento y los comentarios de los clientes.

Para efectos de esta investigación, se puede decir que se cuentan con resultados parciales, no concluyentes, por lo que para tener una mejor medida de la calidad se requieren de dos perspectivas, la del cliente interno y externo, de forma tal que, que se pueda contar con una visión completa y que permita dar con los factores que sean necesarios mejorar en pro de un mejor servicio.

ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista realizada a la Gerente del área.

Funciones:

1. ¿Cuál es el Objetivo de su Cargo?
2. Descripción de las funciones cumple usted dentro de la Organización
3. ¿Quién define el perfil del personal?
4. ¿Tiene el personal la capacitación necesaria?
5. ¿Están al día? (Trabajo, Conocimiento, Tecnología).
6. ¿Tienen disposición para el trabajo en equipo?
7. ¿Hay buena disposición para la colaboración?
8. ¿Cómo es la comunicación?

Procesos:

1. ¿Cómo están los Procesos de su Unidad? ¿Cuáles Son? Establezca prioridades.
2. ¿Los Procesos son eficientes? Si ___ No__¿Por qué?
3. ¿Se trabaja con criterio de Calidad? Si___No___, ¿Cómo es el criterio de calidad?
4. ¿Es necesario rehacer el trabajo? Si X No___
5. ¿Qué dificultades se presentan en los procesos?
6. ¿Cuáles son sus servicios?
7. ¿Qué insumos recibe para realizar su proceso y de quién?
8. ¿A quién entrega sus Productos? ¿Por qué?
9. ¿Conoce bien a sus clientes? ¿Cuántos Son? ¿Dónde están ubicados?
10. ¿Colaboran sus clientes con su Unidad? ¿Le hacen sugerencias? ¿Las toma en cuenta para mejorar su proceso?
11. ¿Cómo aprecian sus clientes sus productos/servicios? ¿Los consideran adecuados?
12. ¿Dónde se tarda más el proceso? ¿Se justifica la tardanza? (¿por cada proceso importantes?
13. ¿Qué se ha hecho para solucionar los problemas que se presentan?
14. ¿Es eficiente su proceso? Si___No___
15. ¿Qué propone para mejorar el proceso?
16. ¿Existen procedimientos actualizados (formales e informales) para dichos procesos? Si ___ No__¿Cuáles?
17. ¿Cómo atienden las contingencias del país actual?

Tecnología:

1. ¿Con qué sistemas cuenta para realizar sus procesos?
2. ¿Son sistemas ágiles y de apoyo efectivo? Si ___ No___¿Por qué?
3. ¿Contribuyen estos sistemas para la eficiencia de sus procesos? Si ___ No___
4. ¿Con qué equipos cuenta? ¿Son suficientes?

Cultura y Valores:

- 1 ¿Cuáles son los valores compartidos de la organización?
- 2 ¿Son conocidos esos valores? ¿Son realmente compartidos?
¿Tienen respaldo?
- 3 ¿Cómo se valora la competitividad?
- 4 ¿Cómo se valora al cliente?
- 5 ¿Cómo se valora la calidad?
- 6 ¿Cómo se valora la eficiencia?
- 7 ¿Contribuyen los valores compartidos a crear ventajas competitivas para la empresa?
- 8 ¿Se escuchan las sugerencias de los colaboradores? ¿En qué momento?

Personal:

1. Tiene la empresa personal suficiente ¿Demasiado? ¿Falta?
2. Tienen los colaboradores la calificación necesaria ¿Están bien calificados?
3. ¿Cómo es la motivación del personal tienen las actitudes adecuadas
Tienen disposición para el trabajo en equipo?
4. ¿Hay un buen clima organizacional en la empresa? ¿Hay conflictos? ¿Hay buena disposición para la colaboración ¿Son buenas las comunicaciones Es apreciado el liderazgo
5. ¿Cómo contribuye el personal, los colaboradores, a crear ventajas competitivas para la empresa?
6. ¿Se escuchan las sugerencias de los colaboradores? ¿En qué momento?

