



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**Liderazgo efectivo y la satisfacción de los clientes en los
hoteles de 3 estrellas de la zona 4 del Ecuador, periodo
2014 - 2017**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias
Administrativas

AUTOR

Henry Xavier MENDOZA PONCE

ASESOR

Dr. Mauro Amaru GRANADOS MAGUIÑO

Lima, Perú

2020



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Mendoza, H. (2020). *Liderazgo efectivo y la satisfacción de los clientes en los hoteles de 3 estrellas de la zona 4 del Ecuador, periodo 2014 - 2017*. [Tesis de pregrado de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Hoja de metadatos complementarios

Código ORCID del autor	“__”
DNI o pasaporte del autor	EC / 1306249887
Código ORCID del asesor	https://orcid.org/0000-0002-5668-0557
DNI o pasaporte del asesor	06441665
Grupo de investigación	“__”
Agencia financiadora	Autofinanciado
Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación	<p>Cantón Manta – Provincia Manabí – Zona 4 -País Ecuador. Hoteles tres estrellas. Manta limita, al norte, sur, al oeste con el océano pacífico, al sur también con el cantón Montecristi, y al este los cantones Montecristi y Jaramijó. Manta se encuentra en la latitud -0.96212 y longitud -80.71271. Hace parte del continente de América del Sur y está ubicado en el hemisferio sur.</p>
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2013 - 2016
Disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04



ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL N° 0011-UPG-FCA-2020

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



En la Ciudad Universitaria, a los dieciséis días del mes de diciembre del año dos mil veinte, siendo las diez y treinta horas, en el enlace meet.google.com/yxd-orsp-cdi emitido por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. JORGE VICENTE MAYURÍ BARRÓN**, e integrado por los miembros: **DR. MAURO AMARU GRANADOS MAGUIÑO (Asesor)**, **DRA. GABY VARGAS VARGAS (Jurado)**, **DR. EBOR FAIRLIE FRISANCHO (Jurado)**; el postulante al Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, don **HENRY XAVIER MENDOZA PONCE**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **“LIDERAZGO EFECTIVO Y LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN LOS HOTELES DE 3 ESTRELLAS DE LA ZONA 4 DEL ECUADOR, PERIODO 2014 - 2017”**, con el propósito de optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Doctor en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

18 (DIECIOCHO) – MUY BUENO

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas **OTORGAR** el Grado Académico Doctor en Ciencias Administrativas, a don **HENRY XAVIER MENDOZA PONCE**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las **12.05 horas** se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.



Firmado digitalmente por MAYURI
BARRON Jorge Vicente FAU
20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 12.01.2021 18:45:35 -05:00

DR. JORGE VICENTE MAYURÍ BARRÓN
PRESIDENTE



Firmado digitalmente por GRANADOS
MAGUINO Mauro Amaru FAU
20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 05.01.2021 17:58:15 -05:00

DR. MAURO AMARU GRANADOS MAGUIÑO

DRA. GABY VARGAS VARGAS



Firmado digitalmente por FAIRLIE
FRISANCHO Ebor FAU 20148092282
soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 13.01.2021 16:18:19 -05:00

DR. EBOR FAIRLIE FRISANCHO
JURADO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mi familia, a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos por haber contribuido a la consecución de este logro.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia y amigos.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
ÍNDICE.....	iv
LISTA DE TABLAS	vii
LISTA DE FIGURAS	ix
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Situación Problemática	3
1.2 Formulación del Problema	11
1.2.1 Problema General	11
1.2.2 Problemas Específicos	11
1.3 Justificación teórica	12
1.4 Justificación práctica.....	13
1.5 Objetivos.....	14
1.5.1 Objetivo General	14
1.5.2 Objetivos específicos	14
1.6 Hipótesis.....	15
1.6.1 Hipótesis general.....	15
1.6.2 Hipótesis específicas.....	15
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO	16
2.1 Marco Filosófico.....	16
2.2 Antecedentes de investigación	20
2.2.1 Antecedentes nacionales.....	20
2.2.2 Antecedentes internacionales.....	21
2.3 Bases Teóricas	23
2.3.1 Introducción al tema de liderazgo.....	23
2.3.2 Definición de liderazgo	26
2.3.3 Importancia del Liderazgo	29
2.3.4 Las cuatro competencias que caracterizan a un líder.....	30
2.3.5 Directrices para el éxito en el liderazgo.....	31

2.3.6	Estilos de Liderazgo	34
2.3.7	Satisfacción del cliente	52
2.3.8	Hotel.....	62
2.3.9	Estructura del Hotel	65
2.3.10	Clasificación de los establecimientos de alojamiento.....	85
2.3.11	Comparación de Industrias Hoteleras en el mundo	91
2.3.12	La Capacitación como vía para potenciar el liderazgo efectivo	107
2.4	Marco Conceptual	122
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA		127
3.1	Operacionalización de variables.....	128
3.2	Tipo y diseño de investigación.....	135
3.2.1	Según el enfoque	135
3.2.2	Según el alcance de la investigación	135
3.3	Unidad de análisis	136
3.4	Población de estudio	136
3.5	Tamaño de muestra.....	137
3.5.1	Selección de muestra.....	137
3.6	Técnicas de recolección de datos.....	139
3.7	Validez y confiabilidad	145
3.8	Estrategia para probar las hipótesis	146
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		148
4.1	Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	148
4.1.1	Resultados descriptivos: Cuestionario a Directivos y Colaboradores	148
4.1.2	Resultados descriptivos: Cuestionario Satisfacción de clientes	162
4.2	Prueba de hipótesis	169
4.2.1	Hipotesis general.....	169
4.2.2	Hipótesis específica H ₁	171

4.2.3	Hipótesis específica H ₂	172
4.2.4	Hipótesis específica H ₃	173
4.3	Discusión de resultados.....	175
CAPÍTULO 5: IMPACTOS		180
5.1	Propuesta para la solución del programa de capacitación para potenciar el liderazgo efectivo.	180
5.1.1	Selección de los participantes	186
5.1.2	Estructura del plan de actividades	187
5.1.3	Fase de evaluación.....	194
5.2	Costos de implementación de la propuesta	195
5.3	Beneficios que aporta la propuesta	196
CONCLUSIONES		197
RECOMENDACIONES.....		199
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		200
ANEXOS.....		241

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Número de establecimientos del periodo 2007 - 2011 y capacidad de alojamiento.....	5
Tabla 2: Cantidad de alojamientos en Manabí y total de trabajadores.	7
Tabla 3: Cantidad de establecimientos en Manabí por categoría y cantidad de trabajadores.....	8
Tabla 4: Cantidad de alojamientos en Santo Domingo de los Tsáchilas y total de trabajadores.....	9
Tabla 5: Cantidad de establecimientos en Santo Domingo de los Tsáchilas por categoría y cantidad de trabajadores.....	10
<i>Tabla 6</i> : Treinta herramientas para un Liderazgo Efectivo	43
Tabla 7. Dimensiones del modelo SERVQUAL	61
Tabla 8. Requerimientos para Hoteles de tres estrellas	62
Tabla 9 . Operacionalización de variable independiente.....	128
Tabla 10. Operacionalización de variable dependiente	132
Tabla 11. Descripción de los componentes de la ecuación para calcular el tamaño de la muestra.	138
Tabla 12: Distribución de dimensiones e ítems.....	141
Tabla 13: Puntuación de cada ítem	141
Tabla 14. Distribución de dimensiones e ítems.....	143
Tabla 15. Puntuación de cada ítem	143
Tabla 16 Distribución de dimensiones e ítems	144
Tabla 17: Puntuación de cada ítem	145
Tabla 18. Prueba de fiabilidad Alfa de Cronbach.....	145
Tabla 19. Valoración para determinar el Liderazgo efectivo y la Satisfacción de los clientes en los hoteles tres estrellas.....	146
Tabla 20: Percepción de la dimensión planeación - directivos	149
Tabla 21: Resultados de la prueba Chi-cuadrado para la dimensión planeación – directivos.....	150
Tabla 22: Percepción de la dimensión proactividad - directivos	151
Tabla 23: Resultados de la prueba Chi-cuadrado para la dimensión proactividad - directivos	152

Tabla 24: Percepción de la dimensión comunicación - directivos	153
Tabla 25: Resultados de la prueba Chi-cuadrado para la dimensión comunicación - directivos	154
Tabla 26: Percepción de la dimensión planeación - colaboradores	156
Tabla 27 Resultados de la prueba Chi-cuadrado para la dimensión planeación - colaboradores	157
Tabla 28: Percepción de la dimensión proactividad - colaboradores	158
Tabla 29: Resultados de la prueba Chi-cuadrado para la dimensión proactividad - colaboradores	159
Tabla 30: Percepción de la dimensión comunicación - colaboradores	160
Tabla 31: Resultados de la prueba Chi-cuadrado para la dimensión comunicación - colaboradores	161
Tabla 32: Resultados de la satisfacción de los clientes: expectativas	163
Tabla 33: Resultados de la prueba Chi-cuadrado para las expectativas ...	164
Tabla 34: Resultados de la satisfacción de los clientes: el rendimiento de la percepción	165
Tabla 35: Resultados de la prueba Chi-cuadrado para el rendimiento de la percepción	166
Tabla 36. Resultados de la correlación conjunta liderazgo efectivo – satisfacción de clientes	170
Tabla 37: Resultados de la correlación conjunta liderazgo efectivo: planeación – satisfacción de clientes	171
Tabla 38: Resultados de la correlación conjunta liderazgo efectivo: proactividad – satisfacción de clientes	173
Tabla 39: Resultados de la correlación conjunta liderazgo efectivo: comunicación – satisfacción de clientes	174
Tabla 40: Programa de capacitación	188

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Número de establecimientos según actividad.....	5
Figura 2. Definición de satisfacción del cliente	53
Figura 3. La satisfacción en función de percepciones y expectativas	56
Figura 4. Esquema del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio	60
Figura 5. Evolución del sector hotelero en China.....	101
Figura 6. Ingreso del sector hotelero en China	101

Resumen

La investigación titulada: “Liderazgo efectivo y la satisfacción de los clientes en los hoteles de 3 estrellas de la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017” tuvo como objetivo general determinar la relación entre el liderazgo efectivo y los clientes satisfechos de los hoteles de tres estrellas en la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017. La investigación fue de un enfoque cuantitativo de tipo correlacional, de carácter aplicativo y de nivel de profundidad explicativo; en la que se aplicaron entre las principales técnicas de investigación tres cuestionarios a una muestra de 26 directivos, 150 subordinados o colaboradores y 230 clientes en los 13 hoteles tres estrellas ubicados en la Zona 4 del Ecuador. La conclusión general de la investigación demostró que la relación entre el liderazgo efectivo y la satisfacción de los visitantes a hoteles de tres estrellas, Zona 4 del Ecuador durante el periodo 2014 -2017 fue directa y significativa. La investigación concluyó proponiendo un programa de capacitación para potenciar el liderazgo efectivo.

Palabras clave: liderazgo efectivo, satisfacción del cliente, hotel, capacitación, calidad del servicio.

Abstract

This research titled “Effective leadership and customer satisfaction in the three-star hotels in Zone 4 of Ecuador, period 2014 – 2017” had as a general objective determine the relationship between effective leadership and customer satisfaction in the three-star hotels in Zone 4 of Ecuador, period 2014 - 2017. The correlational research had a quantitative approach, the level of depth was explanatory; the research techniques used were three questionnaires applied to a sample of 26 managers, 150 subordinates or collaborators and 230 customers of the 13 three star hotels located in Zone 4 of Ecuador. The general conclusion of the research showed that the relationship between effective leadership and customer satisfaction in the three-star hotels in Zone 4 was direct and significant. The research concluded by proposing a training program to enhance the effective leadership.

Keywords: effective leadership, customer satisfaction, hotel, training, quality of service.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

El liderazgo formaliza una competencia como parte integrante de la función de dirección. En una organización representativa, el director es el garante de profesar las funciones que constituyen la administración siendo estas: la planeación, organización, dirección y control. Encontrándose en la función de dirección lo que se requiere para desarrollar el liderazgo con el objetivo de que surja el líder a partir de su instrumentación.

Los modos de dirigir y liderar en épocas actuales se integran y son cambiantes a las que se desarrollan de manera tradicional; es decir, ya no solamente se ordena y manda, sino además se convence, y participa con los demás.

El liderazgo y la dirección se integran y distinguen a la vez. La dirección es la que ejecuta los planes por medio de la guía e indicaciones del capital humano y la actuación del liderazgo con el fin de alcanzar los logros organizacionales

Las relaciones entre los conceptos de dirección y liderazgo han sido presentadas desde tres perspectivas:

1. Liderazgo forma parte entre otras de las responsabilidades del gerente (otras responsabilidades: planean actividades).
2. Liderazgo como proceso más general que la administración. La administración es una clase especial de liderazgo regida por el logro de metas organizacionales.

3. Liderazgo y administración como dos procesos diferentes (sin que ninguno incluya al otro) que pueden ser complementarios y hasta a veces incompatibles.

Para dirigir un equipo de trabajo, como es el caso que sucede en organismos hoteleros, se revelan distintas alternativas por ejemplo tomar acuerdos, dar explicaciones y órdenes por tanto es necesario tener un acervo de aptitudes directivas como a) comunicación, b) gestión del tiempo, c) la motivación, d) la delegación y e) el liderazgo.

Las destrezas están relacionadas con el procedimiento mas no se refieren a los caracteres de personalidad. Las destrezas directivas pueden ser aprendidas o ser mejoradas por todos aquellos que dirigen una organización de modo eficiente, y que éstas pueden ser aplicadas de manera distinta y ser una combinación de atributos según el contexto y su directivo.

Las destrezas directivas se muestran de modo interdependiente y compuesta, ya que al desear la efectividad requiere de varias experiencias y buscar el camino adecuado para alcanzar los objetivos y una interacción conveniente entre ellas. Es decir, las destrezas directivas se acoplan e integran en el proceso directivo que especifica el líder a partir de la aplicación con seguridad sus conductas y métodos de trabajo, para alcanzar los resultados deseados en las distintas situaciones que se registran en la organización.

Lo anteriormente expresado admite deducir que el quehacer de liderar un organismo despliega diversas complejidades y que para realizarlo se necesita de conceptos técnicos, teóricos, y administrativos con los que se puedan cumplir sus actividades y trabajar de manera productiva. De la misma manera, el liderazgo debe ser efectivo ya que se debe de cumplir los objetivos y metas de la organización, teniendo como principal aspecto la satisfacción del cliente que es uno de los objetivos principales de toda empresa de servicio.

1.1 Situación Problemática

La administración involucra alcanzar los objetivos por medio de las personas que contribuyen con sus mayores esfuerzos y de acuerdo con actividades que anticipadamente se preestablecen, manifestándose en el sector empresarial como en el educativo. Situación que puede ser conceptualizada como la aplicación racional y sistemática de principios y teorías de la administración aplicadas al manejo de organismos educativos; o bien como la manera razonable y segura de conducir a las instituciones en la búsqueda del resultado completo de los propósitos organizacionales con la aplicación del liderazgo y comunicación en la gestión administrativa.

El liderazgo está muy lejos de ser una actividad simple dentro de una empresa, la dirección y el liderazgo van de la mano, pero no todo directivo es un líder y no todo líder puede ser directivo, los administradores son nombrados, con poder legítimo para premiar y castigar, asimismo su habilidad para influir descansa en la autoridad formal que es inherente a sus puestos. (Argueta, 2010, p.5)

En cambio, los líderes consiguen influir sobre otras personas para que puedan cumplir más allá de las labores que impone la autoridad formal, los líderes se pueden nombrar o pueden surgir por grupos. Entre los organismos, para el caso de empresas hoteleras, la información surge de la exigencia de la transmisión de ideas, pensamientos, inclusive órdenes, pero no solamente de decir un “algo” para ser entendida y obedecida, más bien el verdadero beneficio de la misma radica en lo que se dice y lo que se espera lograr en el receptor desde del mensaje. Aquí interviene el trabajo de la motivación que conforme a Münch citado por (Herrera, 2005, p.10): “Es el proceso por medio

del cual se logra la satisfacción del personal y se impulsa su conducta hacia el logro de los objetivos de acuerdo con los estándares deseados”.

Este trabajo es de interés para la administración en el ámbito hotelero porque a pesar de que las autoridades administran este tipo de empresas, lo hacen desconociendo algunos elementos de sus funciones, lo cual se debe modificar para mejorar los servicios ofertados por la empresa, que deben ser en todo sentido de calidad, permitiendo que los clientes se sientan satisfechos con el servicio recibido. El carente liderazgo efectivo existente en las empresas hoteleras no permite su desarrollo completo, en tal virtud la importancia en investigar este problema.

El sector hotelero ha progresado en Ecuador por el incremento de la demanda de turistas nacionales e internacionales, este crecimiento ha favorecido a la industria hotelera; tanto inversionistas nacionales como internacionales están apostando por Ecuador, siendo este un lugar privilegiado para construir y administrar hoteles y ofrecer a los forasteros un servicio de calidad.

El turismo en Ecuador, y particularmente el sector hotelero ayuda de manera concreta a la economía del país por medio del consumo interno. El incremento presentado en los primeros dos trimestres del 2012, ésta industria crece del 23,9 % y 21 % equitativamente, en correlación al año anterior, según la contribución del Banco Central del Ecuador (Revista la Barra, 2013, p.13).

Ha habido un constante crecimiento del sector hotelero según se muestra en la Figura 1. El número de establecimientos dedicados al servicio y negocios internos muestran una orientación de crecimiento sostenido en los veinte años anteriores en el Ecuador. La cantidad de negocios como restaurantes, hoteles y servicios han crecido en un 5,5% del año 2008 al 2009. Entre tanto, la cantidad de negocios entregados al comercio interno creció en 2,94% del año 2008 al 2009, demostrando que el sector de restaurante y hotelería muestra un mayor nivel de incremento en el último año inscrito (Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos de Ecuador, 2013, pág.6).

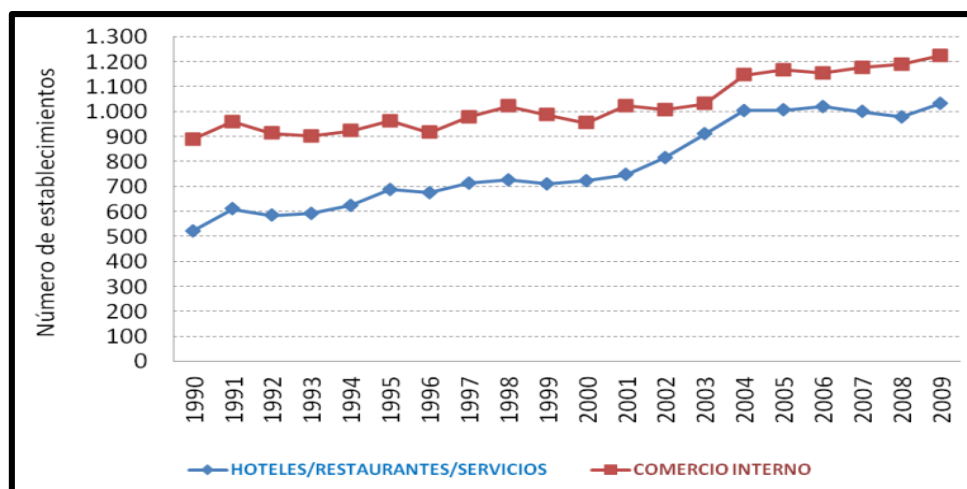


Figura 1. Número de establecimientos según actividad.

Fuente. (Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos de Ecuador, 2013, p.7).

El sector hotelero ha estado en crecimiento a lo largo del tiempo lo cual también ha permitido que haya mayor empleabilidad en el sector.

Se ve un aumento progresivo del número de hoteles en Ecuador desde el año 2007 al 2011 (Tabla 1). En el transcurso del 2011 se registró en el Ministerio de Turismo 178,374 plazas de alojamiento ecuatoriano, revelando un incremento del 21,32% en relación a los empleos instalados para el 2007 (Guerrero, 2014, p.4).

Tabla 1: Número de establecimientos del periodo 2007 - 2011 y capacidad de alojamiento

AÑO	No. ESTABLECIMIENTO	No. DE HABITACIONES	No. PLAZAS
2007	3213	68805	147025
2008	3399	79235	168626

2009	3215	72958	159629
2010	3739	76808	170236
2011	3935	78907	178374

Fuente. (Guerrero, Ecuador: Sector Hotelero, 2014, p.4)

Cabe mencionar que a nivel nacional en Ecuador para el año 2015 hubo 5488 alojamientos y para el año 2016 hubo 5177 alojamientos lo que evidencia un descenso en el número de alojamientos (Ministerio de Turismo de Ecuador, 2016).

