



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-Compartirigual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-TARAPOTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO



**El clima organizacional y su relación con calidad de servicio en el Hotel
Cielo - distrito Tarapoto - provincia de San Martín**

**Informe monográfico para optar por el título profesional de licenciado en
Administración en Turismo**

AUTOR:

Bach. Miguel Ángel Amasifuentes Pinedo

ASESOR:

Lic. Tur. Jessica del Pilar Cabel Rabines

Tarapoto – Perú

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-TARAPOTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO



**El clima organizacional y su relación con calidad de servicio en el Hotel
Cielo - distrito Tarapoto - provincia de San Martín**

**Informe monográfico para optar por el título profesional de licenciado en
Administración en Turismo**

AUTOR:

Bach. Miguel Ángel Amasifuentes Pinedo

Sustentado y aprobado el día 13 de diciembre del 2018, ante el honorable jurado:

.....
Econ. M. Sc. Réniger Sousa Fernández

Presidente

.....
Lic. Adm. Tur. Vanessa Solís Flores

Secretaria

.....
Lic. Adm. Tur. Erika Patricia Chang Alva

Vocal

.....
Lic. Tur. Mg. Jessica del Pilar Cabel Rabines

Asesora

Declaratoria de Autenticidad

Miguel Ángel Amasifuentes Pinedo, identificado con DNI N°45424924, bachiller de la facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Administración en Turismo de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, con el Informe monográfico titulado: **EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON CALIDAD DE SERVICIO EN EL HOTEL CIELO-DISTRITO TARAPOTO-PROVINCIA DE SAN MARTÍN**

Declaro bajo juramento que:

1. El informe monográfico presentado es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, el informe monográfico no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
3. El informe monográfico no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en el informe de ingeniería se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De considerar que el trabajo cuenta con una falta grave, como el hecho de contar con datos fraudulentos, demostrar indicios y plagio (al no citar la información con sus autores), plagio (al presentar información de otros trabajos como propios), falsificación (al presentar la información e ideas de otras personas de forma falsa), entre otros, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto.

Tarapoto, 13 de diciembre del 2018.



.....
Bach. Miguel Ángel Amasifuentes Pinedo
DNI N°45424924

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	Amarifuentes Pinedo Miguel Angel		
Código de alumno :	068201	Teléfono:	
Correo electrónico :	amarifuentes.pinedo@gmail.com	DNI:	454124924

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	Ciencias Económicas
Escuela Profesional de:	Administración en Turismo

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	()	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	(X)		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título:	Glima organizacional y su relación con calidad de servicio en el Hotel Cielo - Distrito de Tarapoto - Prov. de San Martín
Año de publicación:	2018

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, una licencia No Exclusiva, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

--

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".



.....
Firma del Autor

8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM - T.

Fecha de recepción del documento:

21 / 12 / 2018




.....
Firma del Responsable de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM - T.

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

** **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Dedicatoria

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años que con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más y haber logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio más grande de ser su hijo, son los mejores padres.

A mi hermano con su alegría e ingenuidad conquistan mi corazón día a día y de quien aprendí a ser feliz siempre.

A mi esposa, a mi hijo mi hijo Khristoffer Ángel, son la inspiración y motor principal para alcanzar mis metas personales y profesionales. .

Miguel Angel Amasifuentes Pinedo

Agradecimiento

Gracias a mis padres Miguel Amasifuentes Cueva y Máxima Pinedo Navarro por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas, por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante mi vida, gracias por despertarse muy temprano en el día a día para ir al trabajo y con ello haber cubierto económicamente mis estudios.

Gracias a Dios por la vida de mis padres, también porque cada día bendice mi vida con la hermosa oportunidad de estar y disfrutar al lado de las personas que sé que más me aman, y a las que yo sé que más amo en mi vida, gracias a Dios por permitirme amar a mis padres, gracias a mis padres por permitirme conocer de Dios y de su infinito amor.

A mi hermano Christian Miguel Amasifuentes Pinedo , por su soporte incondicional en los pasos de mi vida y estar siempre junto a mi cada uno de mis logros -

Gracias a mi esposa amada Miluska Grandes Amasifuen por su apoyo incondicional en todos los aspectos de la vida y estar siempre a mi lado y dándome apoyo y fuerza para seguir adelante en esta hermosa vida.

Gracias a mi motor de mi superación profesional y personal , a mi luz que me inspira a seguir adelante y esforzarme cada día mi hijo Khristoffer Ángel Amasifuentes Grandez

De manera muy especial a mis asesores de este informe monográfico por haberme guiado, no solo en la elaboración de este presente informe, sino a lo largo de mi carrera universitaria y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores.

Miguel Angel Amasifuentes Pinedo

Índice

	Pág.
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vi
Índice	viii
Índice de figura	x
Resumen	xi
Abstract	xii
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACION	2
OBJETIVOS	3
CAPÍTULO I	4
CONCEPTOS BASICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	4
1.1. Definición del clima organizacional	4
1.2. Reseña histórica del clima laboral	5
1.3. Objeto de estudio del clima laboral	6
1.4. Características de clima laboral	6
1.5. Tipos de clima laboral	7
1.6. Teorías sobre el clima laboral	8
1.7. Enfoques de clima laboral	9
1.8. La importancia de medir el clima organizacional	14
CAPÍTULO II	15
CONCEPTOS BÁSICOS DEL CALIDAD	15
2.1. Historia de la calidad	15
2.2. Teoría de calidad	16
2.3. Definición de calidad	17
2.4. Control de la calidad	17
2.5. Importancia de la calidad	17
2.6. Calidad impulsado por el cliente	18
2.7. Servicio	18

2.8	Servicio al cliente	19
2.9	Características del servicio	21
2.10.	Dimensiones del servicio al cliente	23
2.11	Calidad de servicio	24
2.12	Modelos de medición de la calidad	25
CAPÍTULO III		28
CASO PRÁCTICO EN HOTEL CIELO		28
3.1.	Descripción del hotel	28
3.2.	Filosofía del hotel Cielo	28
3.3.	Objetivos del hotel Cielo	28
3.4.	Productos y servicios	29
3.5	Estructura organizacional	29
3.6	Visión y misión	32
3.7	Análisis interno	32
3.8	Propuesta mejora del clima organizacional y la relación con calidad De servicio.	37
3.8.1.	Clima organizacional	37
3.8.2.	Calidad de servicio	38
CONCLUSIONES		40
RECOMENDACIONES		41
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		42

Índice de Tablas

	Pág.
Figura 1: Diferenciación de la actitud de la persona hacia el cliente	19
Figura 2: Modelo enfoque calidad. Escuela nórdica	25
Figura 3: Modelo enfoque calidad. Escuela americana serviqual	27
Figura 4: Estructura organizacional	29

Resumen

La presente monografía titulada “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL HOTEL CIELO DISTRITO DE TARAPOTO-PROVINCIA DE SAN MARTÍN”, tiene como objetivo describir los conceptos básicos del clima organizacional y calidad de servicio de un cliente interno y externo de la organización.

Se describe las principales características del clima organizacional, reseña, objeto de estudio, tipos de clima laboral, enfoques e importancia por ser este parte del proceso de la identificación elementos positivos para el desarrollo de las organizaciones.

Así mismo se detalla la calidad de servicio como eje fundamental en las organizaciones teniendo como base origen de la calidad, control de la calidad, importancia de la calidad, la calidad y la relación con el cliente. De esta manera La calidad en el servicio es una de las organizaciones privadas, públicas y sociales que implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos, ésta satisfacción es importante para que los clientes continúen consumiendo el producto o servicio ofrecido y no solo eso, que recomienden a otros clientes.

Palabras clave: Calidad del servicio, clima organizacional, cliente interno, cliente externo,

ABSTRACT

The following monograph titled as "THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS RELATIONSHIP WITH THE QUALITY OF SERVICE IN CIELO HOTEL DISTRICT OF TARAPOTO - PROVINCE OF SAN MARTIN", has as objective to describe the basic concepts of the organizational climate and quality of service of an internal and external client of the organization.

It describes the main characteristics of the organizational climate, review, object of study, types of work environment, approaches and importance for being this part of the process of identifying positive elements for the development of organizations.

Likewise, the quality of service is detailed as a fundamental axis in organizations based on the origin of quality, quality control, importance of quality, quality and relationship with the customer. In this way Quality in the service is one of the private, public and social organizations that implement to ensure the full satisfaction of its customers, both internal and external, this satisfaction is important for customers to continue consuming the product or service offered and Not only that, they recommend other customers.

Keywords: Quality of service, organizational climate, internal client, external client.



INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo monográfico se manifiesta la importancia del clima organizacional. En la actualidad es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización este a su vez repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.

Del mismo manera la calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos primordiales que se deben cumplir dentro de cada una de las organizaciones; sin importar el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, deben de demostrar la capacidad que tienen para desempeñarse en esta área,-La primera imagen que percibe los clientes ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos. La calidad de servicio se implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos, ésta satisfacción es importante para que los clientes continúen consumiendo el producto o servicio ofrecido y no solo eso, que recomienden a otros cliente

En el capítulo I: Se describe los conceptos básicos del clima organizacional

En el capítulo II: Se describen los conceptos básicos de la calidad de servicio

En el capítulo III: Se detalla el caso práctico acciones mejoramiento del clima organizacional y su relación calidad de servicio.

JUSTIFICACIÓN

La importancia y la necesidad del estudio del clima laboral surge a raíz de percibir a los colaboradores se sienten bien con respecto al bienestar psicológico-físico-material y, si están satisfechos en gran medida, estarán satisfechos también los clientes externos a los que van dirigidos los esfuerzos del personal de la organización. Por otra parte, mantener un clima organizacional favorable es importante ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayudar a cumplimentar la misión de la organización.

Debido a la gran cantidad de clientes externos que tiene dicha organización, es necesario que tengan bien definidos los aspectos que les puedan causar conflictos organizacionales para que de esta manera puedan buscarles soluciones que mejoren los procesos que desempeñan. Por lo que es necesario investigar el clima laboral en el que se desenvuelven los trabajadores internos, ya que de esto depende su desempeño y su productividad laboral.

Es así que los clientes en actualidad son más exigentes con los productos que compran siempre están pendientes de la calidad de servicio que se les brinda. Las organizaciones se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal de la empresa. El servicio es la solución de un problema o la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

La calidad en el servicio: Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el proceso del servicio.

OBJETIVOS

Objetivo general

Describir las estrategias del clima organizacional y la calidad de servicio en el Hotel Cielo.

Objetivos específicos

- ✓ Describir los conceptos básicos de clima organizacional
- ✓ Describir los conceptos básicos de la calidad de servicio
- ✓ Detallar las estrategias del clima organizacional y relación con la calidad de servicio en el hotel cielo.

CAPÍTULO I

CONCEPTOS BÁSICOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1. Definición del clima organizacional

El clima organizacional es considerado como la posibilidad de desarrollo de las propias habilidades de tomar decisiones sobre el trabajo individual y de participar en las decisiones de los demás, es también un elemento clave en la satisfacción laboral y en la salud mental; por tanto, estrategias de intervención dirigidas a cambios laborales pueden tener efectos positivos en la salud de los trabajadores y en la propia institución o empresa.

El clima de una organización es complejo, en el que intervienen múltiples variables: contexto social, condiciones físicas, la estructura formal de la organización, los valores y sus normas vigentes en el sistema laboral, la estructura formal que ha emergido en la organización, los grupos formales e informales que subsisten, la cultura organizacional, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí, etc. Todas estas variables han de ser consideradas desde una perspectiva globalizante, que se traduce en las percepciones que tienen los miembros de la organización, así como del significado que para ellos tiene el trabajar en las condiciones que la organización ofrece.

(Chiavenato, 2007), acentúa en su conceptualización la importancia de la percepción. Para él, clima es la percepción global de los individuos sobre su medio ambiente organizacional, es una variable interviniente de la interacción del individuo y el medio ambiente laboral, que tiene su origen en las experiencias actuales y provoca posteriormente un comportamiento determinado. Es un factor coyuntural en la vida de una organización, en este sentido el clima se asienta sobre la cultura organizacional, un factor más permanente derivado de la historia, los valores y tradiciones de la organización. El clima laboral evoluciona según dinámicas internas propias que dependen de procesos de percepción básicas como la credibilidad de la fuente, los procesos selectivos de llegada de la información, los liderazgos de opinión o las normas grupales.

(Likert, 1986) conceptualiza al clima laboral como las propiedades del ambiente que reciben los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta base el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y

procesos. Otro de los aspectos que ayudan a que el individuo se sienta cómodo en la organización es con protección dentro de la misma, esto será posible con la implementación de estándares de seguridad, higiene, morales, económicos y legales con los que se sentirán seguros y recibirán un mejor desempeño del empleado. Hay dos factores que intervienen en el clima laboral y la competitividad de una organización relacionándose con la situación laboral como las Políticas de personal que se aplican tales como: el reconocimiento al esfuerzo y la productividad personal, los programas de incentivos y gratificaciones, la capacitación al personal, la política salarial, el apoyo social, las políticas de bienestar, las oportunidades de ascenso entre otros aspectos influirán de manera significativa en el clima.

1.2. Reseña histórica de clima laboral.

A principios de los 90 el clima laboral era definido como “Las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral, como por ejemplo: sentido de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas, organización, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general” .(BROWN, 1990)

En función del individuo, cada concepto (clima, cultura) se refiere a procesos distintos; por un lado, cultura organizacional implica un proceso de interiorización de los valores, normas, pautas de comportamiento prevalecientes en la empresa, asimilados por el individuo, el cual se ajusta a las normas de trabajo que esta define, por otra parte el clima laboral es un proceso de percepción: en este intervienen factores de carácter individual, las cuales definen la personalidad, del empleado y las relaciones de grupo, así como la estructura.

Se han efectuado varios estudios en los que se demuestra la afinidad positiva entre clima laboral favorable y rendimiento, desempeño, productividad y satisfacción del personal; dentro de estos se pueden señalar el de (Denison, 1990), quien plantea que “los valores y creencias de una organización dan origen a un conjunto de prácticas o procedimientos gerenciales por medio de la relación que existe entre el clima laboral y efectividad” (Denison, 1990)

1.3. Objeto de estudio de clima laboral.

El objeto de estudio de clima laboral es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la organización en el comportamiento de los individuos, otros son conocer la percepción del personal sobre el actual clima laboral, identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual, proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal, disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégico

1.4. Características de clima laboral.

Según **Bertrand y Gillement (2000)**, observan las siguientes características:

- **La identidad de sus miembros.** El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- **Énfasis en el grupo.** Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- **El enfoque hacia las personas.** Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de las unidades.** La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- **El control.** El uso de reglamentos o procesos o supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- **Tolerancia al riesgo.** El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- **Los criterios para recompensar.** Las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.

- **El perfil hacia los fines y los medios.** De qué manera la administración se perfila hacia los resultados y metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto.** El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- **Tolerancia al conflicto.** Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos críticos.

1.5. Tipos de Clima Laboral

Ignasi Brunet Icart (1999), manifiesta una diferenciación conceptual entre cuatro tipos de clima:

- **Clima psicológico:** Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas. La forma en que cada uno de sus empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo.
Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales.
- **Clima agregado:** Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico (Por ejemplo: El trabajo en grupo, departamento, división, sector, organización, etc.). Los climas agregados se construyen en base a la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal o informal, y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones.
Se podría inferir que este agregado de percepciones individuales se justifica porque el consenso de percepciones implica un significado compartido.
- **Clima colectivo:** Surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento; sin embargo, a diferencia del clima

agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima.

En el caso del clima colectivo, se dice que las interacciones desempeñan un papel importante en la determinación de las percepciones compartidas.

- **Clima laboral:** La aparente distinción hecha en las investigaciones actuales del clima entre lo que se denomina clima laboral, en contraposición a la estructura laboral u otras interpretaciones que pueden evaluarse a través de las percepciones individuales; que el clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior) a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización (exterior); sin embargo, el clima laboral puede considerarse un descriptor de los atributos laborales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización.

1.6. Teorías sobre Clima Laboral

Rodríguez Peñuelas Marco Antonio (1999), refiere que el clima laboral, tiene las siguientes características:

El clima laboral hace referencia a la situación que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima laboral, son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

El clima de una organización, tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta habilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduados pero esta estabilidad puede sufrir en forma relevante el devenir laboral.

El clima laboral, tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y efectivamente en el desempeño

de sus tareas. Un clima malo por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y coordinación de las labores.

El clima laboral, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización. Una organización con un buen clima laboral consigue un nivel significativo de identificación con sus miembros, en tanto una organización cuyo clima sea diferente, no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tiene la camiseta puesta”, normalmente no poseen un buen clima laboral.

El clima laboral, es efecto por el comportamiento y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afectada a dichos comportamientos y actitudes.

El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilos de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos, etc., estas variables a su vez pueden ser afectados por el clima.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima laboral, es posible, pero que se requiere más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de una organización se establezca en una nueva configuración.