Anexo. 2 Cuestionario de medición de Calidad de Servicio

PLANTEAMIENTO	ESCALA			
	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	De acuerdo (3)	Totalmente de acuerdo (4)
1. La comida y bebida ofrecida es de Calidad.				
2. Las Instalaciones y habitaciones son confortables.				
3. Las habitaciones son visualmente atractivas.				
4. Las Instalaciones se encuentran en buen estado				
5. Las Instalaciones físicas son modernas, limpias, organizadas, optas para ofrecer un buen servicio.				
6. Las Instalaciones son visualmente atractivas.				
7. El material informativo para el servicio es suficiente y oportuno.				
8. Los equipos son modernos.				
9. El personal cuenta con una apariencia pulcra.				
10. El personal presenta un trato cordial.				
11. El horario del servicio se adapta a las necesidades del cliente.				
12. El servicio se concluye en tiempo prometido.				
13. Es amplia la gama de servicios ofrecida por el Hotel.				
14. Existe veracidad en los servicios ofrecidos.				
15. Los empleados ofrecen un buen desempeño en el servicio ofrecido.				
16. Los empleados proporcionan sus servicios en el momento que prometen hacerlo				
17. El personal se dirige al cliente por su nombre.				
18. Los Servicios solicitados se realizan bien por primera vez				
19. La Gerencia de Atención al Cliente muestra un sincero interés ante las solicitudes hechas por los clientes.				
20. El comportamiento de los empleados infunde confianza.				
21. Los empleados se preocupan por sus clientes.				
22. Los empleados ofrecen una atención personalizada.				
23. Los Clientes se sienten seguros con las transacciones y acuerdos que hace con el Hotel.				
24. El horario de trabajo ofrecido es conveniente para los clientes.				
25. Los empleados poseen los conocimientos para responder a sus preguntas o requerimientos.				
26. Los empleados se muestran amables, corteses, educados.				
27. Los empleados comprenden las necesidades de los clientes.				
27. Los empleados entienden las necesidades específicas los clientes.				
28. El Hotel se preocupa por sus clientes.				

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiló, E. (1996). "Evolución y expectativas de la actividad turística". En: Introducción a la economía del turismo en España. Pedreño, A. (director) y Monfort, V. (coord.). Madrid: Cívitas.
- Ameca Carreón José Alberto. (2014, octubre 7). Cliente interno y externo en una organización. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cliente-interno-y-externo-en-una-organizacion/>
- Barrios, D. y Santos, M. (2018). Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPAC). Recuperado de <https://prodavinci.com/precios-en-venezuela-se-duplican-cada-28-dias-segun-datos-de-inflacion-de-la-an/>
- Cavich, I. Knospake, R. Matteson, M (2006). *Comportamiento Organizacional*. Séptima: Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Universidad Nacional de Colombia*. 15 (25), p.64-80. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/30/40>
- Gronroos, C. (1978). *A Service Oriented Approach to Marketing of Services*. European Journal of Marketing, 12(8), pp 588-601.
- Gronroos, C. (1988, Winter). *Service quality: The six criteria of good perceived service quality*. Review of Business [St John's University], 9 (3), 10-13.
- Hernández, Fernández y Baptista (2001). Metodología de la Investigación. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Ingram, H.; Daskalakis, G. (1999), *Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 11(1), 24-30.
- Lanz, C (1989). *Investigación-Acción: Epistemología y Política*. Venezuela. Ediciones "Primera Línea".
- López, M. y Serrano A. (2001). *Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras*. Revista colombiana de Marketing 2, p 1-13. Recuperado de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4799/L%F3pez,%20M.C.?sequence=1>
- Martínez, Armando (2005). *Manual de Gestión y mejora de procesos en los Servicios de Salud*, pp 57-60, México. Editorial El Manual Moderno, S.A.
- Matsumoto, R. (2014). *Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto*. PERSPECTIVAS, (34), 181-209. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941264005.pdf>

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). *Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria*. Journal of Retailing, Vol 70 , N° 3, pp 201-213.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988): "*SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*". Journal of Retailing, Vol. 64, N° 1.

Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Oxford: CAB International.

Real Academia Española. (2001). Servicio. En *Diccionario de la lengua española* (22.^a ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=XhXvJqs>

Robbins, Stephen y Judge, (2013). Comportamiento organizacional. Naucalpan de Juárez(México). Editorial Pearson Educación de México, S.A.,

Santamaría, A. y Cadrazco, W. (2011). *Matriz de Inteligencia Hotelera – MIHU una propuesta para el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio hotelero. Pensamiento y Gestión*, (31), 211-246. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/646/64620759011>

Unidad de datos Prodavinci (2018), Recuperado de <https://prodavinci.com/inflacion-de-julio-en-venezuela-supera-la-de-suramerica-en-2017/>

Weisbord, M. (1976), *Organizational, diagnosis: six places to look for trouble with or without a theory*, Group & Organizational Studies, Vol 1 No.4, pp 430-447