En el sector hotelero se vende servicio y el hospedaje como la palanca básica de la oferta del turismo acoplado con el establecimiento de empleos en los diferentes áreas o servicios de la hostelería, en consecuencia, los trabajadores directos que se registran en la industria del turismo se han incrementado en 34.75% en el periodo 2007-2011 al superar de 75.198 a 101.329 individuos contratados (Guerrero, 2014, pág. 4).

A nivel nacional, los hoteles emplean a una importante cantidad de personas en el sector servicios y en especial en el sector de hotelería y restaurantes. Para el año 2013 se investigó a nivel nacional en Ecuador 1.164 empresas del total de empresas, el 29% se dedicaba a la actividad de hoteles y restaurantes y el 71% a la de servicios. Del total de personas ocupadas en el país durante el año 2013, el 21% se dedican a laborar en los hoteles y restaurantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013).

El 85% de los hoteles en Ecuador son Pymes y Micro pymes, el país presenta al 2016 aproximadamente, 4500 establecimientos de alojamiento turístico, de los cuales solo 27 son de lujo, que significa menos del 0.5 %, en el caso de los hoteles de 4 estrellas no superan el 6%, la mayoría son hoteles de categorías menores, y muchos turistas

se prefieren hospedar en alojamientos con una tarifa promedio que les brinde comodidad y un clima agradable en el hotel, con servicio de calidad, para ello se necesita de una correcta gestión, otorgando un nivel de capacitación óptimo y asesorando de manera adecuada al cliente interno y externo. (Quisiguiña, 2016, p.20)

El trabajo de investigación se centró en la Zona 4 del Ecuador, Región Costa, conformada por las actuales provincias de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas, que integran varios cantones que poseen varios atractivos turísticos y empresas de servicio para la atención de los turistas, siendo la industria hotelera de mucha importancia para esta región que es generadora de empleo.

En la provincia de Manabí hay 648 alojamientos entre hoteles, hostales, moteles, pensiones, cabañas, entre otros; y da empleo a 3393 personas, según la información estadística del Ministerio de Turismo de Ecuador (2015) que se muestra en la tabla 2.

Tabla 2: Cantidad de alojamientos en Manabí y total de trabajadores.

Actividad turística	Número de establecimientos	Total de trabajadores	Habitación
Alojamiento	648	3393	10580

Fuente. (Ministerio de Turismo de Ecuador, 2015)

La provincia de Manabí tiene 22 cantones Portoviejo, Manta, Montecristi, Jaramijó, Jipijapa, Puerto López, Santa Ana, Veinticuatro de Mayo, Olmedo, El Carmen, Bolívar, Junín, Chone, Flavio Alfaro, Pichincha, Paján, Pedernales, Jama, Sucre, San Vicente, Rocafuerte y Tosagua. A

continuación, se muestra en la tabla 3 el detalle de la cantidad de alojamientos (648) de acuerdo a la categoría de cada cantón y el número de trabajadores por cada categoría (3393), perteneciente a la provincia de Manabí en el año 2015.

Tabla 3: Cantidad de establecimientos en Manabí por categoría y cantidad de trabajadores.

Cantón	Categoría	Número de establecimientos	Total de trabajadores
Portoviejo	Primera	4	55
	Segunda	13	109
	Tercera	62	315
	Lujo	1	160
Bolívar	Tercera	6	13
Chone	Segunda	2	9
	Tercera	9	29
El Carmen	Segunda	1	5
	Tercera	16	58
Flavio Alfaro	Cuarta	1	0
	Tercera	1	2
Jipijapa	Primera	2	30
	Segunda	10	43
	Tercera	22	71
Junín	Tercera	1	2
Manta	Cuarta	6	32
	Lujo	2	222
	Primera	18	207
	Segunda	46	261
	Tercera	69	318
Montecristi	Primera	1	7
	Segunda	4	18
	Tercera	10	64

Paján	Tercera	4	9
Pichincha	Tercera	2	5
Rocafuerte	Tercera	3	11
Santa Ana	Primera	1	10
	Segunda	1	3
	Tercera	4	9
Sucre	Primera	6	111
	Segunda	17	111
	Tercera	31	95
Tosagua	Tercera	5	18
24 de Mayo	Tercera	1	3
	Primera	5	33
Pedernales	Segunda	17	80
	Tercera	62	217
Puerto López	Primera	10	78
	Segunda	27	108
	Tercera	57	143
Jama	Segunda	3	21
	Tercera	7	17
Jaramijó	Segunda	3	15
	Tercera	4	11
San Vicente	Segunda	14	91
	Tercera	57	164

Fuente. (Ministerio de Turismo de Ecuador, 2015)

En Santo Domingo de los Tsáchilas se encuentran 136 alojamientos que emplea a 773 personas, según la información estadística del Ministerio de Turismo de Ecuador (2015) que se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4: Cantidad de alojamientos en Santo Domingo de los Tsáchilas y total de trabajadores.

Actividad turística	Número de establecimientos	Total de trabajadores	Habitación
Alojamiento	136	773	2752

Fuente. (Ministerio de Turismo de Ecuador, 2015)

La provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas tiene 2 cantones Santo Domingo y la Concordia. A continuación, se muestra en la tabla 5 el detalle de la cantidad de alojamientos de acuerdo a la categoría de cada cantón y el número de trabajadores por cada categoría.

Tabla 5: Cantidad de establecimientos en Santo Domingo de los Tsáchilas por categoría y cantidad de trabajadores.

Cantón	Actividad turística	Categoría	Número de establecimientos	Total de trabajadores
Santo Domingo	Alojamiento	Primera	14	244
		Segunda	46	243
		Tercera	68	255
La Concordia	Alojamiento	Segunda	3	18
		Tercera	5	13

Fuente. (Ministerio de Turismo de Ecuador, 2015)

Como se puede apreciar, en la Provincia de Manabí se concentra la mayor cantidad de alojamientos de la Zona 4, lo que representa un 82,6%; razón por la cual se seleccionó como objeto de estudio práctico representativo de la Zona 4 de Ecuador para realizar la investigación.

Esta investigación es viable ya que existe la disponibilidad de los recursos necesarios, materiales, financieros, tiempo, fuentes bibliográficas con información primaria que permitirán la construcción del marco teórico, se cuenta con la predisposición del talento humano del que se requiere su aporte como son: el investigador, el tutor y las personas que están administrando en sus diferentes puestos y niveles las empresas hoteleras.

La novedad científica de esta investigación radicó en que, en el contexto ecuatoriano, esta problemática no se ha investigado; la perspectiva está en correlación existente con el liderazgo efectivo y la satisfacción de los clientes en hoteles tres estrellas de la Zona 4. Su principal aporte está dado en el enfoque integrador que se propone para diagnosticar el liderazgo y su influencia en la satisfacción de los clientes en el objeto de estudio práctico seleccionado y la propuesta de un programa de capacitación para potenciar el liderazgo efectivo.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿En qué medida el liderazgo efectivo se relaciona con los clientes satisfechos de los hoteles de tres estrellas en la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿En qué medida la dimensión planeación se relaciona con las dimensiones de los clientes satisfechos de los hoteles de tres estrellas en la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017?
- ¿En qué medida la dimensión proactividad se relaciona con las dimensiones de los clientes satisfechos de los hoteles de tres estrellas en la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017?

- ¿En qué medida la dimensión comunicación se relaciona con las dimensiones de los clientes satisfechos de los hoteles de tres estrellas en la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017?

1.3 Justificación teórica

La investigación permitió establecer un marco teórico en dos aspectos importantes para el sector empresarial y en especial en la industria hotelera, los cuales son el liderazgo efectivo y la satisfacción del cliente; se verá en este estudio la importancia de estas dos variables y su interrelación y a la vez la importancia de la capacitación del capital humano para brindar una prestación de calidad y por ende el bienestar de los consumidores.

En este sentido, este trabajo permitió la revisión de bases teóricas que sustentan las variables, revisando varias fuentes bibliográficas sobre liderazgo efectivo y satisfacción del cliente. Sobre el liderazgo efectivo se consideró el documento del Gobierno de Chile (2001): “Liderazgo efectivo en Organizaciones Sociales”, asimismo se obtuvo información de la tesis de maestría de Acuña Oré (2010) de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos: “El Liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú”. Respecto a la satisfacción del cliente se consideró el documento de Thompson (2006, p.0). Además, se revisó la página web de AITECO (s.f) de donde se obtuvo información sobre el Modelo SERVQUAL de la calidad del servicio que fue elaborado por Parasumaran, Zeithami y Berry ya que está relacionada directamente con el bienestar de los consumidores.

1.4 Justificación práctica

El estudio de la tesis se realizó en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador, en la provincia de Manabí por representar el 82.6% del total de alojamientos de esta zona. Esta investigación permitió conocer si los administradores están efectuando un liderazgo efectivo y si influye en el bienestar del consumidor. Esto será de mayor jerarquía por que el liderazgo cultivado en el hotel repercute en el servicio que brindan los colaboradores y por ende de la satisfacción del cliente. Esta investigación es de gran utilidad para los directivos de los hoteles para que perfeccionen sus habilidades en torno al liderazgo efectivo, qué debería aplicarse y realizar capacitaciones que beneficien el servicio en el hotel con el fin de dar un servicio de calidad y que repercuta favorablemente en la satisfacción del cliente.

Esta investigación sirve de referencia a hoteleros, profesionales e investigadores que buscan determinar la relación existente entre el liderazgo efectivo y la satisfacción del cliente, a su vez la importancia de la calidad del servicio que repercute en la satisfacción del cliente, que viene a ser una de los objetivos de toda empresa de servicios en turismo que el cliente se sienta satisfecho con el servicio recibido.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Determinar la relación entre el liderazgo efectivo y la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar la relación de la dimensión planeación y las dimensiones de la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017.
- Identificar la relación de la dimensión proactividad y las dimensiones de la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017.
- Identificar la relación de la dimensión comunicación y las dimensiones de la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

H: Existe relación significativa entre el liderazgo efectivo y la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017.

1.6.2 Hipótesis específicas

H₁: Existe relación significativa entre la dimensión planeación y las dimensiones de los clientes satisfechos de los hoteles de tres estrellas en la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017.

H₂: Existe relación significativa entre la dimensión proactividad y las dimensiones de los clientes satisfechos de los hoteles de tres estrellas en la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017.

H₃: Existe relación significativa entre la dimensión comunicación y las dimensiones de los clientes satisfechos de los hoteles de tres estrellas en la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Filosófico

El negocio de la hotelería se remonta desde la antigüedad, inicia con la necesidad de las personas de encontrar un lugar donde alojarse, del mismo modo, los comerciantes que viajan de un país a otro para intercambiar y vender sus productos se alojaban en las posadas. Durante la época de las cruzadas por los siglos XII – XIII, sucedió un impulso dinámico del comercio además se notó como el descenso de las instituciones religiosas promovió el surgimiento de los establecimientos que ofrecían el servicio de alojamiento por medio de un pago a un precio. La iglesia, en este periodo, deja la función hospitalaria debido a la fuerte demanda unida a los abusos generalizados por parte de la nobleza, comerciantes y huéspedes; los monasterios y los particulares fueron exonerados de la obligación de ser hospitalarios. En los siglos XIX y XX, con la evolución del transporte y los medios de comunicación, el internet, aumentaron los viajes y también los hoteles se modernizaron y hasta hoy en día vemos una amplia variedad de hoteles de todas categorías que compiten entre ellas (Merino, 2017, p.55).

El principal objetivo de toda empresa es tener la máxima rentabilidad posible, y para ello es necesario tener mayores ingresos y estos se dan con la mayor cantidad de clientes que se alojen en el hospedaje, por ello los hoteles buscan

que sus clientes se sientan satisfechos. Para ello debe haber una administración que dé resultados, un líder efectivo.

El liderazgo fue abordado desde la edad antigua, donde la interpretación de lo que era ser líder era relacionada al gobernante como principal líder del pueblo, los filósofos más destacados de la edad antigua son Sócrates, Platón y Aristóteles. Sócrates señala que el gobernante que es un líder debe ser un servidor y debe realizar leyes que sean en beneficio del pueblo. Siguiendo con las ideas de Sócrates, Platón menciona que los gobernantes deben ser competentes para lograr un Estado perfecto. Por su parte Aristóteles señala como debería ser un líder que gobierne al pueblo, él considera que el gobernante debe ser a la vez virtuoso, con valores, ser hábil, tener competencias, puesto que la habilidad no es menos necesaria que la virtud para el hombre de estado, además señala que el carácter y las competencias son indispensables en un líder (Tintoré M. , 2003, p.47).

Por su parte Agustín de Hipona mencionó, que el propósito de todos los líderes es la mejora de aquellos a quienes lidera (Rojas, Molleja, & Morales, 2016) similar a las ideas expresadas por Aristóteles y Platón. Esta frase hasta los días actuales se viene considerando, en la actividad humana, y mucha más en el ámbito empresarial.

En el ámbito empresarial del liderazgo, Mintzberg (1989) mencionó que el siglo XX se caracterizó como la era de la dirección. Teniendo como uno de los máximos representantes a Henry Fayol quien aportó con las funciones gerenciales básicas del gerente. Otro personaje importante que trata sobre el liderazgo es Maquiavelo, quien en sus postulados señaló características diferentes a los que debería poseer el líder, por ejemplo, señaló que se debe ejercer con autoridad y para conservarlo no importa los medios sino el fin de seguir en el poder (Madrigal, Gómez, & Venegas, 1970).

Para Peter Drucker citado en Barclay (2016): “Ninguna institución puede sobrevivir si necesita genios o superhombre para dirigirla. Debe ser capaz de organizarse de manera que las cosas funcionen con un liderazgo compuesto por seres humanos normales”.

El psicólogo Daniel Goleman en el siglo XX realizó el estudio de los seis estilos de liderazgo, asimismo este señaló:

Una persona puede tener un cociente intelectual elevado y una formación técnica impecable, pero ser incapaz de dirigir un equipo hacia el éxito. Sólo pueden ser líderes efectivos quienes tienen “inteligencia emocional”, es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conductas hacia un resultado positivo. (Goleman, 1999, p.1)

Por su parte Kenneth Leithwood mencionó que ser líder consiste en “hacer bien las cosas correctas”, lo que quiso decir es que liderar no implica solo hacer lo correcto y ser buena persona sino es primordial hacer las cosas bien, cumplir con las metas, es decir ser efectivo (Tintoré, 2013, p.57).

La satisfacción al cliente está relacionado a la calidad. Deming no definió la calidad de manera precisa, sino que afirmó: “Un producto o servicio tiene calidad si ayuda a alguien y goza de un mercado sustentable” (Evans & Lindsay, 2005)

Por su parte, Carlos Colunga Dávila lo estableció de la siguiente manera: “Calidad es satisfacer al cliente. ¿Cómo? Cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio. Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el Límite”. (Ullauri, 2012, p.83).

Respecto a los aspectos metodológicos para abordar la presente investigación se pudo señalar que se optó por el enfoque cuantitativo que está enfocado en la medición de las variables de estudio liderazgo efectivo y satisfacción del cliente.

La investigación cuantitativa utiliza las “Técnicas estadísticas para conocer ciertos aspectos de interés sobre la población que se está estudiando, permite al investigador predecir el comportamiento del cliente” (Hueso & Cascant, 2012).

La investigación cuantitativa surge del positivismo, defiende el monismo metodológico, para ellos solo existe un solo método científico para acercarse a la realidad y se centra en el método experimental. (Reynaga, 2015) El positivismo fue absoluto para: “las ciencias sociales hasta fines del siglo XIX, en las últimas décadas se han tendido puentes entre ambas corrientes epistemológicas, en lo que ha venido a llamarse el realismo”. Prevalece un entorno social autónomo al espectador.

Velasco (2000) planteó que de acuerdo con los planteamientos del naturalismo o monismo metodológico, mismo que se asocia con el punto de vista positivista, los modelos de la filosofía de las ciencias naturales deben aplicarse también en la investigación en las disciplinas sociales; mientras que bajo la propuesta del dualismo metodológico, consistente con enfoques constructivistas y pluralistas de las teorías sociales, se sostiene que deben ser modelos de científicidad y racionalidad específicos para las mismas los que orienten la investigación bajo métodos propios, y establezcan los criterios de justificación de sus resultados. (Salas, 2011, p.96)

2.2 Antecedentes de investigación

2.2.1 Antecedentes nacionales

Bonilla Urbina (2012) realizó una investigación cuyo objetivo principal fue la búsqueda de soluciones a la problemática que afectó a la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador, que fue el de no contar con una estructura organizacional que permitiera el desarrollo institucional y la aplicación de un sistema de calidad educativa. La metodología utilizada estuvo basada en el método instructivo taxonómico. La muestra seleccionada para el proceso de investigación fue 1 decano, 1 vicedecano, 4 jefes de taller, 25 docentes, 20 estudiantes y 5 padres de familia. Las conclusiones de la investigación fue que la Facultad de Arquitectura y Urbanismo se encuentra en una crisis de gestión y liderazgo institucional; la actual estructura general de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo no permitió el desarrollo apropiado de una gestión y liderazgo dentro y fuera de la institución; la capacidad de gestión en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo es muy débil y no existía un Modelo de Gestión de la Calidad para la carrera de Arquitectura y Urbanismo.

Chávez (2013) determinó cómo influyó el liderazgo en el clima organizacional de las empresas PYME ecuatorianas. Referente a la perspectiva metodológica, el estudio se realizó bajo un análisis teórico conceptual, a través de comparar diferentes teorías, conceptos y modelos fundamentados en estudios e investigaciones del tema. La conclusión general fue que el liderazgo generó una influencia directa en el logro de los objetivos de los colaboradores y por supuesto de los objetivos y metas organizacionales.

Núñez (2016) investigó de qué manera la implementación de un sistema de CRM y Estrategias de Marketing Relacional ayudó a fidelizar a los clientes de Aditmaq. Cía. Ltda. El tipo de investigación fue exploratoria, descriptivo, de método analítico - sintético, e inductivo – deductivo. Las técnicas para la recolección de información fue la observación, la entrevista y la encuesta. La muestra fue de 8 trabajadores y 76 clientes externos. Se concluyó que la utilización del marketing relacional y la satisfacción del cliente en la empresa ADITMAQ CÍA. LTDA. le permitió fidelizar a sus clientes, consecuentemente a la empresa mantenerse en el tiempo, aumentar sus ingresos y dar cumplimiento de los objetivos propuestos por la compañía.

2.2.2 Antecedentes internacionales

Acuña Oré (2010) determinó cómo contribuye el liderazgo gerencial a mejorar los resultados de la gestión integrada de los clientes preferentes y sus servicios en Telefónica del Perú. El tipo de investigación fue descriptiva y explicativa, el diseño de la investigación fue no experimental y transversal. La muestra estuvo conformada por 4 ejecutivos de la unidad de negocios GICS (Gestión de Clientes y Servicios), 18 ejecutivos, 32 representantes del personal de trabajadores y analistas de la unidad de GICS, 54 representantes del personal de trabajadores y analistas por último 30 representantes de empresas TOP. Las conclusiones principales de la investigación fueron: se observó una tendencia en los jefes a sobreestimar su grado de compromiso, innovación y proactividad, el 86% de los jefes resultó ser un líder orientado a resultados; se encontró que los estilos de liderazgo participativo y orientado a resultados influyeron de mejor

manera en la satisfacción de los trabajadores; el estilo orientado a resultados obtuvo mayor satisfacción de los clientes.

Pelaes (2010) se planteó como objetivo general de su investigación determinar si existió una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica, de manera tal que a medida que se incremente el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes. El tipo de investigación fue sustantiva, explicativo y el nivel de investigación fue descriptivo correlacional; para la recolección de información se utilizó como instrumento el cuestionario. La muestra de la investigación estuvo conformada por 200 trabajadores de la empresa Telefónica del Perú y 200 clientes. La conclusión principal de la investigación fue que el clima organizacional se relacionó con la satisfacción del cliente, es decir que a medida que mejoró las relaciones interpersonales mejoró correlativamente la satisfacción del cliente.