1.7. Enfoques de Clima Laboral.

Según Ignasi Brunet Icart (1999), existen dos enfoques de estudio de clima laboral:

1. **Enfoque dimensional:** Se asume que el clima laboral, es una percepción “multidimensional”, lo que explicaría la variedad de percepciones (por la variedad en el desarrollo de cada dimensión) en las distintas partes de cada organización, según sus diversas circunstancias.
2. **Enfoque perceptual:** Utiliza como elemento fundamental la percepción que las personas tienen de las estructuras y los procesos que ocurren en su ambiente

laboral ya que en definitiva es la percepción que las personas poseen de su organización, lo que influirá en sus actitudes y comportamiento hacia ella y no de sus propiedades objetivas. El clima laboral se conceptualiza como las perspectivas compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral.

Estas características pueden estar referidas a procesos o estructuras tales como: estilo de supervisión, políticas organizacionales, prácticas, procedimientos, ambiente laboral en general, etc.

Para Palma Carrillo, Sonia (2004), el clima laboral entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados laborales.

Según Palma Carrillo, Sonia (2004)

1. **Autorrealización personal:** Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.
2. **Involucramiento laboral:** Identificación con los valores organizacionales y compromiso para el cumplimiento y desarrollo de la organización.
3. **Supervisión:** Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.
4. **Comunicación.** Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención al usuario y/o cliente de la misma.

5. **Condiciones laborales:** Reconocimiento que la institución provee los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Las actitudes pueden ser estudiadas a través de cuestionarios, encuestas, etc., en el presente caso, utilizando la técnica WES para medir el clima organizacional (WES: Work Environment Scales). Esta técnica nos proporciona las escalas para evaluar diversos aspectos del clima, los que pueden estar referidos a puntos específicos, tales como relaciones, autorrealización, estabilidad/cambio, y que a continuación aparecen con sus respectivas sub escalas.

Según Francesc Xavier Moreno Oliver el clima laboral presenta las dimensiones:

1. Relaciones: es uno de los aspectos clave en el ámbito laboral que marca diferencias en la percepción del empleado sobre su puesto de trabajo. Cuenta los siguientes factores:

- **Implicación (IM).** Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
- **Cohesión (CO).** Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.
- **Apoyo (AP).** Grado en que los jefes ayudan y motivan al personal para crear un buen clima social.

2. Autorrealización: La posibilidad de desarrollar el trabajo de los empleados en las condiciones adecuadas y con los recursos necesarios es importante en la prevención de problemas de estrés y de insatisfacción. En este sentido los siguientes factores.

- **Autonomía (AU).** Grado en que se motiva a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

- **Organización (OR).** Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
- **Presión (PR).** Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo dominan el ambiente laboral.

3. Estabilidad/Cambio: La resolución de muchas situaciones conflictivas surgidas en el ambiente laboral.

- **Claridad (CL).** Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.
- **Control (CN).** Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.
- **Innovación (IN).** Grado en que se subraya variedad, el cambio y los nuevos enfoques de trabajo y cultura organizacional.
- **Desarrollo (DS).** Grado en que se realiza y resume la capacitación del personal.

Litwin y Stinger, citado por DIAZ, Rogelio y GLORIA, Zavala 2006, propone seis dimensiones a tomar en cuenta al evaluar el clima organizacional de una empresa, estas son:

1. Estructura: La percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización. Refleja el sentimiento de los empleados de estar bien organizados y tener una clara definición de sus roles y responsabilidades. La estructura es alta cuando las personas sienten que todos los trabajos están bien definidos.

Es baja cuando la confusión acerca de quién hace qué tareas y quién tiene la autoridad para tomar decisiones. Incluso en industrias de alta tecnología donde

predominan los arreglos organizacionales horizontales o temporales, una sensación de estructura apropiada tiene un fuerte impacto en la motivación de las personas y el desempeño.

2. **Estándares:** Refleja el sentimiento de presión para mejorar el desempeño y el grado de orgullo que tienen los empleados por hacer un buen trabajo. Altos estándares significa que las personas están siempre buscando formas de mejorar el desempeño. Bajos estándares reflejan expectativas de desempeño.
3. **Responsabilidad:** Es un sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón; Refleja los sentimientos de los empleados de “ser su propio jefe” y no tener que chequear dos veces las decisiones con otros. Un sentido de alta responsabilidad significa que el empleado se siente impedido a resolver los problemas por sí mismo. Baja responsabilidad indica que el riesgo de tomar o probar nuevas aproximaciones tiende a ser desalentado.
4. **Reconocimiento:** Indica el sentimiento de los empleados de ser compensados por un trabajo bien hecho. Es una medición del énfasis en la recompensa versus el criticismo y el castigo. Climas de alto reconocimiento se caracterizan por un balance apropiado de premios y criticismo. Bajo reconocimiento significa que el buen trabajo es recompensado de forma inconsistente.
5. **Apoyo:** Es el sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo. Refleja el sentimiento de confianza y apoyo mutuo que existe en el grupo de trabajo. Es alto cuando los empleados sienten que son parte de un equipo que funciona correctamente y sienten que pueden recibir ayuda (especialmente del jefe) si es que la necesitan. Cuando el apoyo es bajo, los empleados se sienten solos y aislados.
6. **Compromiso:** Refleja el sentido de orgullo de los empleados por pertenecer a la organización y su grado de compromiso con las metas organizacionales. Altos sentimientos de compromiso implican mayores niveles de lealtad personal. Bajos niveles de compromiso significan que los empleados se sienten apáticos hacia la organización y sus metas.

1.8. La importancia de medir el clima organizacional

La medición de Clima organizacional es un recurso valioso a la hora de conocer los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en una empresa. Cuando se observan ciertos emergentes preocupantes, como por ejemplo una alta rotación, ausentismo, desmotivación y apatía, conflictos interpersonales recurrentes, mala atención al cliente, entre otros, es recomendable realizar la medición del clima organizacional

Para medir el clima laboral se utilizan diferentes recursos e instrumentos.

La encuesta de clima organizacional es un instrumento de medición que se utiliza, con el objetivo de medir la percepción positiva o negativa del personal en relación a las condiciones que encuentra en la organización para desempeñar su trabajo y se realiza con el fin de anticipar focos de preocupación, detectar problemas y posibles focos de conflicto interno, proponiendo acciones concretas para solucionarlos. Un estudio de clima organizacional permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal.

CAPÍTULO II

CONCEPTOS BÁSICOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO

2.1. Breve historia de calidad

La historia de la calidad comenzó el siglo XX, se aceleró el paso con una larga procesión de actividades nuevas e ideas que surgieron con arreglo cautivador de nombres: control de la calidad, planeación de la calidad, mejoramiento continuo de la calidad, prevención de defectos, control estadístico de proceso, ingeniería de confiabilidad, análisis de costo de la calidad, cero defectos, control total calidad, certificación del proveedor, círculos de calidad, auditoría de la calidad, aseguramiento de la calidad fund& despliegue de calidad, métodos de Taguchi, comparación competitiva. (Gryna, Chua, & Defeo, 2007).

Después de la Segunda Guerra Mundial, surgieron dos corrientes importantes que han tenido un profundo impacto en la calidad.

La primera corriente es la evolución japonesa de la calidad. Antes de la segunda guerra mundial la calidad de los productos se percibía, en todo el mundo como muy mala. Al hablar de artículos japoneses era sinónimo de mala calidad, claro esto era antes de la segunda guerra mundial.

Los japoneses tuvieron que implementar pasos para ayudar a mejorar la calidad y vender sus productos:

- a) La alta administración se hizo cargo personalmente de llevar a cabo los cambios.
- b) Todos los niveles y funciones recibían entrenamiento en las disciplinas de calidad.
- c) Los proyectos de mejoramiento de la calidad se pusieron en marcha como un proceso continuo a un paso revolucionario.

La segunda corriente fue el realce que se dio a la calidad del producto en la mente del público, varias tendencias convergieron en este énfasis: los casos de demanda sobre el producto, la preocupación sobre el medio ambiente, algunos desastres enormes y otros casi desastres, es presión de las organizaciones de consumidores y la conciencia del papel de la calidad en el comercio, las armas y otras áreas de competencia internacional. (Gryna, Chua, & Defeo, 2007)

Estas dos corrientes importantes, combinadas con otras, dieron como resultado para muchas compañías un escenario cambiante en las condiciones de los negocios que caen necesariamente en el parámetro de la calidad –

2.2. Teorías de Calidad

a) Philip Crosby

La filosofía lo fundamental como principio era absolutos es una mentalidad de conformidad, y queda interrumpida si el diseño o servicio es incorrecto o no sirve con eficacia las necesidades del cliente. Ya que el lenguaje de la dirección es sobre todo el dinero, tiene sentido poner los de no conformidad en estos términos. Ilustra claramente el efecto de la no conformidad y enfoca la atención en temas de prevención. (Mendez Rosey, 2013).