Herrera (2006) determinó el estilo de liderazgo predominante en los gerentes de los hoteles cinco y cuatro estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias. El tipo de investigación fue descriptiva, para la recolección de información se usó como instrumento las entrevistas focalizadas y las fuentes secundarias. La muestra estuvo constituida por todos los Gerentes de los hoteles 5 y 4 estrellas de la ciudad de Cartagena. La conclusión general de la investigación fue que en el estilo de liderazgo asumido por los gerentes de los hoteles de 5 y 4 estrellas se observó una tendencia hacia el estilo de liderazgo democrático o participativo.

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 Introducción al tema de liderazgo

El liderazgo tema decisivo en la actualidad por la apertura de las fronteras al comercio internacional; donde las organizaciones y empresas persistentemente se encuentran en una lucha permanente por ser cada día más competitivas, lo que ha originado que las personas quienes laboran en ellas sean eficientes y competentes para dar mucho de sí hacia la prosperidad de la organización o empresa.

El liderazgo como parte de las preocupaciones más antiguas del mundo, sirvió como un importante motor de la innovación durante miles de años; igualmente el liderazgo efectivo sigue siendo uno de los fenómenos humanos más incomprendidos y abarca uno de los aspectos fundamentales de la condición humana. (Kotterman, 2006)

Al enunciar a personas y organizaciones es preciso aludir a los conductores, los líderes actuales, aquellos que alcanzan el éxito de sus instituciones y que conducen a sus colaboradores a adquirirlo. El líder como todo individuo tiene diversos defectos y virtudes que debe conocer; lo que involucra mirarse primero interiormente uno mismo, conocerse para después entender a los demás y expresar lo que quiere alcanzar, lo que busca conseguir con los demás para obtener el éxito. Este análisis nos llevará a conocernos para después conocer a los demás, de tal manera mejorar nuestro trabajo como líderes que somos, tanto para beneficio personal y organizacional.

El líder viene a ser el individuo que es capaz de influir con sus ideas y opiniones a número importante de personas, es decir el líder se determina como la persona que ejerce la autoridad para alcanzar sus objetivos; además,

ayuda y/o motiva a otro a trabajar con pasión para conseguir objetivos definidos (Gobierno de Chile, 2001).

El manual que publicó el Gobierno de Chile (2001): "Liderazgo efectivo en Organizaciones Sociales" considera que cualquier persona podría ser un líder si obtiene determinadas conductas y destrezas, entre ellas:

- a) Ejecuta trabajos adecuándolas a la situación y al momento en que se vive.
- b) Tiene y emplea de modo eficiente una sucesión de destrezas, estas habilidades se pueden clasificar como: habilidad conceptual, habilidad técnica y habilidad humana.
- c) Posee ideas o se hace coposedor de ideas que se comparte por otros.

Por otra parte, para algunos "administración" y "liderazgo" son sinónimos, sin embargo, se debe realizar una precisión entre los términos. Para sucesos reales, pueden ocurrir líderes de grupos no organizados en absoluto, en tanto que puede haber sólo administradores, tal como se concibió aquí, en contextos de estructuras organizadas creadoras de funciones. El líder tiene la capacidad de motivar a sus trabajadores.

Aunque el liderazgo involucra actividades de carácter administrativo, no debe confundirse liderazgo con administración. Un buen administrador no necesariamente puede poseer capacidad para motivar. Las organizaciones actuales tienden a buscar gerentes que sean nuevos administradores y además capaces de motivar a sus empleados (Clerc, Saldivia, & Serrano, 2006, p.4).

Diferenciar entre administración y liderazgo promete significativas primacías analíticas. Admite distinguir el liderazgo para su estudio sin cargar con requisitos referentes al tema, mucho más general, de la administración. El liderazgo es un atributo significativo de la administración.

El liderazgo ha sido equipado con el dinamismo, la vibración y el carisma; la dirección con la condición de predecible, el equilibrio y el control. Por tanto, el liderazgo a menudo se define como hacer las cosas correctas, en tanto que la dirección a menudo se define como hacer las cosas bien. Los directivos no pueden tener éxito si no son buenos líderes y los líderes no pueden tener éxito si no son buenos directivos (Aburto , 2011, p.33).

Actualmente los administradores son principalmente administradores, es decir escriben planes de negocios, establecen presupuestos y supervisan el progreso, por otro lado, los líderes hacen que las organizaciones y las personas cambien. Pero existe una distinción más útil; la gestión es una función que debe llevarse a cabo en cualquier negocio, mientras que el liderazgo es una relación dirigida por el líder que puede dinamizar una organización. Por otra parte, la función que cumple el gerente puede ser desarrollada óptimamente por los colaboradores de la organización, los equipos de colaboradores en su conjunto pueden compartir las responsabilidades de alcanzar los objetivos de rendimiento, en otras palabras, no se necesita administradores para ejercer una buena gestión (Maccoby, 2000).

Verdesoto (2013) mencionó lo siguiente:

El liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha expresado que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sub lideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero carentes de las habilidades administrativas para

canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes. (Verdesoto, 2013, p.21)

La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo atañe como clave para ser directivo eficaz; además, la plena práctica de los restantes principios básicos administrativos (la ejecución de la labor administradora con toda su esencia) tiene significativos resultados en la convicción de que un directivo será un líder eficaz, los administradores debe practicar todas las funciones que conciernen a su rol con la finalidad de armonizar al personal y los recursos materiales en la obediencia de objetivos. El secreto para alcanzarlo es la presencia de ocupaciones claras y de cierta clase de moderación o autoridad mediante el soporte a las operaciones de los directivos.

La naturaleza del liderazgo radica en adeptos; dicho de otra manera, para que un individuo sea líder radica en la destreza que una multitud tiende a proseguir. Asimismo, las personas desean a seguir a quienes le prometen medios para satisfacer sus necesidades o deseos. Por ende, el liderazgo y la motivación se encuentran cercanamente interconectados. Entendiéndose la motivación, se considera que sean la gente y la razón de sus quehaceres.

2.3.2 Definición de liderazgo

El liderazgo constituye una de las funciones más importantes y exigentes que se pueda representar en cualquier organización. Se puede definir al liderazgo como el arte o proceso de influir, motivar y ayudar a los individuos a perseverar con adecuada predisposición y entusiasmo con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas organizacionales o del grupo.

Según French y Bell (1996) el liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. (Gómez, p.64)

El liderazgo también es definido como:

La habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la conducta de ese grupo. Aquí se incluye la habilidad para fijar objetivos, de realizar seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback integrando las opiniones de los otros. (Román & Ferrández, 2008)

Ríos (2010, p.5) mencionó que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Se entiende el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”. En los siguientes puntos se tienen las cuatro implicaciones importantes en relación con la definición de liderazgo dado por Ralph M. Stogdill.

- Podemos decir que, primeramente, el liderazgo comprende a otros individuos; a colaboradores o seguidores. Los integrantes del grupo; por su propia voluntad ofrecida para admitir las órdenes del líder, concurren a definir su punto de vista del líder y admiten que ocurra el proceso del liderazgo; sin embargo, si no tuviera a quien ordenar, las características del liderazgo serían intrascendentes.
- En la segunda línea, el liderazgo es en esencia el reparto heterogéneo de la potestad entre líderes y los integrantes de la comunidad. Los

participantes de la comunidad no necesitan de poder; pueden realizar, y efectivamente realizan las acciones de la comunidad de múltiples formas. Pero, por norma general, el líder poseerá más poder siempre.

- Un atributo tercero del liderazgo determina la aptitud para emplear las diversas maneras de la autoridad para influir en el comportamiento de los adeptos, de diversas formas. Realmente, ciertos líderes han instigado en los soldados para matar y otros líderes han asediado a los trabajadores para hacer oblaiones particulares para beneficio de la organización. Por tanto, el poder de influenciar nos acarrea a la cuarta orientación del liderazgo.
- Esta cuarta orientación establece una mezcla de los tres aspectos anteriores, pero confiesa que el liderazgo es asunto de valores. James Mc Gregor Burns arguye que el líder que no toma en cuenta los dispositivos morales del liderazgo llegará a la historia como un despreciable o mucho peor. El liderazgo moral está en relación de los valores y pretende ofrecer a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Por su parte Castro (2007) señaló que, si bien las definiciones de liderazgo son diferentes, también comparten características comunes las cuales comprende:

- El liderazgo como proceso: no es simplemente una característica que radica en la imagen del líder. El líder, inquieta y es inquietado por sus seguidores. No es asunto estático ni recto. Tampoco es una actividad directa que parte comenzando en el líder hacia los demás, por ventura ocurre en una interrelación continua en un contexto determinado entre un individuo y sus adeptos. El líder descrito de este modo no se limita

únicamente para los individuos que ocupan cargos de poder (líderes formales), sino para algún individuo que pueda ser líder.

- El liderazgo es influenciar sobre los demás: determinar una situación de excepción del liderazgo. Si no persuade sobre un conjunto de individuos no existe liderazgo. El líder capta seguidores y éstos confían en él para poder perseguir. Los líderes grandes de la historia de la sociedad se especifican por la concentración de gran cantidad de individuos que se encaminaba de manera ciega.
- El liderazgo acontece en un ambiente grupal: no es una manifestación individual, sino que el procedimiento de liderazgo sucede dentro del grupo de individuos, por ende, es un acontecimiento social. La acción del líder radica en influir a los otros para conseguir propósitos comunes de la colectividad. El grupo podrá ser una empresa, una escuela, un pelotón de combate una asociación política, etc.
- El liderazgo comprende el beneficio de propósitos o metas: el liderazgo no sucede de modo superficial, sino que el líder establece objetivos o metas comunes, y la dependencia entre líder y seguidor está relacionado con metas definidas. Por ejemplo, para un grupo militar podría ser ganar una batalla; para un docente, consecución del aprendizaje de alumnos; para una reunión política, ganar una elección.

2.3.3 Importancia del Liderazgo

Dentro de los aspectos más reveladores que demuestran el alcance que reviste el liderazgo pueden indicarse los siguientes aspectos según el informe de (Tilián , s.f)

- Es significativo por tener la competencia de un jefe para dirigir y guiar.
- Una organización puede que tenga una planeación apropiada, un control y formalismos para organizarse y no poder mantenerse por la ausencia de un líder adecuado.
- Es importante para sobrevivir en cualquier organización o negocio.
- Contrariamente, muchos organismos que tienen una planeación defectuosa además de malas técnicas estructurales y de control han sobrevivido gracias a la figura de un liderazgo dinámico.

2.3.4 Las cuatro competencias que caracterizan a un líder

Bennis (1997) señaló las cuatro competencias que caracterizan a un verdadero líder:

Administrar la atención: Los líderes que gestionan la atención pueden atraer a otros porque comunican un enfoque de compromiso extraordinario. La suya es una visión convincente que lleva a otros a un lugar que no han estado antes. Si espera hacer esto, debe saber lo que quiere y comunicar su visión, no en un sentido místico, sino en el contexto de resultados, metas o instrucciones que los demás puedan ver claramente, relacionarse y galvanizar sus esfuerzos.

Gestión del significado: Los líderes que gestionan el significado hacen que sus sueños sean evidentes para otros y unan a las personas detrás de esos sueños. Ronald Reagan no fue llamado "el Gran Comunicador" por nada. Un escritor del discurso dijo que Reagan podía leer la guía telefónica y hacerlo interesante porque tenía un don para las metáforas con las que las personas podían identificarse. En su primer mensaje presupuestario, por ejemplo, Reagan describió un billón de dólares al compararlo con la acumulación de

billetes de dólar al lado del Empire State Building. Tenía la capacidad de respirar una vida tangible y vívida en ideas. Las personas se relacionan y responden a imágenes o modelos mentales más que palabras. Como líder eficaz, entonces, debe entrenarse para comunicarse mediante el uso de modelos y ejemplos significativos. Esta es una forma tradicional para que la visión de uno sea clara para los demás.

Administrar la confianza: El principal determinante de la confianza es la constancia: la gente quiere saber dónde se encuentran sus líderes y qué representan. De hecho, un estudio reciente mostró que las personas prefieren seguir a las personas con las que pueden contar, incluso cuando no están de acuerdo con su punto de vista, que las personas con las que están de acuerdo pero que se cuestionan los problemas. "Mi jefe puede ser un SOB", dijo una vez el vicepresidente de una importante empresa manufacturera, "pero al menos es coherente".

Administrarse a sí mismo: La cuarta competencia de liderazgo es administrarse a sí mismo, conocer el alcance de sus habilidades y aplicarlas de manera efectiva. Esta cualidad es crítica, porque los líderes sin autoconocimiento pueden hacer más daño que bien. Los ejecutivos ineptos, como los médicos incompetentes, pueden empeorar la vida y hacer que las personas estén más enfermas y menos vitales.

2.3.5 Directrices para el éxito en el liderazgo

Bennis (2009) mencionó 10 pautas que ayudarán al líder y su organización a poder enfrentar las circunstancias difíciles que puedan atravesar, estos elementos constituyen la base de la supervivencia de la organización en el siglo XXI. Los cuales son los siguientes:

- Administrar el sueño: Comunique su visión a los demás, reclute meticulosamente, recompense y recicle a su gente, y reorganícese según lo dicten las circunstancias.
- Aprovechar el error: Crear un ambiente que anime a sus colaboradores a tomar riesgos. Asegúrelos con palabras y acciones que el único error es no hacer nada.
- Fomentar la conversación reflexiva: Saber la importancia de tener a alguien en su vida, tal vez un cónyuge o compañero, que le dirá la verdad.
- Fomentar la disidencia: Rodéate de defensores del diablo que te dirán la diferencia entre lo que esperas y lo que realmente podría suceder.
- Mostrar optimismo, fe y esperanza: Estas cualidades son contagiosas. Sus colaboradores los recogerán y los aceptarán también.
- Espere lo mejor de su gente: Esto los anima a expandirse más allá de las limitaciones auto-impuestas o artificiales y sobresalir en formas que pueden sorprender tanto a usted como a ellos.
- Desarrolle un sentido de "tacto": Cultive la capacidad de discernir dónde se dirige el entorno externo y cómo debe cambiar su organización si quiere crecer y prosperar dentro de ese futuro escenario.
- Tome la vista larga: Mantenga sus ojos en el horizonte y niéguese a convertirse en un esclavo de corto plazo, tenga el pensamiento de línea de fondo.
- Mantener la simetría de las partes interesadas: Equilibre las reclamaciones en competencia de cada grupo interno y externo que tenga interés en su organización.
- Crear alianzas estratégicas y asociaciones: Reconocer el valor y la sabiduría de crear vínculos con otras organizaciones cuyo futuro esté alineado con el suyo.

Además, Bennis & Nanus (1986) en su libro *Los Líderes de las estrategias para hacerse cargo*, señalaron algunos aspectos importantes del liderazgo:

- El liderazgo es sobre el carácter: Siete criterios que la mayoría de las organizaciones utilizan para evaluar a sus ejecutivos: competencia técnica, habilidades de la gente, habilidades conceptuales, historial, gusto, juicio y carácter. De éstos, los dos últimos son los más difíciles de identificar, medir o desarrollar. Ciertamente no sabemos cómo enseñarles.
- La capacidad de generar y mantener la confianza es el ingrediente central en el liderazgo: Usted puede tener la visión más gloriosa del mundo y no significará nada si hay poca confianza en la organización.
- El liderazgo es la fuerza fundamental detrás de las organizaciones exitosas y que, para crear organizaciones vitales y viables, el liderazgo es necesario para ayudar a las organizaciones a desarrollar una nueva visión de lo que pueden ser, y luego movilizar a la organización para cambiar hacia la nueva visión.
- La credibilidad es lo primero en estos días. Los líderes están siendo escudriñados como nunca antes.
- El poder es la facultad de poder traducir la tentativa en realidad y sostenerla. El liderazgo es la utilidad sabia de este poder. Los líderes dirigen cambios organizacionales que construyen confianza y empoderan a sus trabajadores para buscar nuevas maneras de hacer las cosas. Superan la resistencia al cambio creando visiones del futuro que evocan la confianza y el dominio de las nuevas prácticas organizativas.
- Muchas organizaciones tienden a ser excesivamente gestionadas y bajo liderazgo. Pueden sobresalir en la capacidad de manejar la rutina diaria, sin embargo, nunca cuestionan si la rutina debe hacerse en absoluto. Hay una profunda diferencia entre la dirección y el liderazgo, y ambos son importantes. "Liderar" significa "influir, orientar en la dirección, el rumbo, la acción, la opinión". La distinción es crucial. Los gerentes son personas que hacen las cosas bien y los líderes son personas que hacen lo correcto. La diferencia puede resumirse como

trabajo de perspectiva y cordura – energía - contra acciones de rutinas de maestría– eficiencia.

- La innovación, cualquier idea nueva, por definición no será aceptada al principio, no importa lo sensacional que pueda ser la idea. La innovación hará que la fortaleza se fortalezca, la defensa se instaure, el obstáculo al método. Y para algunas ideas nuevas se ve o tonto, poco práctico o inviable – al principio. Se necesitaba repetidos intentos, testimonios sin fin, monótonas, pruebas antes de que la innovación pueda ser aprobada y/o asimilada por alguna organización. La gente aprecia a los demás no por lo que son, sino por cómo nos hacen sentir. Para la aceptación de modo voluntaria la dirección de otra persona, debe sentirse bien hacerlo. Esta es la esencia misma del liderazgo. Irwin Federman, expresidente y CEO de Memorias Monolíticas.
- La receptividad a la crítica es tan necesaria como repugnante. Y cuanto más válida sea la crítica, más difícil será recibirla.
- Todo aprendizaje implica algo de "fracaso", algo de lo que uno puede seguir aprendiendo. El fracaso razonable nunca debe ser recibido con ira.
- Una visión no puede determinar en una organización por edicto, o por el ejercicio de poder o dominación. Es más, un suceso de seducción, de establecer una responsabilidad entusiasmada y dedicada a una visión porque es correcto para los tiempos, derecho para la organización, y derecho para las personas que trabajan en ella.

2.3.6 Estilos de Liderazgo

Existen varios estilos de liderazgo las cuales varían según la labor que desempeña el líder por ejemplo la responsabilidad que asume, el compromiso y el cumplimiento de las expectativas de las personas. El tipo de liderazgo que presenta el líder es importante para el buen funcionamiento de la una

organización, asimismo es importante que el gerente conozca qué tipo de liderazgo están manejando sus trabajadores ya que este puede afectar el desempeño y rendimiento de los subalternos.

2.3.6.1 Líder autocrático. El líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentar con respecto a sus directrices. (Pitalúa, 2010, p.3)

2.3.6.2 Líder democrático o participativo. Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta con los subordinados sobre acciones y decisiones propuestas y alienta su participación en el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos. (Pitalúa, 2010, p.33-34)

2.3.6.3 Líder de rienda suelta, liderazgo liberal o llamado estilo *laissez faire*. A través de esta forma de liderazgo, el líder encarga a sus seguidores la respectiva autoridad para tomar sus decisiones. “Este tipo de líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control”. Exceptuado por la condición de un reducido número de normas, este estilo de liderazgo aporta poco apoyo y relación a los seguidores. “Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio”. (Pitalúa, 2010, p.34)

2.3.6.4 Liderazgo transaccional. El liderazgo transaccional tiene como base el intercambio, el trabajador otorga su servicio por salario y el líder facilita los recursos necesarios que debe utilizar los trabajadores a fin de que consigan los objetivos del líder y la empresa.

Se puede decir que el objetivo principal del trabajador es hacer lo que ordene el líder y el objetivo del líder es establecer estructuras claras para que el trabajador desempeñe su labor de manera óptima para alcanzar los objetivos que marco el líder y la empresa, este sería un sistema de pago por esfuerzo en donde las dos partes tanto el trabajador como el líder salen ganando. (Quesada, 2014, p.16)

Características del liderazgo transaccional según Quesada

Política en relación a premios económicos según el rendimiento. Tipo de liderazgo basado en la compensación, aunque no en la gratitud. Respeto por la responsabilidad mutua, la orientación y el valor cuantitativa de las consecuencias. Es indispensable para la puesta en marcha de la empresa (Quesada, 2014, pág. 18).

2.3.6.5 Liderazgo transformacional.

Burns (1978) construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional. Esta entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados, modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización. (Quesada, 2014, p.17)

De la misma manera,

El líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso. El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. (Salazar, 2006, p.5)

Bass (1985) citado en Vallejo (2009, p.107) reconocer tres elementos adaptables para este tipo de liderazgo.

Primero carisma: el líder es capaz de infundir un sentido de valor, respeto y orgullo, para articular una visión. Segundo Atención Individual: el líder presta atención a las necesidades de sus seguidores y les asigna proyectos significativos para su crecimiento personal. Tercero Estimulo intelectual: el líder enseña a sus colaboradores a encontrar caminos racionales para examinar una situación: anima a si seguidores a ser creativos (Vallejo, 2009)

2.3.6.6 Liderazgo Carismático. Ejerce tesón en el líder visionario e inspirador, del comunicado no verbal, en el estímulo ilustrado de los adeptos por parte del líder. “El liderazgo carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que transforma al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses”. (Terán, 2005, p.22)

El estilo de liderazgo que asume el gerente o jefe de la organización perturba a los métodos de trabajo en grupo, el clima social y resultados; además al influir sobre el clima de la organización esto afecta la creatividad y la productividad de los colaboradores; por otra parte, la conducta de líder crea puntos motivadores que tienen consecuencias sobre el comportamiento de los colaboradores en la organización. La actitud de liderazgo influye las labores de la organización por medio de la cultura. La relevancia de la decisión, el compromiso, la posibilidad de éxito, la experticia del líder y del grupo, logro y competencia del equipo. En conclusión, el estilo de liderazgo se puede considerar como factor preciso de eficacia organizacional (Pedraja & Rodríguez, 2004).

2.3.6.7 Liderazgo Efectivo. El liderazgo efectivo permite el cumplimiento de metas explotando enormemente los recursos organizacionales a menor costo, motivando a sus trabajadores, un líder efectivo tiene vocación de servicio no se vanagloria de su puesto. “El liderazgo efectivo conlleva la capacidad de dirigir y orientar eficazmente a los trabajadores bajo su responsabilidad” (Terán, 2005, p.22).

Según Donnelly, Gibson & Ivancevich (1996) y Robbins (1999) citados por Gómez (s.f., p.63) esto implica que se necesitan personas con capacidades de gerenciar que aprendan a utilizar las habilidades del personal, que sean capaces de comunicarse, tomar decisiones, resolver conflictos, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo que

promueva en el empleado la consecución de las metas corporativas, esto es, liderazgo efectivo.

El liderazgo efectivo se compone de dos aspectos ser eficiente y ser eficaz, ser eficiente quiere decir llegar a los objetivos o metas, pero aprovechando óptimamente los recursos de la empresa minimizando los costos y el tiempo; y ser eficaz puesto que se debe llegar a cumplir las metas propuestas por la organización.

Según Kooter (1998): “Un liderazgo efectivo lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo”. (Citado por Clerc *et al.*, 2006, p.4).

Por otro lado un líder efectivo, sitúa por encima de su deseo por obtener reconocimiento, la necesidad de triunfar y alcanzar el éxito tanto para si mismo, como para los demás, el líder efectivo busca el bien del grupo antes que el bien propio, el líder efectivo permite que sus colaboradores que radican bajo su conducción, profesen la facultad de reflexionar, de expresarse, los empodera y que ellos puedan tomar desiciones que beneficien a toda la organización; asimismo crean oportunidades para establecer vinculos sólidos y profundos, son generadores de respeto, confianza y cooperación, forma no sólo un grupo de trabajo sino un equipo de trabajo y transmite la misión y visión de la organización con el fin de que juntos logren los objetivos propuestos a favor de la organización. (Celis, s.f & Gomá, 2010)

Según el Manual sobre liderazgo elaborado por el Gobierno de Chile (2001) se indicaron algunas particularidades que deben ser conservadas en un líder para ser efectivo. (p.7-8).

- Usar la autoridad que posee con respeto y responsabilidad por los integrantes de la institución.

- Su proceder es de un servidor de la organización más no como el amo o dueño de la institución.
- Usar de modo eficiente los quehaceres de un administrador: planificar, organizar, evaluar y controlar.
- Tener visión clara del futuro de su institución y ser capaz de transmitir a los demás.
- Mantener una orientación clara para aproximarse a la misión de su institución o grupo.
- Saber guiar y motivar a los demás en relación a la misión y metas.
- Tener iniciativa y estimular a que los demás incluso cultiven lo suyo.
- Usar una lista de habilidades comunicativas en favor de la integración, en el trabajo de equipo y la identificación con los objetivos del grupo o de la institución, así como el compromiso y el autocontrol. (Gobierno de Chile, 2001, págs. 7,8).

En la actualidad económica y empresarial de las grandes empresas o corporaciones exitosas, registrados en el mercado, manipulan sus organizaciones bajo el trabajo a través de un liderazgo efectivo, donde se desarrollan tres funciones fundamentales acorde a Bonifaz (2012) son las siguientes:

- a) **De equipo.** Son un conjunto reducido de personas a los que se les encarga una tarea, por lo que siempre está la presencia de un líder que será el que oriente y fomente la responsabilidad entre los integrantes para el logro de toda diligencia. La tarea se hace en armonía y respeto.
- b) **Mentor.** El líder, se convertirá en un guía para todos y cada uno de los miembros del equipo, interviene con su saber y esfuerzo de tal modo que los colaboradores consiguen nuevas perspectivas para trabajar.

- c) **Auto liderazgo.** Sin facultad de influir y la automotivación que practican los líderes, no se alcanzarían resultados beneficiosos para el grupo y para la organización. Esta facultad es considerada como una habilidad beneficiosa (Bonifaz, 2012, pág. 63)

2.3.6.8 Características de un liderazgo efectivo. De acuerdo a la información de Aguilar (2011) las tipologías de un liderazgo efectivo son varias y a continuación se presentan algunas de ellas (p.32-33):

- **Capacidad de comunicarse:** La comunicación que efectúa el líder debe ser en dos sentidos, el líder efectivo expresa de manera clara sus ideas y enseñanzas, logrando que su gente escuche y entienda; por otra parte, el líder efectivo tiene facultad de escucha activa y considera las expresiones del grupo al que dirige.
- **Capacidad de establecer metas y objetivos:** En la dirección de un grupo, se debe saber a dónde conducirlo. Sin metas claras, no hay impulso que sea adecuado. Las metas deben ser apropiadas con las destrezas del grupo, no pueden fijarse objetivos si no van a cumplirse.
- **Capacidad de planeación:** fijada la meta, se necesita de un plan para alcanzarlo. En el cual debe estar contemplado las acciones que se deben desempeñar el periodo a llevarse a cabo, los individuos encargados, así como las provisiones necesarias, etc.

Un líder está al tanto de su potencia y explota al máximo. Por cierto, que además conoce cuáles son sus flaquezas y busca corregirlas.

Un líder progresa y hace prosperar a su gente. Para progresar, no se engancha en el puesto y diligencias presentes. Siempre camina hacia lo alto. Para acrecentar, instruye a su personal delega quehaceres y genera situaciones para todos (Aguilar, 2011).

- **Carismático:** la facultad para seducir, llamar la atención, ser atractivo para los demás. Conseguir el carisma se alcanza con el interés que se pone a las personas demostrando el interés en ellas.
- **Innovador:** persistentemente busca novedad asimismo la mejor forma de realizarlas. Particularidad que se presenta como trascendental por el avance de un universo rápido, debido a los cambios de la tecnología y largamente competitivo.
- **Responsabilidad:** conoce que su liderazgo de la autoridad, y usa este dominio en favor de todos.
- **Un líder está informado:** Se ha visto indiscutible que en ninguna organización se pueda mantener sin el líder que conozca o entienda la manera de manejar información. El liderazgo radica en el conocimiento además de la obligación de saber el proceso de la información, interpretar de modo inteligente en la manera reciente y creativa.

2.3.6.9 Herramientas para ejercer un Liderazgo Efectivo. Ulloa (2013, p.10), especialista en motivación y liderazgo mencionó treinta herramientas para un liderazgo efectivo (Tabla 6).

Tabla 6. Treinta herramientas para un Liderazgo Efectivo

-
- | | |
|---|---|
| 1. Desarrollar un pensamiento pragmático. | 16. Desarrollar la capacidad para organizar grupos. |
| 2. Demostrar buenos modales y verdadero respeto. | 17. Desarrollar la capacidad para crear y ensalzar tradiciones y símbolos grupales. |
| 3. Conocer de las normas imperantes. | 18. Ser capaces de escuchar a los demás. |
| 4. Atender los detalles. | 19. Desarrollar la capacidad de colocar cada problema en su dimensión apropiada. |
| 5. Desarrollar una idea sobre autoridad y responsabilidad. | 20. Demostrar habilidad para negociar. |
| 6. Alcanzar un buen nivel de educación y cultura. | 21. Obtener el entendimiento y conocimiento sobre las organizaciones en general. |
| 7. Dar el ejemplo. | 22. Desarrollar iniciativa personal. |
| 8. Adoptar una postura crítica consigo mismo. | 23. Escuchar consejos de otros. |
| 9. Mantener el orden y la disciplina. | 24. Crear o proponerse un objetivo. |
| 10. Desarrollar una visión y las consecuencias de nuestros actos. | 25. Evitar los rumores. |
| 11. Acostumbrarse a la persistencia y tenacidad. | 26. Adoptar una metodología científica. |
| 12. Pensar en términos no convencionales. | 27. No asumir que la culpa es de otros. |
| 13. Desarrollar un espíritu antiburocrático. | 28. Generar un proyecto o estrategia a largo plazo para su organización. |
| 14. Aprovechar el entorno y las oportunidades. | 29. No subestime ni a su gente ni a usted mismo. |
| 15. Alcanzar un alto sentido del honor y credibilidad. | 30. Apele a la autodisciplina más que a la disciplina por imposición. |
-

Fuente. David Ulloa (2013, p.78-80)

2.3.6.10 Claves para evaluar el desempeño del liderazgo efectivo.

Covey presentó cuatro claves para evaluar el desempeño efectivo del liderazgo, estos cuatro criterios se relacionan y el liderazgo efectivo vendría a ser la suma de ellos, no se trata sólo de capacidades intelectuales sino del uso de la inteligencia emocional como un recurso complementario (López, 2001, p.5).

- a) Facultad que identifica y busca alternativas para hallar respuestas a precisiones de otros colaboradores.
- b) Facultad de la articulación de la experiencia en la misión, visión, valores y estrategias distribuidas con los colaboradores que componen el grupo social donde se practica el liderazgo.
- c) Facultad para la organización de procesos y agrupaciones flexibles y dispuestos para posibilitar el acatamiento de la misión, regidos por la visión y valores, además de estrategias definidas de modo compartido.
- a) facultad de obtener resultados insuperables o productos precisos y de calidad basado en el trabajo sinérgico o de la mezcla positiva de energías (López T. , 2001).

2.3.6.11 Elementos para un liderazgo efectivo. Existen algunos elementos que permiten conseguir un liderazgo efectivo, contribuyendo a lograr una influencia positiva en sus seguidores (trabajadores).

- **La experiencia y la efectividad en el liderazgo.** - El hecho de haber obtenido experiencia como líder no te garantiza realizar un liderazgo efectivo.

La experiencia en sí no parece contribuir necesariamente a la efectividad del liderazgo. Algunos líderes inexperimentados han sido sobresalientes, mientras muchos líderes con experiencia han sido frustraciones destacadas. “La principal razón de que la experiencia del liderazgo no esté relacionada fuertemente con el desempeño del liderazgo es la variabilidad de las situaciones. Sin embargo, cuando la

experiencia previa haya sido en situaciones similares, la experiencia exitosa del pasado liderazgo debería ser razonablemente un buen pronosticador del futuro desempeño del liderazgo” (Robbins, 2005 citado por Hernández, 2014, p.33).

- **Evaluación de la efectividad del liderazgo.** - Según Robbins (1998) citado por Hernández (2014, p.34), existen cuando menos cinco diversas formas de evaluar la efectividad. Entre ellos se tienen las siguientes:
 - a. **Objetivo Versus Medidas Perceptibles:** Algunas investigaciones determinan la definición de la efectividad del liderazgo aplicando dimensiones enérgicas y justas como el rendimiento. No obstante, de modo estricto otros se preocupan por la apreciación del alcance del liderazgo.
 - b. **La aceptación versus el rechazo del líder:** Algunas investigaciones determinan la definición de la efectividad en cláusulas de que si el líder sea aceptado o rechazado por sus seguidores. Ninguna disposición rígida del desempeño se cumple. Un líder que es admitido por los adeptos se considera efectivo.
 - c. **Las medidas de desempeño individuales versus de grupo:** Si bien la mayor parte de estudios destacan los frutos del desempeño, no se estandariza por tanto de esta forma será medido en el resultado de la ejecución individual o grupal. La orientación en diversos niveles puede generar efectos diversos y no confrontables.
 - d. **La productividad contra la satisfacción:** Algunas investigaciones han hecho énfasis en la satisfacción de manera individual o grupal en mayor medida que la productividad. Teniendo en cuenta que las acciones de un líder se hacen con la finalidad de aumentar la

producción y que pueden ser diferentes de la que incrementan el entusiasmo.

- e. **En el nivel de análisis:** la mayor parte de tratados están centradas en el predominio del líder en su grupo. No obstante, están acertados en la organización o en compañías determinadas. (Hernández M.,2014).

2.3.6.12 Dimensiones del Liderazgo Efectivo. Para poder ejercer un liderazgo efectivo, el líder debe planificar, debe ser un líder proactivo y comunicador.

Planeación. La planeación es una función administrativa además del primer paso del proceso administrativo, la cual nos permite tomar decisiones a futuro.

Para Chiavenato la planeación es: “la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzar y qué debe hacerse para alcanzarlo, se trata de un modelo teórico para la acción futura” (Colegio Latinoamericano de Educación Avanzada , s.f).

Planes programados: El plan es el resultado de la planeación donde se plasma en forma ordenada el conjunto de medidas para alcanzar determinados objetivos

Es un instrumento diseñado para alcanzar determinados objetivos, en que se definen, en espacio y tiempo, los medios utilizables para su alcance. En tal virtud, en él se contemplan en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas, así como los instrumentos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados”. Un proyecto o plan es una herramienta dinámica que está sometida a reformas en su composición en relación a su evaluación de manera periódica de los resultados (Instituto para el desarrollo técnico de las haciendas públicas, 2005, pág. 75).

Definición de Programación: “Es el proceso a través del cual se definen actividades, metas, tiempos ejecutores, instrumentos de acción y recursos necesarios para el logro de los objetivos de mediano plazo [...]”. (Instituto para el desarrollo técnico de las haciendas públicas, 2005, pág. 87)

Además,

Comprende el conjunto de acciones a realizar para fijar objetivos y metas a las tareas previstas; destinar los recursos humanos, materiales y asignar los recursos humanos, financieros necesarios; definir los métodos de trabajo por emplear: fijar la cantidad y calidad de los resultados, determinar la localización de las obras y actividades. Esta etapa comprende tanto la programación económica y social como la programación presupuestaria. (Instituto para el desarrollo técnico de las haciendas públicas, 2005, p.87)

Los planes programados vendrían hacer instrumentos donde se definen las actividades, metas, tiempos, ejecutores, los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar determinados objetivos.

Planes ejecutados: “La ejecución es la etapa en la que se coordinan los recursos humanos y materiales de acuerdo a lo establecido en el Plan de Gestión del Proyecto, a fin de producir los entregables definidos y conseguir los objetivos marcados” (Maestro & García, 2009).

También se tiene la definición siguiente:

La ejecución es la etapa donde se materializan los aspectos descritos en el estudio técnico en especial, pero soportado en la estructura organizacional para la implementación del proyecto y en la financiación del mismo. Para realizar la ejecución es necesario desarrollar una

gestión que facilite su terminación y lo deje listo para la iniciación o puesta en marcha (inicio de operaciones). (Institución Universitaria de Envigado, s.f)

Los planes ejecutados vendrían a ser los instrumentos realizados en campo o materializados al haberse puesto en marcha los planes programados para conseguir los objetivos establecidos.

Sin embargo, a criterio del autor de esta investigación el análisis de la planeación en este caso va más allá de analizar la planeación como función de la dirección y comparar los planes programados con los planes ejecutados, se trata de evaluar la facultad para alinear la actuación del líder con la de los demás individuos (colaboradores o subordinados) hacia la visión empresarial.

Es decir, se trata de la destreza de vincular en la praxis la misión, visión, valores y estrategias en colaboración con los colaboradores que configuran en grupo social donde se cultiva el liderazgo; “capacidad de organizar estructuras y procesos flexibles y dinámicos que posibiliten el cumplimiento de la misión, guiados por la visión, valores y estrategias definidas de manera compartida y la capacidad de conseguir excelentes resultados o productos concretos y de calidad” sostenido en la sinergia del trabajo o del nexo de esfuerzos positivos. Esto se puede medir a partir del estilo de liderazgo y la habilidad conceptual coincidiendo con las investigaciones de Bennis y Nanus (1986); French y Bell (1996) (Citado en Gómez, s.f, p.64); Castro (2007); Gobierno de Chile (2001, pp.7-8) (Pedraja & Rodríguez, 2004, pp.7-8); (Terán, 2005, p.22).

Proactividad. La proactividad significa tomar la iniciativa asumiendo las responsabilidades de nuestros actos.

Planes dirigidos

Definición de Dirigir: “Supervisar que se estén realizando las actividades conforme a lo planeado. Incluye la motivación y conducción de los subordinados, selección de los canales de comunicación más efectivos, resolución de conflictos”. (Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia, 2012)

También es definido por Robbins y Coulter (2005) como: “Función que comprende motivar a los trabajadores, guiar a los demás, elegir los mejores canales de comunicación, relacionando conceptos como seguimiento, asesoría y retroalimentación, junto con trabajo en equipo y resolución de conflictos”. (Garzon, 2011, p.30)

Planes dirigidos vendría a ser, la conducción y supervisión de las actividades planificadas y programadas estipulados en los instrumentos.

Desde el punto de vista de esta investigación, interesa conocer la proactividad del líder en función de su creatividad, su motivación y compromiso coincidiendo con las investigaciones de Aguilar (2011); Clerc et al. (2006); Donnelly et al. (1996); Robbins (1999); French & Bell (citado por Gómez, s.f.); Gobierno de Chile (2001); (Terán, 2005) y Gomá (2010)

En este sentido, vista la creatividad también como iniciativa e innovación con el objetivo de conocer el nivel en que se encuentra la misma en los líderes para generar soluciones, normas genéricas para que sus trabajadores evalúen alternativas para tomar decisiones, promueven ideas nuevas y opciones para resolver los problemas en función de la satisfacción de los clientes. Mientras, la motivación y el compromiso no solo se buscan conocer la de los líderes, sino evaluarla en función del nivel de motivación y compromiso que genera en sus colaboradores.

Comunicación. Al desarrollarse un liderazgo eficaz, es obligatorio relacionarse con su intervención desde una guía comunicacional (Garay Madariaga, 2010, p.62).

Vinculada al desarrollo de las organizaciones aparece la comunicación, pues la comunicación es el ingrediente más vital en una organización. En realidad, sin ésta no existiría ninguna organización. La comunicación proporciona un medio para tomar y efectuar decisiones, para obtener retroacción y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos según la situación lo mande. (Rogers et al., 1997)

Este es un tema que ha sido abordado ampliamente por la comunidad científica desde diversos puntos de vista inherentes a múltiples enfoques de la ciencia, tales como la psicología, la sociología, la informática, la administración etc. pero de igual forma se presenta la problemática de su comprensión y definición. En este sentido, pueden presentarse varias definiciones:

- “La comunicación refleja el interés de transmitir información, ideas, sentimientos, pensamientos, conceptos con el fin de que sean entendidos y que tengan la posibilidad de ser aplicados en algo de interés común o particular”. (Hayes & Baird, 2000)
- La comunicación viene a ser un “proceso complejo, de carácter social e interpersonal, donde se lleva a cabo un intercambio de información, verbal y no verbal, se cultiva una influencia recíproca y se establece un contacto a nivel legítimo y emocional entre los participantes”. (Zaldívar Carrillo, 2002, p.49)
- “La comunicación es conversación, es la posibilidad de generar un diálogo, capaz de abrir sentidos, de transformar y no necesariamente de generar consenso” (Restrepo, 1996, p.57).

Es importante comprender que la clave del éxito de la organización puede estar dada por el tratamiento de la comunicación. Heydebrand (1989) mencionó que, en las nuevas formas organizacionales, la comunicación en todos los canales y el procesamiento de la información son la esencia.

En aras del mejoramiento de las relaciones comunicativas dentro de la organización, es recomendable la preocupación y ocupación de los directivos por conformar una estrategia comunicativa adecuada y desarrolladora de actitudes positivas hacia la comunicación. Las modernas políticas de participación o la certera delegación constituyen elementos que favorecen el desarrollo de la comunicación en el colectivo laboral, pero deben acompañarse por una formación comunicativa en los directivos que les permita interactuar y relacionarse adecuadamente con sus subordinados.