Crosby desarrolló los cinco absolutos de la calidad. Estos son:

- 1 **Conformidad con las necesidades.** La idea de fondo es que una vez que se hayan determinado las necesidades, el proceso de producción mostrará, calidad si el producto o servicio resultante del proceso está de acuerdo con esas necesidades.
- 2 No existe otra cosa como un problema de calidad.
- 3 No existe otra cosa como la economía de la calidad; es siempre más barato hacer bien el trabajo la primera vez.
- 4 La única medida de actuación es el coste de la calidad.
- 5 La única actuación estándar es la de cero defectos.

b) Edwards Deming

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 pague. La calidad es multidimensional y debe definirse en términos de la satisfacción del cliente. Hay diferentes grados de calidad, dependiendo del cliente. (Méndez Rosey, 2013)

c) **Joseph Juran**

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 libertad después de las deficiencias. (Méndez Rosey, 2013) La calidad para Joseph Juran era basada en lo que el cliente esperaba de un producto determinado lo que generaba una satisfacción de necesidades.

Un conjunto de características de una cosa, importancia, calificación, carácter, índole, superioridad, condición social, civil o jurídica, nobleza, prendas morales, propiedad, clase, cualidad, condición (Colunga, 1995)

2.3 Definición de la Calidad

(Riveros, 2007) acota "...Es el nivel de cumplimiento de los requisitos del servicio o del producto, que hace preferido por el cliente. Para lograrlo es necesario que todas las actividades de la organización funcionen de la mejor forma"

La calidad es perceptible como el servicio se conecta con la persona que utilizará el producto como lo manifiesta (Gryna, Chua, & Defeo, 2007) Calidad empieza don es definición de la palabra cliente. Un cliente es "cualquiera que se ve afectado por el (pág. 12).

De la misma manera (Alcalde Pablo, 2007) La calidad es implícita en los genes de es humanidad; es la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas (pág. 2).

2.4 Control de la Calidad

Asimismo (Gryna, Chua, & Defeo, 2007). Manifiestan "...Es el proceso empleado para cumplir los estándares de manera consistente. El proceso de implica observar el desempeño actual, compararlo con algún estándar y luego tomar medidas si el desempeño observado es significativamente diferente al estándar "Es un seguimiento de continuo de especificaciones básicas que debe seguir un producto o bien.

2.5 Importancia de la Calidad

La importancia de la calidad se avisará según señala (Evans & Lindsay, 2008). El aseguramiento de la lealtad se refiere a cualquier actividad planeada y sistemática dirigida

a proveer a los clientes productos (bienes y servicios) de calidad apropiada, junto con la confianza de que los productos satisfacen los requerimientos de los clientes. El aseguramiento de la calidad depende de la excelencia de dos puntos focales importantes en los negocios: el diseño de bienes y servicios y el control de la calidad durante la ejecución de la manufactura y la entrega de servicios

2.6 La Calidad impulsada por el Cliente

(Evans & Lindsay, 2008). Depende en gran medida de los enfoques basados en el usuario y es impulsada por la necesidad de dar valor agregado a los clientes y, por tanto, influir en la satisfacción y la preferencia. La Calidad es la percepción del cliente y muchas veces son ellos que afirman si el servicio posee calidad.

2.7 Servicio

Según (Kotler & Armstrong., 2008) "un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra". Por lo tanto, un servicio es esencialmente intangible y no se puede poseer. El servicio es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente.

Los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones ofrecidos a la junta y son básicamente intangibles ya que no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo,

Es el efecto de servir a disposición de una persona, organización, iglesia o estado; función desempeñada en el estado, tiempo que un ciudadano esta como un soldado culto, celebración del oficio divino, utilidad prestada, organización y personal destinados a satisfacer necesidades públicas, disposición, empresa destinada a satisfacer intereses públicos, favor, gracia, beneficio, ayuda, trabajo, utilidad, provecho, cortesía con que se ofrece algo a alguien (Colunga, 1995).

Se tiene que tener en cuenta la distinción entre bienes y servicios no siempre es perfectamente clara. De hecho, puede ser muy difícil, si no es que imposible, proporcionar un ejemplo de un bien o de un servicio puros. Un bien puro implicará que los beneficios recibidos por el consumidor no contienen elementos proporcionados por el servicio. De

manera similar un servicio puro no contendrá elementos tangibles (Hoffman & Bateson, 2011, pág. 4).

Los servicios son actos proceso y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona (Gremler, Zeithaml, & Bitner, 2009).

El servicio es el mérito que se logra ofreciendo su disponibilidad a otra persona o entidad procurando éticamente proporcionarle los recursos de que se disponen (talento, inteligencia, atención, creatividad, cortesía, lealtad, honradez, etc.).

2.8 Servicio al Cliente

Es el servicio proporcionado en apoyo de los productos centrales de una organización. , por lo común, no cobran por el servicio al cliente. Este puede presentarse en el sitio (como cuando un empleado minorista ayuda a un cliente a encontrar un artículo deseado o responde a una pregunta) o bien acercarse por teléfono o por internet (Gremler, Zeithaml, & Bitner, 2009, pág. 5).

La idea principal del servicio al cliente es el trabajo que una persona hace para el beneficio de un cliente y para ello diseño un cuadro comparativo que permitirá hacer claro, al que le es aplicada de la actitud de la persona que se tiene al cliente.

N°	“SE TIENE ÉXITO AL PRESTAR SERVICIOS”	“SE FRACASA AL PRESTAR SERVICIOS”
01	Cuando se tiene una actitud positiva y un carácter alegre.	Cuando se está deprimido y enojado.
02	Cuando se disfruta trabajando con y para otras personas.	Cuando se prefiere trabajar solo con “cosas”.
03	Cuando se es capaz de poner al cliente en el centro de atención.	Cuando se necesita ser uno el centro de atención.
04	Cuando se tiene un alto nivel de energía y disfruta trabajando a un ritmo acelerado.	Cuando se desea trabajar a un propio ritmo tranquilo.
05	Cuando se considera que el trabajo es fundamentalmente una profesión de relaciones humanas.	Cuando se espera que las cosas sucedan en forma ordenada y predecible.
06	Cuando se acepta que los clientes tienen la razón (incluso en ocasiones que no la tengan).	Cuando se necesita que los demás sepan que uno está en lo correcto.

Figura 1: Diferenciación de la actitud de la persona que tiene hacia el cliente. (Fuente William B.)

Figura 1, la diferencia entre el éxito y el fracaso en el momento de prestar un servicio, es una diferencia de actitud, desde el momento en que se ve al cliente, no como pieza más en el negocio, sino como la parte más importante del mismo.

Stanton, Etzel & Walker. (2000), definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades".

En la Norma ISO 9000:2000 comenta que "un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente, generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

- Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil);
- Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos);
- La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento)
- La creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes)".

En resumen el servicio es el conjunto de actividades que se relacionan entre si y de actitudes que se diseñan para satisfacer las necesidades de los usuarios, el servicio viene del verbo servir que se encuentra el encontrarse a disposición del otro, también el servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico. Al proveer algún nivel de habilidad, ingenio y experiencia, los proveedores de un servicio participan en una economía sin las restricciones de llevar inventario pesado o preocuparse por voluminosas materias primas. Por otro lado, su inversión en experiencia requiere

constante inversión en mercadotecnia y actualización de cara a la competencia, la cual tiene igualmente pocas restricciones físicas

2.9. Características del Servicio

La característica básica de los servicios, consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra.

Berry, Bennet & Brown (2003). Detallan que el servicio tiene cuatro características:

- a. **Intangibilidad.** Los servicios son intangibles. Al contrario de los artículos, no se les puede tocar, probar, oler o ver. Los consumidores que van a comprar servicios, generalmente no tienen nada tangible que colocar en la bolsa de la compra. Cosas tangibles como las tarjetas de crédito plásticas o los cheques pueden representar el servicio, pero no son el servicio en sí mismas.
- b. **Heterogeneidad.** Los servicios varían. al tratarse de una actuación – normalmente llevada a cabo por seres humanos – los servicios son difíciles de generalizar, incluso los cajeros más corteses y competentes pueden tener días malos por muchas razones, e inadvertidamente pasar malas vibraciones al cliente o cometer errores.
- c. **Inseparabilidad de producción y consumo.** Un servicio generalmente se consume mientras se realiza, con el cliente implicado a menudo en el proceso. Una deliciosa comida de restaurante puede estropearla un servicio lento o malhumorado, y una transacción financiera rutinaria puede echarse a perder por una cola de espera inacabable o un personal sin preparación.
- d. **Caducidad.** La mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde.

Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, explicados o representados fácilmente, etc., o incluso medir su calidad antes de la prestación.

- **Intangibles:** no se conoce su calidad y resultado hasta que se recibe, no se pueden sentir, percibir, oler y oírse. Esta es la característica más básica de los servicios. Consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse, ni olerse antes de la compra. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, etc. incluso medir su calidad antes de la prestación.
- **Simultaneidad:** se consumen en el mismo momento en que se producen.
- **Personales:** lo que genera que ningún servicio prestado es exactamente igual, depende de su emisor como de su receptor, y de las necesidades de cada uno, el servicio no siempre es diferente conforme se encuentre el estado de la persona que lo percibe o la que se dirige.
- **Intransferibles:** un servicio prestado no permite ser transferido a otro.
- **Heterogeneidad (o variedad):** Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: Las entregas de un mismo servicio son realizadas por diferentes personas a otras personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores, el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando sólo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto es necesario prestar atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.
- **Inseparabilidad:** En la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio. No se pueden separar los servicios de los mismos servicios. En los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.

2.10. Dimensiones del Servicio al Cliente

Vanesa Carolina Pérez Torres (2007), en su libro titulado “**Calidad Total en la Atención Al Cliente – segunda edición**” menciona que la calidad en salud se determina por una serie de características o aspectos necesarios para que el proceso asistencial sea considerado de calidad, lo cual se conoce como dimensiones de la calidad; en su estudio Pérez torres propone tres dimensiones; los aspectos técnicos de la atención, las relaciones interpersonales que establecen entre proveedor – usuario y el contexto o entorno de la atención.

- **Dimensión técnica:** Son los aspectos técnicos de la atención que busca las mejores acciones y procedimientos seguros y comprobados a realizar sobre el cliente en la balanza calidad – ética, riesgo beneficio, etc. **Vanesa Carolina Pérez Torres (2007)**.
 - ✓ **Eficiencia**, uso adecuado de recursos estimados para obtener los resultados esperados.
 - ✓ **Continuidad**, prestación ininterrumpida del servicio, sin paralizaciones o repeticiones innecesaria.
 - ✓ **Accesibilidad**, facilidad de trato con el encargado de brindar el servicio.

- **Dimensión humana:** Es el aspecto humanístico de la atención aspecto fundamental, ya que es la razón de ser de todos los servicios, **Vanesa Carolina Pérez Torres (2007)**.
 - ✓ **Comunicación**, grado o nivel transmisión de información entre el cliente y el empleado.
 - ✓ **Amabilidad**, trato cordial, cálido y empático en la atención
 - ✓ **Respeto** a los derechos, a la cultura y a las características individuales de la persona

- **Dimensión de entorno:** Es el servicio en que se ofrece la atención, lo cual implica un nivel básico de comodidad, privacidad, infraestructura y el elemento de confianza que siente el usuario por el servicio.

- ✓ **Comodidad**

Grado de bienestar experimentado por el cliente al momento de adquirir el servicio como son el nivel de temperatura, iluminación, ruido, etc.

- ✓ **Infraestructura**

Percepción que experimenta el cliente al momento de visitar la empresa, como son el diseño de los ambientes, limpieza e higiene, etc.

- ✓ **Privacidad**

Percepción que experimenta el cliente en cuanto al nivel de intromisión de los empleados durante su estadía en la empresa

2.11. Calidad de Servicio

La mejor manera de empezar un análisis sobre la calidad en el servicio es intentar distinguir primero la calidad en el servicio de la satisfacción del cliente (Hoffman & Bateson, 2011).

Tiene dos atributos que deben ser entendidos por los proveedores de servicio para que estos se distingan de sus competidores. El primero es "la calidad la define el cliente, no el proveedor — vendedor" y el segundo es "los cliente evalúan la calidad de servicio comparando sus expectativas con sus percepciones de cómo se efectúa este" (Stanton, Etzael, & Wilker, 2007). La calidad es dimensionada por la persona que recibió el producto.

2.12 Modelos de medición de la calidad

Existen dos escuelas que aplican los modelos para medir la percepción del cliente con respecto a la calidad de los servicios y/o producto.

- **La escuela Nórdica;** Este modelo, también se encuentra con él, modelo de imagen. El cual fue desarrollado por Grönroos (1988), donde sostiene que la calidad está estrechamente relacionada con la imagen corporativa que acompaña el servicio. Es decir, la calidad que pueda percibir el cliente es la unión de la calidad técnica (esencia del producto, que se da) y la calidad funcional (cómo finalmente llega al cliente). Por tanto, podemos entender al modelo de imagen, que la percepción del cliente está sujeta al resultado de cómo llegó el servicio hacia él y la imagen corporativa que éste tenga (Citado en Duque, 2005).

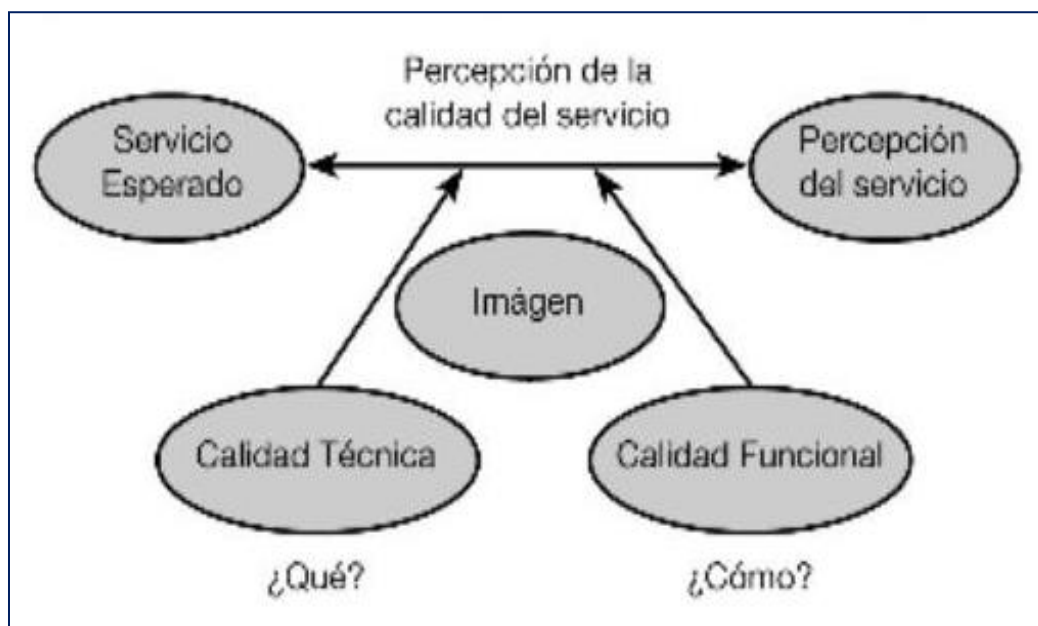


Figura 2: Grafico modelo 2. (Fuente Grönroos (1984, P. 40) (Citado en Duque, 2005).

- **Escuela americana** Éste modelo, es el aceptado y usado en los últimos tiempos. El modelo les corresponde a Parasuraman, Zeithaml y Berry, denominando como modelo SERVQUAL.

En la búsqueda de un modelo donde pueda determinar de la manera más exacta, la satisfacción del cliente o la percepción de calidad del servicio, y luego de algunas evaluaciones, obtuvieron el instrumento perfecto, que les ayude a cuantificar la calidad del servicio; a ello le llamaron SERVQUAL.

Mediante este instrumento, se logró poder evaluar de manera independiente las expectativas y percepciones de un usuario, sostenidos en comentarios. Dichos comentarios, se trabajó bajo el término de dimensiones determinantes para lograr la calidad del servicio, tales como:

- **Elementos tangibles;** Son aquellos que se percibe mediante nuestros sentidos, como: infraestructura, personal, material y otros.
- **Fiabilidad:** Es la manera cuidadosa en la que se ejecuta el servicio, dando confianza al cliente donde los procesos son seguros
- **Capacidad de respuesta:** Enfatiza en la disposición del personal para ayudar inmediatamente a los clientes, dando soluciones efectivas.
- **Profesionalidad:** Corresponde a las habilidades y conocimientos que tiene el recurso humano, durante el proceso.
- **Cortesía:** Amabilidad, respeto que muestra el personal.
- **Credibilidad:** El grado de veracidad que posee el servicio.
- **Seguridad:** Carencia de riesgos.
- **Accesibilidad:** Facilidad para localizar el servicio.
- **Comunicación:** Información correcta y oportuna que se brinde al cliente.
- **Comprensión del cliente:** Conocer de primera fuente las necesidades de sus clientes, así como información relevante de los mismos.