Un sistema de comunicación efectivo debe tener en cuenta la necesidad de lograr la eficacia en la comunicación. Un estudio importante sobre este tema fue presentado por (Robbins, 2005) que expuso 8 factores que ayudaban a decidir cómo comunicarse mejor con los subordinados, entre los que se destacaron: establecer contacto visual, realizar movimientos afirmativos con la cabeza y expresiones faciales apropiadas, evitar acciones o ademanes que distraigan, formular preguntas, hacer paráfrasis, evitar interrumpir al interlocutor, no hablar demasiado y realizar una transición suave entre los papeles de interlocutor y escucha.

Codina (2001) planteó que, para incrementar destrezas en su comunicación interpersonal el directivo debe entender de las leyes, principios y partes como dispositivos del proceso de intercambio, conocer las características, acuerdos y posibilidades del receptor, expresar de modo adecuado el mensaje para su resultado efectivo, saber escuchar, usar de modo adecuado el retroalimentar y saber cómo participar con los diferentes tipos de receptores, entre otros aspectos.

En este sentido, se coincide con las investigaciones de Aguilar (2011); Bennis (1997); Donnelly et al, (1996); Robbins (citado por Gómez, s.f.); Gobierno de Chile (2001) al plantear que dentro de las principales competencias o características de un liderazgo efectivo se debe considerar la comunicación.

2.3.7 Satisfacción del cliente

2.3.7.1 Definición de satisfacción del cliente. La satisfacción del cliente “es el nivel del estado de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”. “El nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre el rendimiento percibido y las expectativas” (Kotler, 2001)

Kotler & Armstrong (2012) señalaron que la satisfacción del cliente es el “grado en el que el desempeño percibido de un producto que coincide con las expectativas del consumidor” (p.14).

De igual manera,

La satisfacción de los clientes depende del desempeño que se percibe en un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no alcanza las expectativas, el comprador quedará insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el comprador quedará satisfecho. Si el desempeño rebasa las expectativas, el comprador quedará encantado. Los clientes satisfechos vuelven a comprar, y comunican a otros sus experiencias positivas con el producto. La clave es hacer que las expectativas del cliente coincidan con el desempeño de la empresa. (Kotler & Armstrong, 2003, p.10)

Similar a lo señalado anteriormente, Vavra, mencionó:

La satisfacción es una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida entre su experiencia previa/ expectativas de nuestro producto y organización y el verdadero rendimiento experimentado una vez establecido el contacto con nuestra organización, una vez que ha probado nuestro producto. Creemos que la satisfacción de los clientes influirá en sus futuras relaciones con nuestra organización (ganas de volver a comprar, interés en recomendarnos, deseo de comprar nuestro producto sin tener que buscar un proveedor que venda más barato). (Vavra, 2003, p.25)

Por su parte Vivas (2010), muestra en la figura 2 la definición de satisfacción del cliente partiendo de las necesidades del cliente.

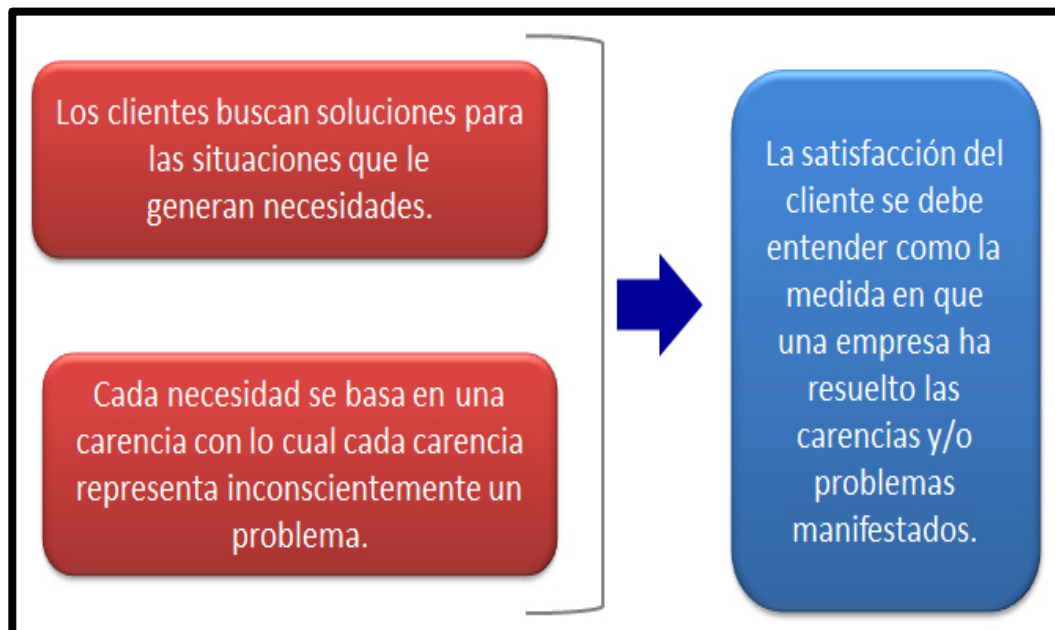


Figura 2. Definición de satisfacción del cliente

Fuente. (Vivas, 2010)

2.3.7.2 Elementos que conforman la satisfacción del cliente:

Considerando el documento de Thompson (2006), quien explicó los tres elementos que conforman la satisfacción del cliente.

Uno, El rendimiento percibido: está en relación a la capacidad (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber conseguido luego de adquirir un producto o servicio. En otras palabras, es el resultado que el cliente percibe o que obtuvo en el producto o servicio que adquirido.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se establece teniendo en cuenta al cliente, no de la institución.
- Está basado en los logros que el cliente consigue con el producto sea este tangible o intangible.
- Está fundamentado en las impresiones del cliente, no precisamente en la realidad.
- Soporta el impacto de los veredictos de otras personas que influyen con el cliente.
- Está sujeto al estado del esfuerzo del cliente y de sus especulaciones.

Debido a la complicación el beneficio percibido puede determinarse después de una absoluta indagación que empieza y acaba con el cliente.

Dos, las expectativas: son lo que esperan los clientes por lograr algo. Las perspectivas de los clientes se originan por la consecuencia de cualquiera de estos cuatro contextos: Thompson (2006).

Para Iván Thompson (2006) “Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda, sea por el producto o servicio. Experiencias de compras anteriores. Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p. ej.: artistas). Promesas que ofrecen los competidores”

En el segmento que corresponde a la empresa, se debe tener cuidado de instaurar el grado adecuado de posibilidades. Para poner un ejemplo, si las perspectivas son bastantes bajas no se podrá atraer clientes en la cantidad suficiente; pero si son muy altas, los clientes se sentirán desilusionados luego de la compra.

Una referencia atractiva en este sentido será que la reducción en los indicadores de satisfacción del cliente no siempre representa una rebaja en la calidad de los productos o servicios; en casos de exceso, representa el resultado de un crecimiento en las posibilidades del cliente contexto que se atribuye a las acciones de la mercadotecnia (específicamente, para la publicidad y ventas particulares).

En cualquier caso, es de trascendental vigilar “regularmente” las “expectativas” de los clientes para establecer lo consecuente:

- Si se encuentra comprendido en lo que la empresa pueda proporcionar.
- Si aparecen igual, por arriba o debajo de las posibilidades que innova la competencia.
- Si concuerdan con lo que espera el cliente promedio, para alentar a comprar.

Tres, Los niveles de satisfacción: después de realizar la compra o el de adquirir un bien o servicio, los clientes advierten cualquiera de éstos tres grados de satisfacción: (Thompson, 2006)

La Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente. Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente. Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente. Iván Thompson (2006)

Acatando el margen de satisfacción del cliente, podemos percatar el nivel de lealtad dirigida a una marca o empresa, así como: Un cliente insatisfecho reemplazará a la marca o al proveedor rápidamente (infidelidad establecida por la misma empresa). Entre tanto, el cliente descontento se conservará leal; pero, tan solo hasta que localice otro proveedor que posea una mejor oferta (honestidad establecida). Por su parte, el cliente satisfecho será leal a una marca o proveedor porque siente una correspondencia emocional que supera largamente a un simple favoritismo racional (lealtad incondicional).

Razón por la cual, las empresas inteligentes averiguan condescender a sus clientes por medio de proponer solamente lo que pueden alcanzar, y entregar después algo más de su promesa.

A continuación, se muestra la figura 3 que representa la satisfacción en función de los dos elementos de la satisfacción al cliente:

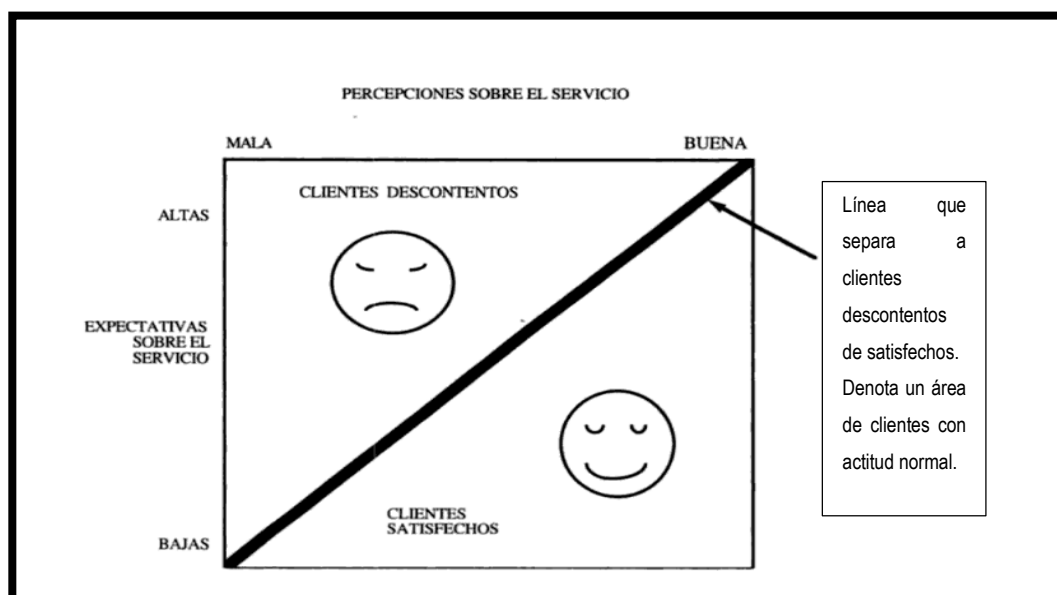


Figura 3. La satisfacción en función de percepciones y expectativas

Fuente. (Larrea, 1991, p.73)

2.3.7.3 La satisfacción del cliente en el sector hotelero. Escobar & Lobo (2004) señalaron respecto a la satisfacción del cliente en el rubro hotelero, que es de mucho beneficio la información acerca de la apreciación que brinda el huésped con relación a su estadía en el hotel y si este tiene propósitos de regresar y/o recomendar el hotel. Existen varias maneras de conseguir información sobre la complacencia del cliente, que de acuerdo a Amat y Campana (2011) se pueden aludir lo siguiente:

Las Reclamaciones escritas elaboradas por los visitantes, que pueden ser de modo oficial remitidas a los órganos correspondientes de cada comunidad Autónoma, o bien internas, para la gestión del hotel. Encuestas accesibles a los visitantes mediante cuestionarios facilitados en las habitaciones (bien en soporte de papel, o por medio de la televisión interactiva), o puede ser en otras dependencias del hotel (recepción, salas, puntos de restauración). Encuestas muéstrales realizadas directamente por el hotel siguiendo un cuestionario diseñado para tal efecto. Evaluaciones externas por medio de la técnica del Mystery Guest (Amat & Campa, 2011, pág. 239).

Lo que toda empresa busca y en especial las empresas que venden servicios como las hoteleras es satisfacer al cliente, la satisfacción está muy relacionado la calidad del servicio que se ofrece por ello para poder medir la satisfacción del cliente nos basaremos en la metodología SERVQUAL que permite evaluar la calidad del servicio y por ende la satisfacción del cliente, puesto que a mayor calidad del servicio mayor satisfacción del cliente.

2.3.7.4 Calidad del servicio. La calidad del servicio es “la ampliación de la diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y su percepción de superación por el servicio prestado”. (Álvarez, 1995, p.3).

Se puede definir calidad del servicio como la comparación entre lo que el cliente espera recibir es decir sus expectativas y lo que realmente

recibe o él percibe que recibe, desempeño o percepción del resultado del servicio. Barroso (2000) planteó, asimismo, la calidad de servicio percibida por el cliente puede ser contextualizada como una valoración global, altamente subjetiva, similar a una actitud (Bitner, 1990; Zeithaml, 1988), relacionada pero no equivalente a la satisfacción, que implica un proceso de evaluación, continua en el tiempo. (Setó, 2004, p.17)

Por su parte, Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985, 1988) citados por López & Serrano (2001), definieron calidad de servicio percibida 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. (p.2)

También López y Serrano (2001) señalaron que para poder incrementar los niveles de calidad de servicio se necesita realizar las siguientes actuaciones:

Se requiere identificar las dimensiones claves del servicio, así como evaluar su impacto sobre la satisfacción global del cliente y las intenciones de repetir, en ese aspecto uno de los modelos de mayor difusión y aplicación práctica para medir la calidad del servicio, que propone Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), incluyendo como instrumento de medición la escala SERVQUAL.

Realzar la calidad del servicio que se ofrece demanda aceptar una filosofía empresarial donde la complacencia del cliente sea el objetivo principal dentro de un contexto de emplear la mejora continua donde estén comprometidos todos los colaboradores de la organización.

2.3.7.5 El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio. El modelo SERVQUAL es una herramienta que permite medir la calidad del servicio y el nivel de satisfacción del cliente. Según planteó Matsumoto (2014) el modelo SERVQUAL es una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y como ellos aprecian el servicio.

El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones. (AITECO, s.f)

A continuación, en la la figura 4 se muestra la guía SERVQUAL del servicio de excelencia.

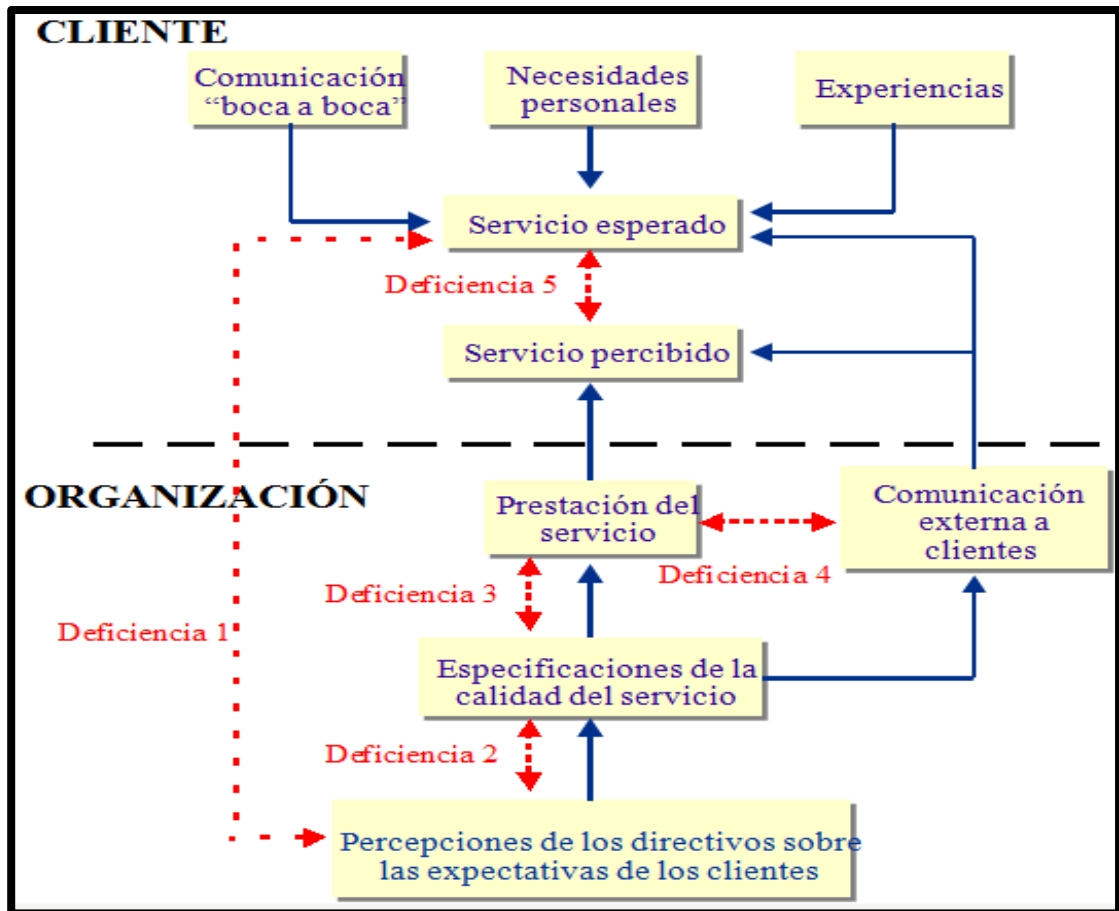


Figura 4. Esquema del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio

Fuente. (AITECO, s.f)

2.3.7.6 Dimensiones del modelo SERVQUAL. A continuación, se muestra en la tabla 7 las cinco dimensiones utilizadas para medir la calidad de los servicios planteados en el modelo SERVQUAL:

Tabla 7. Dimensiones del modelo SERVQUAL

Dimensión	Definición	Aspectos Valorados
Elementos tangibles	Engloba la imagen de las instalaciones, equipos, personal, folletos, medios de comunicación y cualquier instrumento utilizado para brindar el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento de aspecto moderno. • Instalaciones físicas visualmente atractivas. • Apariencia pulcra de los colaboradores e instalaciones.
Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los ofrecimientos. • Intereses para resolver problemas • Realizar servicios bien desde el inicio. • Adjudicar y culminar en el plazo medio. • No incurrir en errores
Capacidad de Respuesta	Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores comunicativos y rápidos. • Colaboradores dispuestos a ayudar. • Colaboradores que responden.
Seguridad	Conocimiento y atención mostrados por los trabajadores y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores que transmitan confianza. • Clientes seguros con su proveedor • Colaboradores amables • Colaboradores bien formados
Empatía	Atención individualizada que ofrece la empresa a sus clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Atención individualizada al cliente. • Horario conveniente. • Atención personalizada de los colaboradores. • Preocupación por los intereses de los clientes. • Comprensión por las necesidades de los clientes.

Fuente. Wigodski (2005), Pascual (2007) y Camisón (2006) citado en Panglione (2012, p.46)

2.3.8 Hotel

Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado, ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo, cuenta con el servicio de alimentos y bebidas en un área definida como restaurante o cafetería, según su categoría, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con mínimo de 5 habitaciones. (Ministerio de Turismo de Ecuador, 2016)

A continuación, se muestra la tabla 8 donde se encuentran los requerimientos de los hoteles de tres estrellas ya que este estudio se centra en esa categoría.

Tabla 8. Requerimientos para Hoteles de tres estrellas

Requerimiento para Hoteles de 3*** estrellas	
Requisitos	
1	Estacionamiento propio o contratado, dentro o fuera de las instalaciones del establecimiento debe ocupar el 10%.
2	Generador de emergencia. Para servicios comunales básicos: ascensores, salidas de emergencia, pasillos áreas comunes.
3	Agua caliente en lavados de cuartos de baño y aseo en áreas comunes centralizada.
4	Debe referir por lo menos con dos de los siguientes servicios/ubicación: 1) Piscina. 2) Hidromasaje. 3) Baño turco. 4) Sauna. 5) Gimnasio. 6) SPA. 7) Servicio de peluquería. 8) Local comercial afín a la actividad. Ej. Agencia de viajes, artesanías, etc.; se considerará como un solo servicio a uno o más locales comerciales. 9) Áreas deportivas. 10) Exposición de colección de arte permanente o temporal. 11) Salones para eventos. 12) Establecimiento ubicado en un edificio patrimonial que cuente con la respectiva declaratoria por parte de la Autoridad Competente. 13) Tienda virtual para venta de productos ecuatorianos por catálogo Nota: Ref. Acdo. N°. 20150101 de 14.10.2015 Catálogo. (AHOTEC, 2015)
5	Acondicionamiento térmico en áreas de uso común: enfriamiento o calefacción artificial o natural.

continuación

- 6 Contar con áreas de uso exclusivo para el personal: cuartos de baño y aseo, área de almacenamiento de artículo personales (casilleros) y área de comedor.
 - 7 Una entrada principal de clientes al área de recepción y otra de servicio.
 - 8 Ascensor (es) para uso de huéspedes. No aplica a establecimientos existentes, ni edificios patrimoniales. Si el establecimiento posee tres o más pisos, incluyendo planta baja.
 - 9 Área de vestíbulo. Incluye recepción (con mobiliario), consejería y salas.
 - 10 Restaurante dentro de las instalaciones del establecimiento y/o cafetería con carta en español e inglés.
 - 11 Servicio de bar dentro del establecimiento.
 - 12 Contar con habitaciones para personas con discapacidad, según las especificaciones de la Autoridad competente, ubicadas de preferencia en la planta baja del establecimiento, debe ocupar el 2%.
 - 13 Habitaciones con cuarto de baño y aseo privado.
 - 14 Acondicionamiento térmico en cada habitación, mediante: Sistema de enfriamiento térmico y Sistema de enfriamiento o ventilación mecánica y/o natural o calefacción mecánica y/o natural.
 - 15 Habitaciones insonorizadas, para los nuevos establecimientos.
 - 16 Casilleros de seguridad o caja fuerte en recepción.
 - 17 Cerradura para puerta de acceso a la habitación.
 - 18 Almohada extra a petición del huésped.
 - 19 Portamaletas
 - 20 Clóset y/o armario.
 - 21 Silla, sillón o sofá.
 - 22 Funda de lavandería.
 - 23 Luz de velador o cabecera por plaza.
 - 24 Cortinas o persianas. Pueden ser sustituidos por puerta interior de la ventana.
-

continuación

- 25 Televisión ubicada en mueble o soporte con acceso canales nacionales. Teléfono en habitación.
 - 26 Servicio telefónico. Discado directo (interno, nacional e internacional) en cada habitación.
 - 27 Agua caliente disponible en ducha de cuartos de baño y aseo privado. Nota: Ref. Acdo. N°. 20150101 de 14.10.2015: se eliminó con sistema de válvula de presión Agua caliente, centralizada y las 24 horas.
 - 28 Iluminación independiente sobre el lavamanos.
 - 29 Espejo de medio cuerpo sobre el lavamanos
 - 30 Secador de cabello, a solicitud del huésped.
 - 31 Juego de toallas por huésped para la cuerpo y manos.
 - 32 Toalla de piso para salida de tina y/o ducha.
 - 33 Amenities de limpieza Nota: Ref. Acdo. N° 20150101 de 14.10.2015: Se eliminó “vasos” y “enjuague bucal”. Debe tener champú, jabón, papel higiénico de repuesto.
 - 34 Servicio de despertador desde la recepción hacia la habitación.
 - 35 Servicio de lavandería propio o contratado.
 - 36 Servicio de planchado. Servicio propio o contratado y/o plancha a disposición del huésped.
 - 37 Servicio de alimentos y bebidas a la habitación las 12 horas del día.
 - 38 Contar (al menos) con 10% del personal profesional o certificado en competencias laborales, en las áreas operativas y administrativas del establecimiento.
 - 39 Contar (al menos) con 10% del personal que hable al menos un idioma extranjero, en áreas de contacto y relación directa con el huésped.
 - 40 Todos los establecimientos ubicados en zonas donde no exista red pública de alcantarillado, deberán contar con al menos pozo séptico.
 - 41 Cuenta con formas de pago que incluya tarjeta de crédito y/o débito, Boucher.
 - 42 Contar con cama extra como servicio adicional a petición del huésped.
-

Fuente: Ministerio de Turismo de Ecuador (2015)

2.3.9 Estructura del Hotel

Para el progreso de las actividades habitual de un hotel es necesario que exista una gran cantidad de subordinaciones las que deben estar alineadas con su desempeño en el ejercicio del mismo, las que requieren una adecuada interacción entre los departamentos de manera que se garantice un trabajo de modo de sistema.

Por ello se ha creído necesario dar una visión general de lo que es un hotel, deteniéndonos someramente en las funciones que pudieran corresponder a cada departamento que lo forma, estos departamentos aparecen en la generalidad de los hoteles, existiendo en algunas instalaciones hoteleras la integración de varios departamentos en uno, o varias funciones bajo la dirección de una persona.

Recepción. El departamento de recepción es donde se da el primer contacto físico entre el forastero y el hotel. Es en este departamento donde el visitante es recibido al ingresar al hotel, asimismo es el centro de información en el inicio, permanencia y fin del servicio es decir antes de la salida del huésped del hotel.

Es en este primer contacto el momento oportuno para que el huésped perciba un ambiente agradable en el hotel, ya que si este desde el primer momento sintiera un malestar por el servicio que reciba, es muy probable que esté predispuesto a sentirse insatisfecho con los demás servicios, lo cual perjudicaría la imagen del hotel, entonces este departamento es de suma importancia y el personal a cargo debe estar capacitado y dispuesto a brindar el mejor servicio, con cortesía, amabilidad y buena información al huésped para que éste comience desde su llegada con buenas expectativas de los demás servicios que reciba en el hotel.

La recepción es uno de los lugares más importantes del hotel para el huésped y el mismo hotel. En este lugar el huésped se registra, se solucionan varios de sus problemas, recibe información del hotel y del destino, recibe y entrega recados, etc. Para el hotel es muy importante, porque controla los registros de los huéspedes, vende servicios del hotel, controla paquetes y planes de estancia y obtiene información muy valiosa para la organización. (Instituto Costarricense de Turismo, s.f.)

Seguidamente, se especifica las funciones esenciales de la recepción.

Siguiendo al Instituto de Turismo de Costa Rica a) Procesar las reservaciones y todas las comunicaciones con las personas que buscan alojamiento en el hotel. b) Registrar a los huéspedes y asignar las habitaciones. c) Manejar todos los mensajes, correspondencias y los telegramas para los huéspedes. d) Proporcionar arreglos financieros y de crédito. e) Brindar información o evento interesante de cocina.

Otras funciones según el documento del (Instituto Costarricense de Turismo, s.f)

Revisar. Además “Del Importe del huésped en tránsito. Importe del huésped permanente. Número de cuartos disponibles. Numero de cuartos ocupados. Número de huéspedes. Promedio por cuarto ocupado. Precio promedio por huésped.

Controla los siguientes ítems:

Quejas de huésped. Cupones de planes especiales. Entrada y salida de grupos.

Otras actividades que se realizan en el área:

- Realiza estadísticas de clientes en relación a sus reservaciones
- Firmar acuses de recibo para depósitos
- Colaborar en la entrada del huésped.
- Atender reservaciones de huéspedes importantes.
- Asesorar al gerente de división de cuartos en la elaboración de los presupuestos.
- Autorizar requisiciones al almacén general.
- Autorizar órdenes de compra de suministros de su departamento.
- Supervisar la correcta aplicación. (Instituto Costarricense de Turismo, s.f)

El departamento se divide en varios sub departamentos, los cuales poseen sus funciones específicas. Estos pueden ser diferentes de acuerdo a la categoría del hotel.

- El check-in es donde se registran las entradas, el check-out donde se registran las salidas y las cuentas de los clientes, cambio de moneda.
- Sub departamento de Reserva: Es donde se chequean las reservaciones hechas con anterioridad, ya sean a través de agencias de viajes o de tour operadores y teléfonos de servicio de llamadas.
- Sub departamento de Conserjería: Tiene por especial cometido el de estar a la disposición de los clientes para facilitarle todo tipo de información y, a su vez, proporcionar aquellos servicios que, no siendo propios del establecimiento, pueden solicitar del exterior. Además, son los encargados de facilitar las llaves de las habitaciones de los clientes, recibir la correspondencia. Bajo su jurisdicción estarán los botones, pajes, mozos de equipajes y porteros de acceso.

Ama de llaves. El departamento de llaves tiene a su cargo la limpieza general del hotel y la limpieza, orden de las habitaciones que ocuparan los huéspedes.

El ama de llaves se encarga de inspeccionar el estado del producto más significativo que se vende en un hotel, las habitaciones de los huéspedes, esta área es tal vez el eslabón más trascendental en la cadena de servicio en todas las categorías del establecimiento, igualmente el ama de llaves mantiene una relación precisa con los diferentes departamentos de un hotel, gestiona las actividades y trabaja en conjunto con el personal a su cargo, planifica y distribuye el trabajo del personal a cargo, utiliza su autoridad de forma efectiva, supervisa el desempeño de las tareas de manera que el trabajo se realice adecuadamente y en el tiempo dado, tiene que gestionar su cargo con criterios de eficacia y eficiencia.

“Las habitaciones están a cargo del Departamento de Ama de Llaves que es la encargada de llevar a cabo el cuidado, el mantenimiento y la limpieza de: habitaciones, áreas públicas, áreas privadas y lavandería” (Instituto Costarricense de Turismo , s.f).

Funciones que ejerce el ama de llaves según el Instituto Costarricense de Turismo (s.f):

- Dirigir y controlar al departamento.
- Establecer estándares de la calidad y limpieza.
- Presupuestar los gastos del departamento (anual y mensual).
- Entrevistar y entrenar al personal.
- Recomendar y participar en todo lo que es remodelaciones en su área.
- Es responsabilidad de hacer todo el seguimiento necesario para garantizar que las reparaciones se cumplan.
- Verificar que el office estén ordenados.
- Supervisar recuento de la ropa sucia.
- Vigilar que la ropa sucia no permanezca en el suelo.
- Realizar un cálculo aproximado de los insumos que cada mucama pueda necesitar para la limpieza del piso a su cargo.

- Entregar los artículos de limpieza y amenidades a las mucamas.
- Chequear las habitaciones libres de ocupar.
- Determina turnos y vacaciones.

El departamento posee varios sub departamentos según planteó Ortega (2002, p.125):

- Lavandería: Presta servicios de lavado y planchado de ropa de huéspedes y lavandería con servicio de lavado y planchado para trabajadores, local para utensilios de camareras y fajines y almacén (pequeño) de instrumentos y materiales de limpieza.
- Lencería: Su misión principal es el cuidado de la ropa, no sólo del hotel, clientes (ropa blanca de clientes). Suele haber una encargada, pero se encuentra dentro de la jurisdicción de la gobernanta.
- Las camareras de áreas: Son aquellas que se encargan de la limpieza de las diferentes zonas del hotel, baños públicos, pasillos, elevadores, salones, terrazas y otros.
- Los mozos de pisos: son los encargados de la limpieza de cristales, brillo de pisos, limpieza de alfombras, etc.
- Las camareras de piso: Se encuentran las camareras de día y las de noche que van rotando. Las de día se encargan de la total limpieza de las habitaciones, cambio de lencería, revisado de la habitación para reportar fallas dentro de ellas, limpieza del pasillo exterior a las habitaciones, así como el orden y mantenimiento del office de camarera. Las de noche dedicarán la mayor parte de su tiempo al servicio de cambio y a proporcionar toallas extras atendiendo a todas las necesidades de los huéspedes.
- El fajín o afanador: Trabaja en estrecha relación con las camareras. Es el encargado de surtirles a las camareras de su piso la lencería necesaria para el cambio diario, limpieza de alfombras de pasillos y habitaciones, limpieza de rodapiés, persianas, cristales de los pisos, desplazamientos de camas, muebles y virado de los colchones.

Seguridad. Este departamento vela por la seguridad de los huéspedes y de las personas que trabajan en el hotel.

Vela por la seguridad de los objetos personales y da consejos sobre cómo mantenerlos seguros”. Este departamento está a cargo además de la “realización y dirección de salvatajes en el caso de incendios, amenazas de bomba, terremoto, entre otras catástrofes. Su grupo de ayuda está compuesto por mismo personal del hotel, que se prepara mediante simulacros. (Diario del Hotelero, s.f).

Mantenimiento. El departamento de mantenimiento se encarga de las reparaciones y mantenimiento de todas las instalaciones del hotel para que se encuentren en buenas condiciones y funcionen óptimamente, asimismo tiene la función de reponer los elementos de trabajo que necesita cada área del hotel entre otros.

El trabajo de este departamento está dividido en seis campos importantes: “Electricidad, plomería, calefacción, ventilación y aire acondicionado, refrigeración, reparaciones, y del mantenimiento general del edificio”. El equipo del hotel se ocupa principalmente de las funciones del mantenimiento en todas las áreas mencionadas; mientras que las instalaciones grandes, las renovaciones y cambios o nuevas obras, los operan contratistas competentes externos. La invitación de contratistas autorizados para trabajos principales, depende de la especialidad del trabajo que se necesite o de la cantidad de personal de que se disponga. (Ortega M. , 2005, pág. 53)

Servicio gastronómico. El departamento de alimentos y Bebidas (A y B) es el que brinda el servicio gastronómico en el hotel, desde la toma de pedidos, la elaboración, y la entrega del mismo, es decir la venta y producción y servicio.

Este departamento proporciona tres cosas: alimentos, bebidas y servicios. Los dos primeros son artículos tangibles con cierta cantidad de especialización y supervisión. El tercero (los servicios) es intangible y requiere algo más que conocimientos o versatilidad. Por supuesto, los conocimientos son esenciales para producir un buen servicio, porque por muy delicioso que sean los alimentos o las bebidas un huésped no gozará con una comida cuando el servicio sea deficiente. Dentro de este departamento se encuentran las secciones de restaurantes y bares, todas ellas están bajo la responsabilidad del maitre del hotel. (Ortega, 2002, p.38)

Áreas del departamento de Alimentos y Bebidas sus funciones según el Instituto Costarricense de Turismo (s.f):

Restaurante. El restaurante se convierte en el lugar en el espacio del hotel donde se sirven las diversas comidas como el desayuno, almuerzo, cena y banquetes con la ayuda de diversos Métodos de servicio el buffet como ejemplo.

Personal del restaurante. Según la información del sitio Web del Gobierno de Canarias (2012) se consideró la siguiente información del personal del restaurante.

Maitre principal / Jefe del Salón. Establece como el primer garante de todo lo que sucede en la sala y de su desempeño, obedece a que los demás trabajadores cumplan de modo correcto con las ocupaciones que tiene asignadas. Igualmente, el brindar a los clientes todos los servicios, debe conocer a de manera perfecta las normativas y la organización del servicio ya que, habitualmente, funciona como intermediario entre la dirección de la organización y los trabajadores. Entre su característica destaca elevadas

dosis de medida para enfrentar a cualquier imprevisto, simpatía y una evidente habilidad para descubrir los gustos de los consumidores.

Conforme a los encargos del Gob. De Canarias (2012) las Funciones:

- Elaborar la planilla de horarios del personal del restaurante.
- Conduce y controla la mise en place.
- Supervisión y coordinación del personal del restaurante.
- Dicta las pautas de trabajo para los inventarios.
- Contacto permanente con el Jefe de cocina, Hostes y Barman.
- Resuelve situaciones de emergencia o cambios de último momento.
- Control de uniformes.
- Maneja información de fallas de stock y sus causas.
- Coctel de espera y coordinación de reservas con plazos.
- Remonte y reposición.
- Estado de blancos.
- Alineación de mesas, sillas y cubiertos.
- Reuniones de trabajo con funcionarios de línea.
- Control de estilo de trabajo y de las reglas.

Sub maitre o segundo maitre. “Mano derecha” del anterior, está dispuesto para suplantar en cualquier ocasión. Igual que su superior, debe tener una comprensión inmensa de cada uno de los departamentos y lograr que nunca se haga notar la falta del primero. Debe estar al tanto para dirigir, distribuir al personal, Recibir al cliente y tener instrucciones tanto de la elaboración de menús y cartas como de la organización de banquetes.

Jefe de sectores. Ocupa, bajo la dirección del jefe de comedor, el control del sector que se le asigne. Toma comandas – en el caso del restaurante, vigila el servicio en su área y se encuentra preparado para trinchar cualquier tipo de alimento. Entre sus deberes se debe incluir además del conocimiento de la organización del restaurante dado que, en ausencia

del primer o segundo maitre, vigilará el servicio del comedor. (Gobierno de Canarias, 2012)

Jefe de rango o jefe de sección. Se encarga de un rango, o de un conjunto pequeño de siete mesas. Para la práctica de su trabajo tiene un ayudante a su cargo. Sirve a los clientes o invitados y los atiende en caso de dificultad de sus superiores. Ha de tener cuidado que el turno que se le encargue se encuentre siempre en orden y tendrá elementos básicos de cocina para poder comunicar al cliente las características de platos que va a saborear. Asimismo, tendrá la destreza para el trinchado de piezas principales. Por último, aunque la limpieza de vajillas, platería, cristalería... no aparece entre sus tareas, sí está la verificación de todo el material preciso para ofrecer un buen servicio.

Mozo/ Camarero de salón. Dicho personal es el que debe estar capacitado (...) para efectuar el servicio de alimentos y bebidas, organizar su puesto de trabajo, preparar el acervo material, hacer el recibimiento, vender, asistir y atender al comensal, desde su ingreso hasta su salida del restaurante. Buscando conseguir la satisfacción y las expectativas del cliente ofreciendo servicios de calidad, atendiendo y negociando las quejas y reclamos además de respetar los procedimientos del establecimiento (Consejo Federal de Educación de Argentina, 2011)

Ayudantes o Commis. Atienden de modo directa las órdenes del jefe de rango y se encarga de transportar al comedor todos los servicios de cocina, bodega y almacén requeridos por el cliente. En su encargo prepara la mise en place de su rango y cuida que no falte ningún elemento. Al término del servicio ayuda al camarero en el recojo de las mesas.

Sumiller o Sommelier. Figura que enmarca entre las categorías de jefe de sector y jefe de rango siendo su labor la dirigir únicamente el servicio de los vinos y licores. Entre sus bondades destacan la propiedad del

conocimiento como ventaja de enólogos, idiomas y una preferencia especial en el comedor, debido a que su actuación puede depender que una comida salga perfecta. Además, debe tener una disposición de ayudar a cualquier nivel que lo que se requiera. (Gobierno de Canarias, 2012).

Cajero, facturista en comedor. Es utilizado en hoteles de tamaño grande y de alto potencial de comensales en restaurante. Los quehaceres básicos del cajero facturista son: Contrastar las comandas del comedor para lograr autorizar las salidas de cocina, bodega o de otro departamento, elaborar todas y cada una de las facturas de cada uno de los servicios, verificar la liquidación que corresponde a cada servicio, cobrar todas las facturas, enviar copia de la comanda y la factura al departamento de Administración o al departamento que corresponda. (Por ejemplo, Recepción), remite la liquidación y facturas de crédito para que puedan generar el cargo. Este proceso en la actualidad suele estar computarizado realizándose de manera automática, además de señalar el cierre diario (Terminar el total diario) (Cerra, 1990, pág. 17)

La principal función de este departamento consiste en lograr la satisfacción de los clientes a través de un buen servicio trabajando en función de la reducción de los costos y la obtención de ganancias para obtener como producto final un cliente agradecido. Estos constituyen las personas que se encuentran más ligadas a los huéspedes y a través de ellas se puede lograr la personificación.

La cocina. Es el centro de producción donde se elaboran todos los alimentos de los restaurantes, comedores, room service, banquetes, etc., las cuales figuran en la carta del menú y de las habitaciones.

Personal de cocina: Chef o Jefe de cocina. El chef es el responsable total del área de cocina, entre sus funciones está: la elaboración de los platos que se ofrezcan en las cartas, controla el buen funcionamiento de las máquinas y aparatos en general del área de cocina, fiscaliza los productos que se irán a emplearse en la elaboración de los platos.