Posteriormente a estudios realizados por Parasuman, Zeithaml y Berry, determinaron que sólo 5 dimensiones son importantes para cuantificar la calidad de los servicios. Quedando de la siguiente forma:

- **Confianza:** Demuestra el interés de la organización por ofrecer atención personalizada.
- **Fiabilidad:** Manera cuidadosa y confiable durante el proceso de prestación del servicio.
- **Responsabilidad:** Conocimientos y habilidades del personal, donde inspire confianza y credibilidad.
- **Capacidad de respuesta:** Disposición del personal para ayudar de manera inmediata al cliente
- **Tangibilidad:** Parte externa del servicio, que podemos percibir con nuestros sentidos,

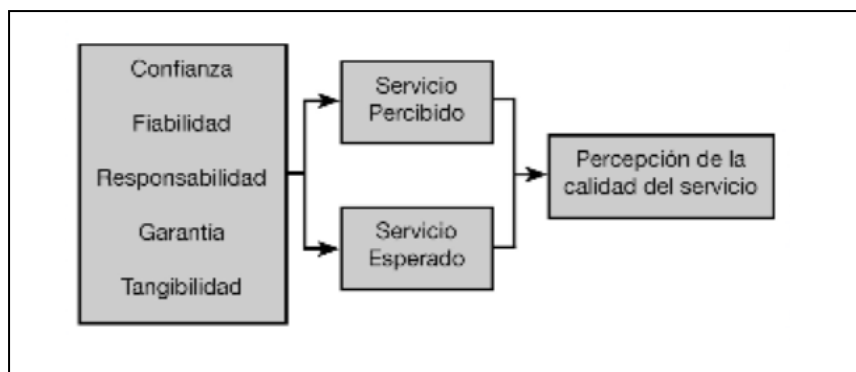


Figura 3: Modelo Serviqual. (Fuente; Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26). Zeithaml y Parasuraman)

CAPÍTULO III

CASO PRÁCTICO: EN EL HOTEL CIELO - DISTRITO TARAPOTO

3.1. Descripción del hotel cielo

El Hotel Cielo es uno de los principales hoteles de la ciudad de Tarapoto–Perú, con una trayectoria de 20 años en el rubro, ofrece a sus clientes una excelente atención y una agradable estadía, haciéndolo sentir como en su casa. Nos distinguimos por nuestra moderna infraestructura de tres edificios, rodeado de ambientes naturales, 50 amplias y acogedoras habitaciones, con baño privado, agua fría y caliente, televisión con cable, aire acondicionado o ventilador, teléfono directo, internet WIFI, y los servicios de restaurante, auditorio, room servicio, custodia de valores y equipaje y chequeo de pasajes.

3.3. Filosofía del hotel cielo

“Un buen trato hará un cliente nuevo”

El Hotel Cielo, se caracteriza por seguir una filosofía de buen trato, con calidez, exclusividad. La concepción del mismo se basa en ofrecer a los clientes una estancia inolvidable y en atender sus deseos.

El trato cercano y personalizado que solo el hotel puede ofrecer, complementa un espacio de calidad repleto de detalles y buen gusto.

3.3. Objetivos de la empresa

- Trabajar para ser líderes en el mercado.
- Fidelizar a los clientes.
- Captar nuevos clientes
- Brindarle al cliente una experiencia memorable durante su estadía en el hotel
- Registrar toda la información formal y no formal, resultante de la interacción con clientes y ocupantes, durante la estadía
- Identificar y registrar las preferencias del ocupante.

3.4. Productos y servicios

- 50 amplias y acogedoras habitaciones, con baño privado, agua fría y caliente.
- Televisión con cable.
- Aire acondicionado o ventilador.
- Teléfono directo.
- Internet WIFI, y los servicios de restaurante.
- Auditorio.
- Room service.
- Custodia de valores y equipaje y
- Chequeo de pasajes.
- Recojo y traslado al aeropuerto

3.5 Estructura organizacional

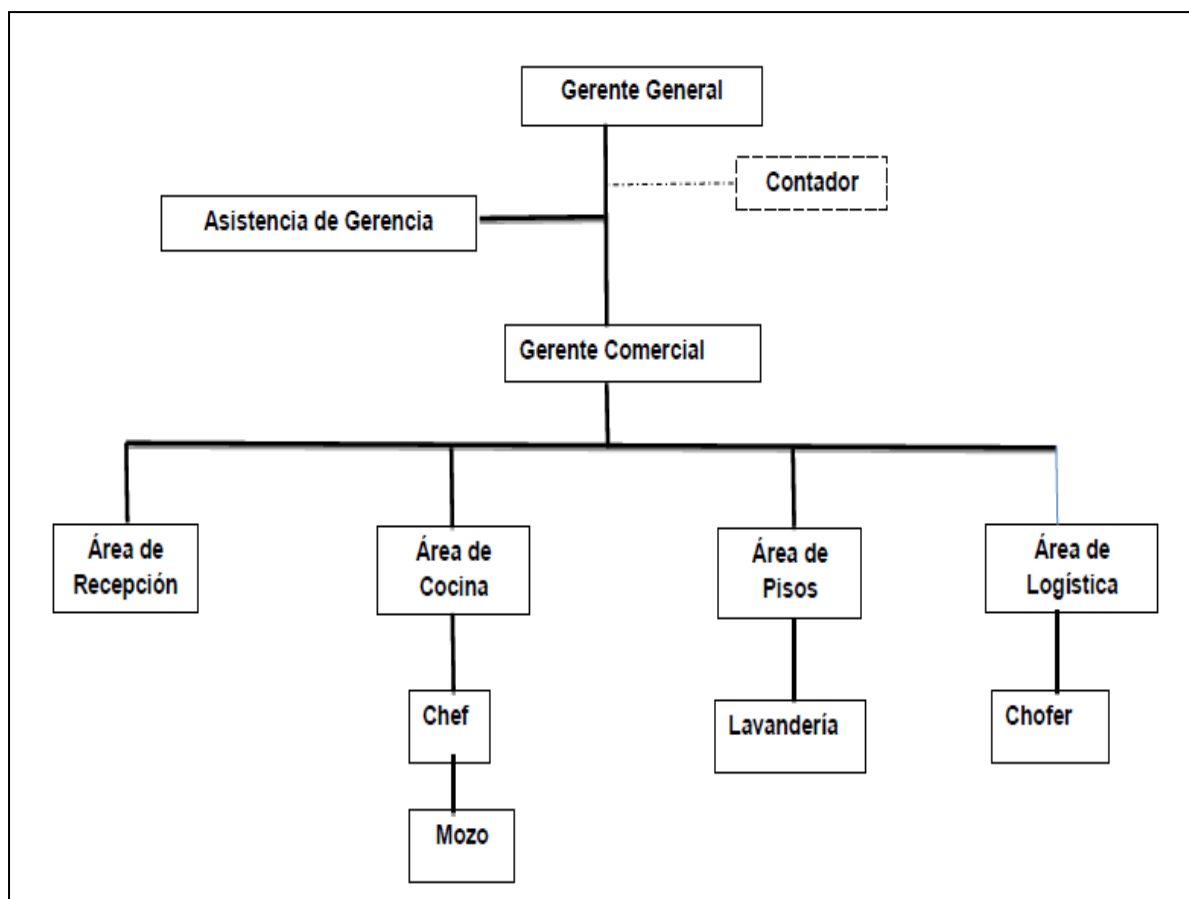


Figura 4: Estructura Organizacional. (Fuente: Hotel Cielo 2015).