Funciones del chef de cocina:

De acuerdo a la Norma Técnica Ecuatoriana dado por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (2007), se planteó que las funciones del chef de cocina son las siguientes:

- Planificar y controlar la cocina:

Efectuar investigación de mercado y evaluar nuevos productos y proveedores; Definir metas de productividad; Realizar control de aprovechamiento y desperdicio, controlar manipulación, acondicionamiento y desecho de la basura; Analizar reportes, estadísticas y desempeño de la cocina; Buscar la mayor rentabilidad para el negocio; Cuidar equipos, maquinaria e instalaciones; Solicitar servicios de mantenimiento (2007, pág. 2),

- Elaborar programación de la cocina:

Mantener al día información sobre la demanda del servicio para la planificación de la producción; Programar y distribuir el trabajo y el personal necesario para la realización del servicio de la cocina; Elaborar horarios de trabajo normal y en situación especial o emergente; Verificar la disponibilidad de recursos y tiempo para la realización del trabajo; Emitir instrucción verbal o escrita y horario de trabajo (2007, pág. 2),

- Elaborar menú o carta:

Definir el menú considerando la opinión de los integrantes del equipo de la cocina y del salón; Equilibrar el menú según la apariencia, sabor,

textura, temperatura, temporada, variedad y propiedad nutricional y dietética de los alimentos; Analizar costos y rentabilidad del menú; Definir estilo y especialización del establecimiento, capacidad de producción y de organización, recursos y equipos disponibles, clientela y política del precio” INEN (2007, pág. 2),

- Crear recetas y preparar platos:

Crear y adaptar receta y sustituir ingredientes; Efectuar levantamiento de material necesario y costos; Definir y establecer estándares de porción y acompañamiento, preparación, tipo de presentación, costo y precio del plato; Elaborar ficha técnica; Realizar prueba de degustación; Realizar preparación, cocción, montaje y presentación de plato. INEN (2007, pág. 2),

- Administrar existencia (stock) y consumo:

Analizar el consumo frente al menú; Definir nivel de existencia (stock) con el cocinero; Solicitar compras de mercadería; Recibir y verificar calidad de la mercadería; Presentar reporte de no-conformidad de la mercadería recibida o devuelta; Coordinar la realización de inventario y control de equipos, maquinaria, utensilios, herramientas y productos perecibles; Solicitar reposición de material de producción que se encuentre en mal estado. INEN (2007, pág. 3),

- Coordinar el trabajo de la cocina para banquete y servicio especial:

Recibir y analizar la orden de servicio; Presentar sugerencia de menú y precio; Planificar y determinar el personal necesario y disponible para el servicio; Coordinar la actividad de la cocina e interactuar con

otras áreas involucradas; Participar en la definición de la preparación y en la disposición de montaje del banquete. INEN (2007, pág. 3)

- Administrar al equipo:

Seleccionar, entrenar y supervisar colaboradores; Verificar el cumplimiento del personal con los estándares de servicio y el uso correcto de técnicas de trabajo; Analizar el desempeño y comportamiento de los integrantes del equipo; Mantener la disciplina y solucionar conflictos; Efectuar inspección en la cocina; Verificar la evolución y ejecución de los servicios; Estudiar nuevos métodos y procedimientos de trabajo; Definir colaboradores para la realización de las actividades de acuerdo con las habilidades; Gestionar reclamos del cliente; Planificar y autorizar reasignación y vacaciones; Desarrollar acciones motivadoras, de cooperación y espíritu de equipo; Coordinar la integración de nuevos colaboradores. INEN (2007, pág. 4)

- Supervisar cuidados de higiene personal y seguridad de los alimentos:

Supervisar al equipo aplicar los cuidados de higiene, presentación personal, uniforme y accesorios que afectan la seguridad personal; Supervisar la aplicación de procedimientos de higiene y seguridad de los alimentos; Supervisar la limpieza de máquinas, instrumentos y utensilios; Supervisar el uso de técnicas de control de contaminación; Supervisar el mantenimiento, seguridad y limpieza del lugar de trabajo; Supervisar el cumplimiento de estándares de acondicionamiento y desecho de basura y el cumplimiento de la legislación específica. INEN (2007, pág. 4)

- Representar a la organización: “Participar de eventos, festivales gastronómicos, charlas, cursos y seminarios; Dar entrevistas

relacionadas a cocina, administración culinaria y cultura gastronómica”.
(Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2007, pág. 4)

Sub chef o segundo jefe de cocina.

Asistente del Chef, coordina el trabajo de cada cocinero con el del resto, siguiendo los estándares de calidad previamente determinados por el chef Ejecutivo. En el alejamiento del chef Ejecutivo es el responsable de la operación total de la cocina, aunque a menudo también asume algunas de sus responsabilidades, como por ejemplo la formación de aprendices. (Díaz J. , s.f)

Chef de banquetes. “Coordina y supervisa el adecuado funcionamiento de las cocinas de Banquetes, en cuanto a la preparación de las órdenes de comidas, para lograr una buena presentación y buen sabor, dentro del costo unitario de elaboración de platillos pre-establecido”. (Segura, 2006, p.81)

Cafeteros. Encargados de manejar las cafeteras y complementan las funciones de los meseros.

Comise de cocina. Prepara la mise en place de la cocina y realiza tareas generales.

Chef Steward. Jefe de limpieza en la cocina

Room Service. Personal del área de servicio de cuarto y sus funciones.

Recepcionista de cocina.

- Toma las llamadas de los pedidos de las habitaciones y las adiciona.
- Elabora comandas para la preparación de los pedidos.

- Adiciona las comandas de Mini Bar.

Salonero.

- Interviene en el montaje de los servicios en las habitaciones.
- Llevan los servicios a las habitaciones
- Hace firmar las facturas.
- Retiran los servicios de las habitaciones, aviso telefónico mediante pasajero o mucama de piso.
- Desmontan el servicio. Repasan la vajilla.
- Ubican la vajilla en su respectivo lugar.

Mini Bar. Esta área es la encargada de abastecer, del cuidado, además de verificar los productos que se encuentren en los mini bares de las habitaciones.

El personal a cargo del Mini Bar tiene las siguientes funciones:

Reporte el stock de su sector. Realza el conteo de mercadería. Realiza el pedido a despensa. Completa los formularios de requisición de mercaderías. Repone los carros del mini bar. Repone los mini bares en la habitación. Adiciona los consumos en las habitaciones. Tiene como tarea específica supervisar la tarea de sus colaboradores. Limpia los mini bares. Verifica el perfecto funcionamiento de las heladeras. Verifica si ha habido algún consumo, en el momento de cierre de cuenta del huésped. Realiza el estado de entradas y salidas mensual de cada producto (Campos, 2018).

Departamento de Recursos Humanos. Es uno de los departamentos más importantes en toda empresa hotelera ya que el factor principal de este tipo de industria es el ser humano. Es en este departamento donde se recluta, evalúa, selecciona, y capacita al personal que trabaja en el hotel, también

entre otras de sus funciones importantes está el de realizar estrategias organizacionales que permitan mantener y mejorar el clima laboral, las relaciones del personal, la interrelación entre jefes y trabajadores, la óptima comunicación entre todo el personal del hotel.

Este departamento se dedicará a mantener las relaciones laborales y personales entre todos los trabajadores del negocio para optimizar los servicios y hacer las actividades lo más eficiente posible, además de que tendrá que reclutar y capacitar al personal necesitado, e inducir correctamente a los nuevos trabajadores. Este departamento mantendrá a los empleados y clientes comunicados con la administración, de esta manera se logrará un ambiente agradable de trabajo. Otras funciones incluyen: Evaluar el trabajo de todos los empleados, asegurarse de que todo el personal sea respetuoso y educado, elaborar los contratos de todos los empleados. (Martínez, 2013, p.24)

Departamento de contabilidad. La mayoría de las funciones del departamento son de naturaleza técnica y requieren gran cantidad de antecedentes y preparación asimismo es de considerar que en muchas empresas hoteleras no cuenta con un departamento de contabilidad, sino que tercerizan este servicio.

El trabajo se divide en categorías: ingresos, egresos, nóminas, informes estadísticos, las funciones que se desarrollan en el departamento son las de: Cajero principal, auditor, liquidaciones, sueldos y salarios, por otro lado, en este departamento se controlan todos los ingresos, pérdidas, ganancias, costos, descuentos, cuentas, dinero en efectivo, etc. de todo el hotel. Controla los productos vendidos, en inventario, o sea, que lleva toda la actividad financiera existente. (Ortega, 2002, p.39)

Funciones del departamento de Contabilidad según planteó (Hernandez, 2012, p.46):

- Se encarga de la contabilidad del hotel. Financiera y analítica.
- Lleva el control y gestión de las obligaciones fiscales que deriven de sus actuaciones.
- Gestión documental del cliente y de los proveedores.

Departamento de Ventas. El departamento de ventas se considera como uno de los pilares del hotel y viene a ser una actividad nueva en la administración hotelera. Este departamento lleva los negocios de la empresa, captando los clientes y cerrando la venta, pero el personal debe producir los servicios y obtener la satisfacción y la buena voluntad de los clientes ya que el hotel posee tres productos para vender: habitaciones, alimentos y bebidas; el más productivo es el de las habitaciones y es el que negocia.

Las responsabilidades específicas para el departamento de ventas de cualquier hotel según planteó Ortega (2002, p.39) son:

- Planeación de las ventas.
- Presupuesto de ventas.
- Cooperación interdepartamental.
- Investigaciones.
- Adiestramiento.
- Estímulos de ventas.
- Administración del departamento de ventas.
- Personal de ventas.
- Publicidad en muestras.
- Publicidad.
- Ventas internas.
- Correspondencia directa.
- Anuncios generales.

Para desempeñar estas responsabilidades este departamento opera en las tres divisiones de: relaciones con los clientes, relaciones comerciales y relaciones de personal.

Departamento de Reservaciones. Esta área esta comisionada para el recojo y manejo de las demandas de reservas teniendo en cuenta la disponibilidad del hotel, realiza la cotización de las tarifas de las habitaciones y confirma las reservaciones. El área de reservas trabaja en coordinación con los departamentos de recepción y ama de llaves.

El departamento se compone por el gerente de reservación, cuya función es supervisar y llevar a cabo el mejor desempeño del departamento, así como de los agentes de reservación los que realizan las funciones de “atender las reservaciones que lleguen por los diferentes medios de comunicación, las reservas de grupo, las reservas de agencias de internet o tour operadoras, manejar el dinero proveniente de los depósitos correspondientes para garantizar las reservas”. (Martínez R. , 2013, pág. 25).

Departamento de Economato. En el segmento hotelero es habitual usar la palabra “ECONOMATO como sinónimo de almacén”. Acontece al almacén principal del hotel. En esta sección se efectúan todos los pedidos a los diversos proveedores, se receptionan las mercancías adquiridas por el hotel y desde ese mismo lugar se distribuye a los demás apartados. “Las existencias se almacenan en el economato hasta que algún departamento las reclama. El economato nunca consume nada, sólo encarga y recibe las compras, guarda, custodia y distribuye cuando los productos o materiales son requeridos por otros departamentos del hotel”. (Forteza, s.f, pág. 4)

El departamento de economato según planteó Ortega (2002), tiene tres secciones con diferentes funciones:

- El economato propiamente dicho, cuya misión es el control de entrada y salida de géneros, almacenaje, etc.
- Bodega, cuya función es el cuidado de vinos, licores, aguas minerales, etc. En ocasiones también se encargan del pan, frutas, jugos y quesos.
- El almacén de productos varios donde se encuentran los materiales de limpieza y otros.

Departamento de animación. El departamento de animación permite entretener e integrar a los clientes a través de organizar diversas actividades recreativas que se llevaran a cabo en el tiempo de estadía de los huéspedes en el hotel. El objetivo es que el cliente se divierta, esté entretenido y sienta el mayor goce durante su estancia. El jefe del departamento de animación y demás integrantes deben de elaborar actividades como: espectáculos, concursos de baile, juegos de salón, musicales, talleres de pintura, etc.

La animación turística es un factor ineludible para la integración de los clientes en la vida social del hotel, y conforma una parte vital en sus memorias que tienen los clientes de las diversiones que han gozado. “Los clientes están de vacaciones y necesitan relacionarse entre sí, para distraerse y entretenerse, la actividad del animador consiste fundamentalmente en motivar a los clientes a participar en diversas actividades, siempre de forma voluntaria”, con la finalidad de conseguir unas diversiones imperecederas. “Por esta razón, los animadores desarrollan actividades deportivas, culturales, recreativas, juegos y concursos”. (Benítez, 2010, pág. 68)

Del mismo modo en el instante del registro del cliente se precisa como el de mayor importancia para atraer su atención. En ese momento, “el cliente, a no ser que sea un viaje repetido, se encuentra ajeno a todo

lo que ocurre en el hotel y es responsabilidad del animador hacer que éste se sienta partícipe del grupo si lo desea”. “En estos encuentros se producen contactos cara a cara con personalización total, en donde el cliente se involucra en las actividades, tales como concursos de baile, disfraces, juegos de salón, actividades de idiomas, musicales, deportivas, infantiles, de fotografía o talleres de pintura, escultura y cerámica”. (Benítez, 2010, pág. 68)

Departamento de Relaciones públicas. El departamento de relaciones públicas gestiona la comunicación entre el hotel y el público externo y el público interno permitiendo el funcionamiento óptimo tanto en la parte operativa como administrativa y las buenas relaciones con los distintos públicos que conforman la organización.

Negrín (2003) mencionó lo siguiente referente a las relaciones públicas:

Tiene a su cargo la promoción de la imagen de la empresa y el intercambio cliente-empresa, mediante la distribución de material informativo, el desarrollo del intercambio amistoso y la evaluación de la reacción pública. Como órgano rector de estos departamentos está la Dirección, al frente de la cual debe desempeñarse una persona que reúna las condiciones que las empresas hoteleras por sus peculiaridades exigen. (p.72)

Asimismo,

Las relaciones son vitales para obtener un funcionamiento óptimo tanto en la parte operativa como administrativa de la misma, razón por la cual es acertada tener una “comunicación organizacional interna y externa que facilite las tareas de promoción y difusión de la imagen publicitaria, ya que estas son elementos indispensables en la supervivencia y desarrollo de las empresas”. “Dentro de las estrategias promocionales y de publicidad, se encuentra las relaciones públicas como nueva

alternativa, mediante el uso de herramientas tecnológicas, que facilita una comunicación efectiva”. (Rodríguez L. , 2014, pág. 9)

2.3.10 Clasificación de los establecimientos de alojamiento.

Existe una inmensidad de categorías y clasificaciones de los alojamientos en base a diversos criterios, en algunos países es imperativo entrar a formar parte de la codificación legal, en otros países es aleatorio no existe dicha clasificación. Un ejemplo es lo que sucede en la Unión Europea donde no hay una sola clasificación de establecimientos de hospedaje.

El consejo de Ministros de la Comunidad Europea aprobó una Recomendación elaborada por la Comisión, de acuerdo con el sector, que prevé la normalización de las principales informaciones que se refieren a los hoteles. Los precios podrían marcarse también en Euros y se definen símbolos comunes para las instalaciones y servicios disponibles. [...] No obstante, hasta que los países miembros adopten esta recomendación en sus legislaciones internas, nos encontramos con una gran diversificación en el concepto de hostelería. Así, por ejemplo, en Francia la categoría de los hoteles incluye la categoría de moteles, mientras que en Grecia no es así. En la mayoría de los países la valoración de los establecimientos hoteleros se efectúa con el símbolo de las estrellas, mientras que en el Reino Unido son coronas. Asimismo, en Alemania, algunas grandes empresas de tours operadores incluyen en sus catálogos otros símbolos, como son las conchas marinas. (Organización Mundial del Turismo [OMT], 1998)

En España, un país en donde el turismo es explotado al máximo, actúa una clasificación hostelera a nivel estatal de aplicación sólo en la carencia o como adición de las legislaciones adecuadas de las comunidades Autónomas en

este factor. En Gran Bretaña coexisten dos tipos de clasificaciones potencialmente admitidas, la privada y la estatal. En países como el nuestro no hay una clasificación estándar, ni mucho menos entidades que certifiquen o afirmen en que categoría se encuentran cada uno de nuestros hoteles. Pero sería muy útil contar con un sistema homogéneo que permita principalmente a los consumidores tener mayor conocimiento del producto y servicio que se les brinde en los hoteles de acuerdo a su clasificación.

El documento de La Organización Mundial del Turismo (OMT, 1998) mencionó sería muy útil establecer un sistema homogéneo de clasificación de hoteles, restaurantes y otros establecimientos de hostelería, también de mucha trascendencia desde el punto de vista técnico debido a que, al menos en teoría, los gobiernos permiten decretar parámetros homogéneos y objetivos de control del sector a efectos administrativos, fiscales y laborales, donde en dichas clasificaciones se encuentren definidos aspectos de importancia para la administración del hotel como son los aspectos intangibles del servicio: el medio ambiente, el trato del personal con el cliente, la amabilidad y rapidez del servicio, etc.

De la misma forma, señaló lo siguiente,

El problema radica, no sólo en el hecho anteriormente mencionado, de la falta de uniformidad en cuanto a la simbología de cada clasificación, sino también en la falta de uniformidad de los criterios a seguir y de su adecuación a la realidad. Esto es importante, ya que, si no existen unos criterios definidos y adecuados a las actuales expectativas de los usuarios, éstos pueden verse defraudados al elegir los establecimientos hosteleros según una clasificación vacía e inexacta. (OMT, 1998)

Debido a esta inexactitud, en algunas ocasiones la clasificación otorgada a un establecimiento hotelero específico puede no estar en consonancia con la calidad global del servicio que el cliente espera o con sus expectativas.

La OMT ha propuesto establecer una clasificación de hoteles a escala mundial, ya que como se mencionó anteriormente no hay un sistema homogéneo de clasificación de los hoteles.

La Organización Mundial del Turismo está inclinada a que si se unifica las categorías hoteleras en el mundo será provechoso para el sector y los interesados. La Conferencia Mundial sobre Nuevas Tecnologías y Hotelero, organizada colectivamente por la OMT y la International Hotel and Restaurant Association (IHRA), llevada a cabo en Rusia planteó la “necesidad de iniciar de forma sistemática la clasificación de hoteles a escala mundial, con miras a conciliar las demandas y las preocupaciones legítimas de los consumidores y del sector con las obligaciones de las administraciones públicas”. En esta conferencia, que formaron parte 210 expertos de 22 países del mundo, se confirmó que una noción internacional común de las categorías hoteleras podría ayudar en las negociaciones comerciales multilaterales. “Los delegados asistentes a este evento consideraron que la OMT y la IHRA, miembro afiliado a este organismo, deberían idear una metodología y unos instrumentos para establecer unos sistemas de clasificación que pudieran recomendarse a los diferentes países” (Eroski Consumer, 2004, pág. 78).

Como se evidencia hay una necesidad y preocupación por parte de la OMT de un sistema de clasificación de los hoteles única a nivel mundial que beneficie a los consumidores y administradores de los hoteles.

La Organización Mundial del Turismo propuso una Clasificación internacional de los hoteles que es utilizado por la mayoría de países, pero no todos se rigen a esta clasificación, por ello la necesidad de la creación de un sistema homogéneo de clasificación de hoteles.

Según la OMT la clasificación de hoteles se hace mediante el uso de estrellas, para lo cual debe cumplir con determinadas características.

Hoteles de una estrella *: Son hoteles pequeños manejados por los propietarios que tienen un buen ambiente y están localizados cerca de lugares de atracción con servicio de transporte accesible. Hoteles de dos estrellas **: Son hoteles de tamaño medio y con una buena ubicación los cuales prestan servicio de teléfono y televisión en los dormitorios. Hoteles tres estrellas ***: Estos hoteles ofrecen más comodidad, son espaciosos, incluyen grandes salas con decoraciones especiales y bonitos vestíbulos. Son hoteles de distintos tamaños, con restaurantes que ofrecen variedad de alimentos. Hoteles cuatro estrellas **: Son hoteles grandes con recepciones confortables y excelente servicio de restaurante. Hoteles cinco estrellas *****: Hoteles que ofrecen los niveles más altos de lujo y servicio con lobbies y habitaciones suntuosas y los más finos menús en alimentos y bebidas, acatando las exigencias del cliente. (González O. R., 2001)

Clasificación de hoteles según planteó Olivia Gonzales (2001)

Según el tamaño o magnitud

- Pequeña (menor de 80 dormitorios)
- Mediana (menor de 200 dormitorios)
- Grande (mayor de 200 dormitorios)

Según el segmento de mercado o tipo de cliente atendido:

- Comercial (general o de negocio) favorece a turistas habitualmente por viaje de negocio.

- Vacaciones se localiza generalmente en espacios de recreación; como el caso de, recreo marítimo, playas, parques.
- Convención y acontecimientos laborales. Corresponde a la cadena de hoteles, reciben considerables grupos de profesionales, de negocio, etcétera que acuden a conferencias o asambleas. Se localizan en grandes centros de vacación.
- Residente. Lo utilizan las personas que no están interesados en permanecer en su hogar, prefieren quedarse en el hotel por espacio de tiempo.