3.5.1. Funciones Específicas Administración

CARGOS	FUNCIONES
Gerente General	Es el responsable de la presentación eficiente de los servicios y de la plena satisfacción de los clientes. Dirige y evalúa la gestión de las distintas áreas bajo su dependencia, además de fijar pautas. Dirige a los colaboradores de la empresa.
Asistencia de Gerencia	Brindar soporte a la gestión del gerente a través de coordinación, seguimiento, consolidación y análisis de reportes e indicadores de los procesos de las áreas comprometidas con la Gerencia. Participación en la planificación y ejecución de proyectos. Administrar las actividades internas de trabajo (agendas, capacitaciones, reuniones, entre otros).
Contador	Es recopilar todos los registros y luego presentar una interpretación a fin de mostrar con eficacia si la empresa sufre algún defecto o debe mejorar en otros aspectos.
Gerente Comercial	Definir la estrategia comercial y contribuir al desarrollo de negocio a través del desarrollo de productos, innovación y marketing con el propósito de segmentar los mercados para enfrentar exitosamente los desafíos de la industria, contribuyendo a fortalecer la sustentabilidad, rentabilidad, diferenciación e imagen del hotel.

Fuente: Hotel Cielo.2015

3.5.2. Funciones Específicas Personal

CARGO	FUNCIONES
Recepcionista	Es el responsable de las reservaciones registro de entradas y salidas, de la comunicación de los clientes. En este se deben llevar registro de habitaciones.
Chef	Es el encargado de la realización de platos especiales y tiene don de mando en la realización de banquetes o grandes eventos que necesiten del servicio de alimentos. Son los encargados de los almuerzos y desayunos ejecutivos y tipo americano.
Mozo	Dar a conocer los alimentos y platos disponibles, tomar pedido y llevarlos a la mesa según el gusto del cliente.
Housekeeping	Es mantener en perfecto estado todas las habitaciones del hotel, para ello deberá llevar un riguroso control de todo lo relativo a la limpieza y mantenimiento de las habitaciones, áreas públicas, ropa de habitaciones, lavandería en general, etc.
Lavandería	Se basa principalmente en el lavado, planchado, secado de la ropa del hotel, así como el servicio de ropa de clientes, con personal calificado y maquinaria adecuada para estas actividades.
Chofer	<p>Transportar los viajes de manera oportuna a los clientes.</p> <p>Asistir el cargue y descargue, siempre y cuando el cliente lo permita, con el fin de verificar que el cargue y descargue cumple con las condiciones de seguridad y protección de la carga.</p> <p>Cumplir con los requisitos de la empresa en cuanto a documentación y reportes.</p>

3.6. VISIÓN Y MISIÓN

VISION:

Ser una empresa comprometida, eficiente, segura. Para lograr la preferencia y satisfacción de nuestros clientes y ser reconocidos por nuestra ubicación, servicios, calidez, calidad y excelencia. Y llegar a cumplir las expectativas de nuestros huéspedes para que se puedan llevar un recuerdo inolvidable de su estadía en nuestro hotel.

MISION:

Somos una empresa que nos ocupamos de brindar un servicio de calidad que supere las expectativas de nuestros huéspedes, brindándoles a cada uno de ellos y colaborador una experiencia memorable.

3.7. Análisis interno

Matriz FODA (ubicación –interpretación-Cruce)

▪ **Fortalezas:**

Cuenta con un conjunto de servicio (internet, piscina, restaurante, etc.), de los cuales no todos se pueden encontrar en los hoteles de la competencia.

- ✓ Ubicación céntrica.
- ✓ Cliente fidelizados Confort de las habitaciones.
- ✓ Personal acogedor.
- ✓ Atención preferencial y personalizada al cliente

• **Oportunidades:**

- ✓ Aumento de arribos de turistas a la región.
- ✓ San Martín sede de varios eventos; ejemplo congresos.
- ✓ Aumento de la Competencia.
- ✓ Convenios con otras empresas.
- ✓ Facilidad de vías tanto terrestres como aéreas.
- ✓ Apertura de nuevos atractivos turísticos en la región.

- **Debilidades:**
 - ✓ El personal no cuenta con la indumentaria necesaria, las instalaciones no son confortables.
 - ✓ Las funciones de cada colaborador no están muy especificadas.
 - ✓ Falta de un sistema para reservas.
 - ✓ Duplicidad de funciones.
 - ✓ Falta de marketing.
 - ✓ Falta de autonomía para la toma de decisiones.

- **Amenazas:**
 - ✓ Fenómenos Naturales (fenómeno del niño)
 - ✓ Huelgas
 - ✓ Aumento de la inseguridad ciudadana.
 - ✓ Cambios constantes de la economía.
 - ✓ Cambio de gustos, preferencias y expectativas de nuestros clientes.
 - ✓ Aparición de empresas informales

Objetivos estratégicos de Matriz FODA

FO Estrategias Ofensivas	Oportunidades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de arribos de turistas a la región. 2. San Martín sede de varios eventos; ejemplo congresos 3. Aumento de la Competencia. 4. Convenios con otras empresas. 5. Facilidad de vías tanto terrestres como aéreas. 6. Apertura de nuevos atractivos turísticos en la región.
Fortalezas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con un conjunto de servicio (internet, piscina, restaurante, etc.), de los cuales no todos se pueden encontrar en los hoteles de la competencia. 2. Ubicación céntrica. 	F4→O3: el contar con habitaciones que brinden confort al huésped nos brinda un punto más para diferenciarnos de la competencia. F5→O2: el personal atenderá a personas que vengan de distintos lugares, tratarlos con amabilidad y respeto. F4→O1: El hotel está preparado para atender a

<ol style="list-style-type: none"> 3. Cliente fidelizados 4. Confort de las habitaciones. 5. Personal acogedor. 6. Atención preferencial y personalizada al cliente 	<p>más turistas.</p> <p>F2→O2: la ubicación en la que el hotel se encuentra es punto clave para recibir a empresarios provenientes de otros lugares y les facilitara su movilización a cualquier punto de la ciudad.</p>
---	---

Fuente: Elaboración Propia -2018

<p>FA</p> <p>Estrategias de Orientación</p>	<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fenómenos Naturales (fenómeno del niño) 2. Aumento de la inseguridad ciudadana. 3. Huelgas 4. Cambios constantes de la economía. 5. Cambio de gustos, preferencias y expectativas de nuestros clientes. 6. Aparición de empresas informales.
<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con un conjunto de servicio (internet, piscina, restaurante, etc.), de los cuales no todos se pueden encontrar en los hoteles de la competencia. 2. Ubicación céntrica. 3. Cliente fidelizados 4. Confort de las habitaciones. 5. Personal acogedor. 6. Atención preferencial y personalizada al cliente 	<p>F1→A6: al contar con distintos servicios será una fuerte barrera para la aparición de nuevas empresas y más si estas son informales.</p> <p>F2→A3: las movilizaciones generadas por la huelgas no afectaran en demasía al hotel por su ubicación.</p> <p>F6→A5: el cliente cambia constantemente pero el hotel estará preparado para afrontar esos cambios.</p> <p>F3→A4: los clientes del hotel por motivos de negocios se hospedaran en el hotel.</p>

Fuente: Elaboración propia -2018

<p style="text-align: center;">DO</p> <p style="text-align: center;">Estrategias Defensivas</p>	<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de arribos de turistas a la región. 2. San Martín sede de varios eventos; ejemplo congresos- 3. Aumento de la Competencia. 4. Convenios con otras empresas. 5. Facilidad de vías tanto terrestres como aéreas. 6. Apertura de nuevos atractivos turísticos en la región.
<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El personal no tiene la indumentaria necesaria 2. Las funciones de cada colaborador no están muy especificadas. 3. Falta de un sistema para reservas. 4. Duplicidad de funciones. 5. Falta de marketing. 6. Falta de capacidad de toma de decisiones. 	<p>D2→O3: especificar las funciones de cada colaborador para que la competencia no se beneficie.</p> <p>D4→O2: que cada colaborador realice la función que le corresponde para que así se pueda brindar una mejor atención a huéspedes de otros lugares</p> <p>D5→O4: realizar un buen plan de marketing para fomentar la visita a nuestra región y así generar ingresos a la empresa.</p> <p>D1→O1: suministrar al personal con la indumentaria necesaria para dar un buen recibimiento al huésped.</p>

Fuente: Elaboración propia-2018

DA	<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fenómenos Naturales (fenómeno del niño) 2. Aumento de la inseguridad ciudadana. 3. Huelgas 4. Cambios constantes de la economía. 5. Cambio de gustos, preferencias y expectativas de nuestros clientes. 6. Aparición de empresas informales.
<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El personal no tiene la indumentaria necesaria 2. Las funciones de cada colaborador no están muy especificadas. 3. Falta de un sistema para reservas. 4. Duplicidad de funciones. 5. Falta de marketing. 6. Falta de capacidad de toma de decisiones. 	<p>D4→A5: establecer las funciones de cada colaborador para hablar un mismo idioma en cuanto llega el huésped y estar atentos a los gustos que pueda tener</p> <p>D6→A6: cada colaborador sea capaz de tomar decisiones de acuerdo a las situaciones que se pueda presentar sin que estas afecten a los intereses del hotel.</p> <p>D3→A6: contar con mejor tecnología para hacer frente a la competencia en cuanto a promoción de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia -2018

3.8. Propuesta Mejora del Clima Organizacional y la relación con la calidad de servicio en el hotel cielo

La propuesta de mejora son recomendaciones que el hotel cielo debería implementar de manera adecuada para lograr un mejoramiento del clima organizacional y un mejoramiento en la calidad de servicio generando con ello una satisfacción en el cliente interno como externo estas recomendaciones están basadas en el manual de buenas prácticas en los establecimientos de Hospedaje:

3.8.1 Acciones a desarrollar para el clima organizacional

Objetivo 01:	
Divulgar el perfil estratégico del hotel en los colaboradores	
Actividades Desarrolladas	Llevar a cabo una reunión con los colaboradores y explicarles la razón ser del hotel cielo
Dirigida	Gerente general y jefes de áreas
Metodología	Realizar una tormenta e ideas que involucre a los colaboradores con la importancia hotel
Logro	Conocimiento de su misión y visión.
Aporte	La identificación de su Visión y Misión resaltándola y manifiesta en las actividades, procesos y gestiones.
OBJETIVO 2	
Implementar el mejoramiento de las areas fisicas de cada departamento	
Actividad Desarrolladas	Realizar un trabajo intensivo en el mejoramiento de las areas en cuanto a obiliario y propiando el confort en cad una de estas areas
Dirigida	Gerente general y jefes de áreas
Metodología	Realizar una reunion por areas y enumerar sus necesidades de cada area
Logro	Colaboradores mas comodoss en cada una de sus areas
OBJETIVO 3	
Establecer formas de Reconocimiento que motiva a los colaboradores del hotel	
Actividades Desarrolladas	-Capacitaciones continuadas en cada area -Establecimientos de metas

	- Realización de encuestas a los clientes de l trato recibido
Dirigida	Gerente general y administrador
Metodología	-Capacitaciones inherentes temas interes houseekeeping, recepción, reservas, cafetería, botones -Realización encuestas a cliente de modo atención -Información permanente a colaboradores
Logro	Realización de reuniones con colaboradores capacitaciones, premiaciones simbólicas,

Fuente; Elaboración propia - 2018

3.8.2 Acciones para mejorar la calidad de servicio según el manual de buenas prácticas turísticas de establecimiento de hospedaje.

Objetivo 01:	
Identificar las actividades realizadas en cada área del hotel	
Actividades Desarrolladas	Realizar una descripción de las actividades realizadas en cada áreas del hotel
Dirigida	Administrador y colaboradores área
Metodología	Realizar reunión técnica de tormenta e ideas que involucre a los colaboradores para la descripción de sus actividades
Logro	Conocimiento de sus actividades por ende sus funciones
Aporte	Elaboración de una hoja de ruta del servicio de cada área del hotel. Y asignación de responsabilidades.
OBJETIVO 2	
Establecer un calendario de mantenimiento preventivos de las habitaciones del hotel	
Actividad Desarrolladas	Realizar un calendario estableciendo las temporadas bajas para el bloqueo de las habitaciones y realización mantenimientos preventivos.
Dirigida	Gerente general y jefes de áreas
Metodología	Realizar una reunión por áreas y enumerar sus actividades a realizar en cada área
Logro	Áreas privadas y áreas públicas en perfectas condiciones para

	brindar un buen servicio.
OBJETIVO 3	
Establecer procedimientos en el manejo de quejas en el hotel	
Actividades Desarrolladas	-Capacitaciones en causísticas , trato al cliente , conocimientos tipos de clientes
Dirigida	Gerente general j administrador y facilitador
Metodología	-Capacitaciones solución de quejas -Realización hoja de ruta para solucionar problemas -Información permanente a colaboradores
Logro	Realización de hoja de ruta solucionar quejas o reclamaciones-
Objetivo 4	
Identificar gustos y preferencias de nuestros clientes habituales y seguimiento al cliente	
Actividades Desarrolladas	-Elaborar un listado de Clientes habituales en el mes: Tener información de sus gustos , tipos de habitaciones, de sus correos, fechas especiales -Encuesta para satisfacción del cliente en servicio brindado-
Dirigida	Jefes de cada area
Metodología	-Realización de una entrevistas , encuestas satisfacción del cliente
Logro	-Comunicación constante con cliente habitual por consiguiente premiaciones cortesías .

Fuente : Elaboración propia - 2018

CONCLUSIONES

1. El clima organizacional es la percepción global de los colaboradores sobre su medio ambiente organizacional, es una variable interviniente de la interacción del cliente interno y externo con el medio ambiente laboral, Es un factor coyuntural en la vida de una organización, en este sentido el clima se asienta sobre la cultura organizacional, en las organizaciones actuales el clima laboral se manifiesta en relación con la calidad de servicio por ser una interacción entre el proveedor y cliente.
2. Se describió los conceptos básicos del clima organizacional, definición, reseña histórica, objeto de estudio, características, tipos, teorías del clima laboral, enfoques e importancia que se interactúa en las organizaciones manifestándose como un vínculo positivo dentro de la organización. del mismo modo las características principales que se desarrollan dentro del medio laboral son percibidas por los trabajadores de forma directa o indirecta influyendo en su comportamiento y productividad.
3. Se describió la calidad de servicio, como ventaja competitiva en las organizaciones teniendo como base el inicio de la calidad, los enfoques de los padres de la calidad, la importancia, el servicio, características, dimensiones. Teniendo en cuenta que la calidad de servicio es perceptible por el cliente externo que califica si existe en la organización.
4. En hotel cielo se detalló acciones de mejora para el clima organizacional y la calidad de servicio se propuso que los colaboradores conozcan sus visión y misión, mejoramiento e implementación de áreas donde realizan sus actividades cotidianas y a las vez establecer reuniones de capacitación y premiación para que con esto se eleve el clima de la organización realizando por inherencia la correspondencia a la calidad de servicio que se mejora con propuestas realizar un diagrama de actividades de las áreas, calendario de mantenimientos preventivos, diagrama de manejo de quejas y seguimiento del cliente que le permitirá mejorar el clima organizacional de los colaboradores y su relación mejoramiento atención al cliente , generando una empresa sólida en el ramo de hotelería en la ciudad.

RECOMENDACIONES

1. Empresas turísticas debe realizar un diagnóstico del clima organizacional y la relación con la calidad de servicio por ser estas la parte fundamental que engloban la organización y en la emergen colaboradores y clientes definiendo en un eficiente manejo administrativo de la organización.
2. En las organizaciones se tomar en cuenta el clima organizacional por parte de administradores de las empresas turísticas por ser este la percepción que brindan al interno y externo a la estructura organizacional.
3. Las empresas de servicios turísticos consideren la calidad de servicio como eje fundamental para conseguir un buen funcionamiento de las áreas de su establecimiento enmarcándose en las satisfacción del cliente,
4. En hotel cielo se establecer las acciones de mejora del clima organizacional relación en la calidad de servicio se sustenta en la base de lograr un equilibrio entre el colaborador y el cliente por ser este reflejo de la motivación que siente colaborador hacia la empresa y al cliente como fin básico de la organización.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Alcalde Pablo, S. (2007). *Calidaad*. España: Thompson Paranifo.
- Brown, W. Y. (1990). *Teoría de la Organización y la Administración enfoque integral*. México: Limusa.
- Colunga. (1995). *Administración para la Calidad*. México: Panoramica.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* . México: Mc. Graw Hill.
- Denison. (1990). *Corporacion y la cultura de la organizacion efectiva*. New york: jhon Wilhey
- Evans, R. &. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning.
- Gremler, V. (2009). *Marketing de servicios*. México: Mc Graw Hill.
- Gryna, M. &.-J. (2007). *Método de Juran Analisis y Planeación de la Calidad*. México: Mc Graw Hill.
- Hoffman, K. B. (2011). *Marketing de servicios*. México: Cengage Learning.
- Likert, R. y. (1986). *Nuevas formas solucionar conflictos*. México: Trillas.
- Mendez Rosey, J. (30 de marzo de 2013). *Administración*. Obtenido de Gestipolis:
<http://www.gestiopolis.com>
- Kotler. P., &. (2008). *Fundamentos del marketing*. México: Pearson Educación.
- Riveros, S. (2007). *Sistema de gestión de calidad de servicio*. Ecoe.
- Stanton, J. (2007). *Fundamentos del Marketing*. México: Mac Graw Hill.