De acuerdo al servicio de calidad:

- Sistemas de estrellas. Turismo inmenso, representado por estrellas de 1,2,3,4,5,6
- Sistema de vocablo de carácter descriptivo. Turismo de lujo, de primera categoría, de categoría ordinaria, de segunda categoría.
- Sistemas de letras clave. D, C, B, A, AA

De acuerdo a la operación:

- Permanente. – su ejecución es de carácter permanente en todo el año.
- Estacional. – su ejecución se realiza en ciertas temporadas del año.
- Independiente. – establecimientos que no tienen sucursales, se dirigen por un gerente general.
- Bungalows. – especie de casa o cabaña pequeña de construcción sencilla de un solo piso que tiene todas las comodidades básicas, localizados en carreteras o playas.
- Hotel de aeropuerto. - ubicado cerca al aeropuerto sus clientes serán los pasajeros en tránsito, de estancias muy cortas
- Casa Rodante o Travel Park – Campers. – vehículo habitación equipados con mobiliario básico, por lo general se encuentran en capos de turismo.

De acuerdo a la clase de establecimiento:

- Hotel. – Establecimiento para hospedar, tiene dormitorios con camas sencillas, dobles matrimoniales, además restaurante.
- Hoteles – apartamentos. – Este tipo de establecimiento pueden ofrecer todos los servicios de los hoteles, pero además de ello cuentan con instalaciones y equipamiento para conservación, preparación y consumo de alimentos fríos y calientes.
- Motel. – ofrece habitaciones con los servicios básicos, algunos tienen estacionamiento. Estos se encuentran ubicados en las carreteras o autopistas, poseen entrada independiente desde el exterior del alojamiento
- Residencia - con características a las de un motel conducentes a viajeros o turistas con estancias con estadías largas y de gran nivel socioeconómico (González O. R., 2001, pág. 41)

Tipo Hotel – extra:

- Apartamentos. - Establecimientos que tienen 2 o más cuartos similar a un apartamento completamente amoblados y con todas las comodidades, que tiene un contrato a plazo fijo
- Pensión. – Establecimiento que ofrece hospedaje no cumplen con los requisitos para llamarse hotel se caracteriza por la semejanza a una casa común.
- Albergue juvenil. – Lugar donde se ofrece el servicio de albergar a huéspedes jóvenes, alquilados por espacio de tiempo fijo, a precios cómodos. (González O. R., 2001, pág. 42).

Se tienen otros tipos de alojamiento extra hoteleros (Ministerio de Comercio exterior y Turismo del Perú) (Mincetur, s.f.):

- Campamentos que son terrenos de uso privado en los que se instalan sistemas de alojamiento, tales como tiendas de campañas o caravanas móviles. Cuentan con instalaciones comunes (sanitarios, lugares para el aseo, el lavado y el tendido de ropa, zonas recreativas).
- Casa de alojamiento, normalmente particulares, que prestan servicios en época de alta demanda turística y que contribuyen a ampliar la oferta de un determinado destino.
- Casas rurales, comprende las habitaciones de las comunidades campesinas que han sido adaptadas especialmente para recibir a turistas.

2.3.11 Comparación de Industrias Hoteleras en el mundo

El sector hotelero surgió en Europa tras la necesidad de los comerciantes de encontrar un lugar donde pasar la noche y donde poder alimentarse, guardar sus animales o mercadería y en el transcurso del tiempo debido a la alta demanda de estos establecimientos por parte de los turistas se ha ido consolidando este sector hotelero a nivel mundial debido a que contribuye favorablemente a las economías y al desarrollo de los países.

Veremos algunos países donde se ha desarrollado la industria hotelera considerando que estos países según el estudio realizado por trivago.es son los destinos más lujosos del mundo los cuales tiene mayores hoteles 5 estrellas en su país, esto quiere decir que no sólo es el ambiente físico lujoso sino que también es considerado importante la hospitalidad, la calidad del servicio, la atención personalizada y otros factores intangibles que identifican a esta categoría de hoteles, tomando en cuenta que todo hotel así sea pequeño o de menor categoría, debería de conservar estas características intangibles ya que lo que se persigue es el crecimiento del hotel y seguir brindando el mejor servicio posible a los huéspedes. Tomaremos en cuenta

países más destacados en Europa (España, Reino Unido), Asia (China), y América del norte (Estados Unidos, México), América del sur (Brasil, Argentina); pero comenzaremos por Ecuador debido al tema de investigación.

Industria hotelera en Ecuador. La industria hotelera de Ecuador ha crecido y aporta a la economía del país, asimismo está siendo vista como un país apto para invertir.

En los últimos años, los hoteles en Ecuador se han incrementado debido al mayor movimiento turístico y el aumento en la capacidad de gasto de las personas. Por esta razón varias cadenas internacionales e inversionistas nacionales le han apostado a Ecuador como un destino privilegiado para construir o administrar un hotel y brindar a los huéspedes el mejor de los servicios. (Revista La Barra, 2013, p.59)

El informe sectorial de la industria hotelera en Ecuador informó lo siguiente:

El sector hotelero está compuesto por una cantidad de empresas que brindan servicios de hospedaje y múltiples otros conexos a particulares, empresas y otros demandantes; en la industria hotelera se vende el servicio, no la habitación, se vende confort, seguridad, amabilidad, entre otros y se enfoca en dar satisfacción al cliente asegurando su fidelidad y continuidad al hotel donde se hospede. “En el año 2011 se registró en el Ministerio de Turismo 178.374 puestos de alojamiento en el país, revelando un incremento del 21.32 % en relación a los puestos instalados en el año 2007 el alojamiento es el apoyo esencial de la oferta turística que va junto con la creación de empleo en diferentes áreas de la hotelería” (Armijo, 2017, pág. 41). “Así pues los empleos directos registrados en la industria turística se incrementaron en el 34.75% durante el período 2007-2011, al pasar de 75.198 a 101.329 personas contratadas (Yanchapaxi , 2015, pág. 38).

El sector hotelero en Ecuador está en crecimiento, pero no al mismo ritmo de otros países de la misma región refiriéndonos a Brasil y Argentina considerando que estos países también tienen deficiencias en el sector que deben superar. Aunque si se realiza una comparación a nivel internacional, los países que tiene mayor ingresos por la actividad turística y del sector hotelero son Estados Unidos, España, Francia, Italia, China, que son países desarrollados con altos niveles de vida, los cuales reúnen todas las condiciones favorables para el desarrollo del turismo, como es el tener la infraestructura y planta turística óptima, además hay que tomar en cuenta que en Europa fue donde se inició la actividad turística por tanto han tenido mayor tiempo para el desarrollo del sector. A continuación, se ofrece un análisis de la industria hotelera en los países que tienen un mayor ingreso por la actividad turística.

Industria hotelera en España. La industria hotelera española es muy competitiva en el mundo, siendo la actividad turística el motor de la economía española. España es uno de los destinos turísticos mundiales por excelencia y ofrece un sinfín de oportunidades para los inversores con un interés en el sector hotelero, así como aquellas empresas internacionales hoteleras que estén interesadas en desarrollar y hacer crecer su negocio en España. (Avalaw, s.f, p.23)

Moral (2006) en su artículo *El sector hotelero español* mencionó lo siguiente:

Según datos del 2004, el país con mayor número de pernoctaciones fue España con un total de 234.698, seguido por Italia con 234.020, Alemania con 195.047 y Francia con 188.525. Es preciso realizar un supuesto sobre el número de días que permanecen disponibles las plazas hoteleras. En España, la tasa de ocupación en ese año fue del 53,5 por 100 según datos del Instituto Nacional de Estadística. (p.13)

De igual manera señaló.

La trayectoria del alojamiento hotelero en España muestra la continua expansión en la que está inmersa el sector, en concordancia con el hecho de ser una de las piezas claves de la actividad turística, como manifiestan las cifras de negocio de los hoteles y hostales que han superado los 12.000 millones de euros en 2003, o el personal ocupado que ascendía a 237.211 personas (cerca del 5 por 100 del personal ocupado en el sector servicios) según los datos de la Encuesta Anual de Servicios (EAS, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística). (Moral, 2006, p.14)

Industria hotelera en Argentina. La industria hotelera en Argentina es una de las más importantes en América Latina. La clasificación de los hoteles en Argentina es en estrellas.

Por otro lado, ha habido una caída en la industria hotelera de Argentina por la crisis que se vivió en Europa principalmente esto afectó a los hoteles 5 estrellas que reciben a los hombres de negocios que provienen de ese continente, pero los inversionistas piensan concentrar su inversión en hoteles de 3 y 4 estrellas ya que estas son las que se han mantenido su rentabilidad a pesar de la crisis vivida en Europa.

El sector de hotelería, particularmente, responde tanto a las características de la industria pesada como a la de la industria artesanal. Se la asocia a la industria pesada por la magnitud de las inversiones a efectuar y por el capital a movilizar en el mediano y largo plazo, es decir durante la fase de construcción de inmuebles. Por otra parte, tiene las características de la industria artesanal por la actividad de servicios propia del funcionamiento de los hoteles y por el elevado nivel de empleo por habitación, en particular en aquellos establecimientos de categoría alta. (Sammarchi, 2001, p.136)

Es la ciudad de Buenos Aires en Argentina la que concentra la mayor cuantía de hoteles 5 estrellas.

La ciudad de Buenos Aires como principal centro de turístico receptivo del país, por consiguiente, es donde se encuentra la mayor concentración de establecimientos de hospedaje. En la actualidad, los turistas pueden elegir alojarse en hoteles desde categoría cinco estrellas hasta de una estrella, o pueden optar por los nuevos estilos de alojamiento que no se corresponden con las características del hotelería tradicional. (Genise, 2010, p.4)

Genise (2010) mencionó que la hotelería tradicional en Argentina ha sufrido cambios, ya que antes sólo se preocupaban por brindar servicio básico, pero con el desarrollo de los medios de comunicación han surgido hoteles que están innovando, para brindar un mejor servicio y obtener la mayor satisfacción de los huéspedes.

Pero durante las últimas dos décadas comenzaron a surgir hoteles que suponen un concepto diferente e innovador. Estos buscan que el huésped pueda vivir una experiencia diferente en espacios únicos donde además de obtener los servicios que ofrece un alojamiento tradicional, pueden estar en contacto con diferentes zonas de interés, además de adoptar un servicio más personalizado, logrando satisfacer a estos clientes cuyos deseos surgen a partir de nuevas tendencias y el acceso a mayor información que fueron adquiriendo gracias al desarrollo de los medios de comunicación. (p.5).

Industria hotelera en Brasil. Al decir de Goeldner, Ritchie & McIntos (2002):

La industria hotelera en Brasil comenzó a desarrollarse a partir de la llegada de la familia Real en 1808 los cuales trajeron a muchos

visitantes extranjeros dando inicio al surgimiento de una creciente demanda de hospedaje, frente a ello hubo la necesidad de instalar los primeros establecimientos hoteleros para satisfacer la necesidad de hospedaje. (p.769)

Brasil es el mercado geográfico más importante de hoteles 5 estrellas en América Latina y a pesar de la crisis en Europa y Estados Unidos sigue creciendo.

La consultora, que realizó el estudio del mercado hotelero en Brasil desde hace 18 años, el año pasado trabajó en base a una muestra de 400 hoteles de todos los tamaños y tipos. Entre todos lograron un ingreso neto de R\$ 500 millones el año pasado. Las investigaciones indican que el promedio diario de gastos fue de R\$ 180, un 9% mayor que el año anterior. La tasa media de ocupación hotelera, según el estudio, fue del 68%, mayor al 63% registrado en 2009 y los ingresos por habitación disponible, un indicador de la rentabilidad obtenida en base a la tasa de ocupación y el promedio de gastos, fue de R\$122, con un aumento del 17,3%. (El Cronista, 2011, p.92)

Asimismo, mencionó que la mayoría de huéspedes que ocupan los hoteles en Brasil, son los brasileños que por motivo de negocio y al tener mayor poder adquisitivo para realizar turismo se desplazan de un lugar a otro dentro del territorio.

Por el aumento de los negocios las empresas están utilizando más hoteles, además las personas viajan más al aumentar los ingresos, dice Mader. En su opinión, el desempeño de la industria hotelera en el 2011 superará a la del año pasado. [...] El mayor número de huéspedes, el año pasado, fueron brasileños, con un 84,5% del total. Los turistas extranjeros representaron el 15,5% restante. (El Cronista, 2011, p.93)

Brasil es el país de América del Sur que tiene más hoteles de lujo, siendo España el principal inversor extranjero de dicha industria. Según el informe de Dos Santos (2013) aunque Brasil es uno de los países de América del Sur con mejor planta turística, también tiene deficiencias que perjudican al crecimiento del sector, como se da en varios países de la región.

A pesar de la evolución del turismo brasileño en la última década, persisten problemas estructurales que afectan negativamente el sector de hospedaje en cuanto a sus necesidades de inversión, siendo las principales debilidades del ambiente turístico: la carga tributaria, coste del terreno, legislación, burocracia, infraestructura turística, coste de los pasajes aéreos, líneas de financiación disponibles, coste de construcción, volumen de demanda internacional y promoción turística. Principales fortalezas del ambiente turístico: desempeño del mercado hotelero, estabilidad política/económica y volumen de demanda nacional. Principales debilidades del sector de cadenas hoteleras: sostenibilidad ambiental, volumen de inversión en innovación/renovación y certificación de calidad. Principales fortalezas del sector de cadenas hoteleras: Average Daily Rate compatible con la rentabilidad esperada y tasa de ocupación. Sin embargo, los índices de aprobación son moderados, principalmente sobre los precios. (pág. 176)

Industria hotelera en México. La industria hotelera en México ha crecido significativamente, debido la alta demanda de turistas internacionales que deciden viajar por turismo.

En los últimos años, el turismo en México se ha mantenido como uno de los sectores económicos más dinámicos. Según datos de la OMT, para el año 2004, México ocupaba la posición número ocho en la escala mundial de volumen de llegadas de turistas internacionales. A escala regional en ese mismo año, nuestro país ocupó el segundo lugar,

siendo la primera posición para Estados Unidos. En términos de ingresos, los resultados que ha arrojado este sector lo han ubicado en un tercer lugar sólo por detrás de la actividad petrolera y la manufactura. Finalmente, en lo que respecta a la infraestructura, México ha hecho grandes inversiones que han involucrado tanto al sector público como al privado. (Fundación por la Socialdemocracia de las Américas, 2008)

La industria hotelera en México como en otros países ha aportado favorablemente a la economía, debido al ingreso de divisas de los turistas que vienen a visitar los atractivos turísticos de México, los cuales tienen la necesidad de alojamiento para su estadía en el país.

Debido a la gran capacidad de divisas que tiene la Industria Hotelera, ayuda a nivelar la Balanza Comercial y aunque no sea por sí sola un factor decisivo para lograr el equilibrio de la Balanza Comercial, juega un papel importante y en varias ocasiones ha ayudado a evitar una baja en el poder adquisitivo de la moneda. (Alfaro, Ayala, Bautista, Hoyos, & Perez, 2000, p.4)

Se tienen la siguiente información sobre la capacidad hotelera en México.

En México existen alrededor de 13,750 hoteles, lo que corresponde a más de 530,000 cuartos. Entre los estados mejor equipados se encuentran Jalisco y Veracruz en número de hoteles y; Quintana Roo y Jalisco en número de cuartos. Para el año 2006 el número de hoteles se situó en 14,410, que corresponde a aproximadamente a 562,039 habitaciones. Ya en 2007 éste fue de 14,963 hoteles, con capacidad de 583,731 habitaciones. (Fundación por la Socialdemocracia de las Américas, 2008)

El sistema de clasificación que adoptó México va desde hoteles con clasificación media estrella hasta hoteles de 5 estrellas, lo cual ha sido evaluado y establecido por la Secretaria de Turismo de México (SECTUR, 2012):

La calificación con medias estrellas permite incrementar la precisión en la evaluación, da flexibilidad a la herramienta y limita la sobreestimación en la auto clasificación, pues el utilizar exclusivamente estrellas completas, en ocasiones, permitía que existieran diferencias importantes entre los hoteles de una misma categoría, y generaba pocos incentivos en los hoteleros para mejorar sus establecimientos, ya que los requerimientos de inversión para ascender una estrella completa podrían ser muy elevados con respecto al capital disponible o a los beneficios económicos esperados por la mejora en sus instalaciones.

Industria hotelera en China. La industria hotelera china creció luego de las reformas económicas y su apertura en el exterior, mejorando su planta turística, ampliando su oferta hotelera, recibiendo inversiones extranjeras, estas medidas permitieron el crecimiento del sector hotelero.

La industria turística china se ha desarrollado rápidamente desde la implementación de la reforma del país y de la apertura del mismo al desarrollo turístico en 1978. El primer gran crecimiento en la capacidad alojativa total china tuvo lugar en el periodo entre 1978 y 2000. Durante este tiempo, el número de hoteles se incrementó de 137 a 10.481 (incluyendo el alojamiento no clasificado) y el número de habitaciones creció de 15.539 a 948.185, representando el ritmo vertiginoso de crecimiento del 20% anual a lo largo de ambas décadas. Semejante rapidez de expansión tuvo un efecto de creación de sobreoferta a finales de los 90. De esta manera, el ratio de crecimiento se frenó

considerablemente durante 2000 – 03, creciendo las habitaciones totales sólo un 5% a lo largo de ese periodo. (Viajar por China, s.f)

China ha optado por clasificar sus hoteles de 1 a 5 estrellas dependiendo del lujo y servicios que ofrecen los establecimientos.

Además de este crecimiento exponencial, la evolución más importante durante la pasada década ha sido la mejora de la planta alojativa, en las categorías exclusivas y de lujo en particular. En 2001, de los 7358 hoteles catalogados por estrellas, sólo 570 (el 7.7%) tenían una categoría de 4 o 5 estrellas. En la actualidad, hay un total de 1595 hoteles (un 12.3% del total) de las dos categorías superiores, que representan casi el triple de la capacidad. Sólo el año pasado, el número de propiedades de cinco estrellas se incrementó de 281 a 288, y el número de hoteles de cuatro estrellas creció de 1146 a 1307, representando un aumento total de 161 hoteles (o del 14%). (Viajar por China, s.f)

El crecimiento de China ha sido constante, aumentando el número de hoteles de propiedad estatal y de inversión internacional que en su mayoría son de lujo con categoría 5 estrellas.

El sector hotelero en China ha gozado de un crecimiento rápido y sostenido, en línea con su desarrollo económico y turístico general, pero especialmente desde inicio de esta década. Las inversiones extranjeras en este campo - como en todos los rangos de consumo en sus inicios - se han dirigido a las capas altas de la oferta, dejando los hoteles de gama media-baja y baja en manos de gestión local, mayoritariamente bajo control público. (Lerín, 2010, p.82)

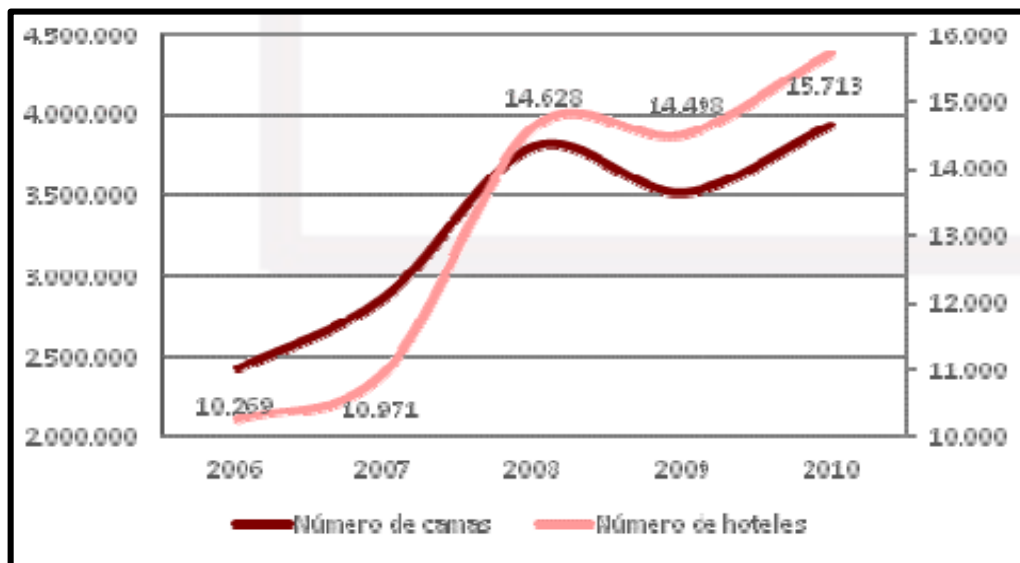


Figura 5. Evolución del sector hotelero en China.

Fuente. Pérez (2012, p.10)

El sector hotelero en China ha brindado importantes aportes económicos al país, aumentando el ingreso económico que percibe cada año como se podrá observar en la figura 6.

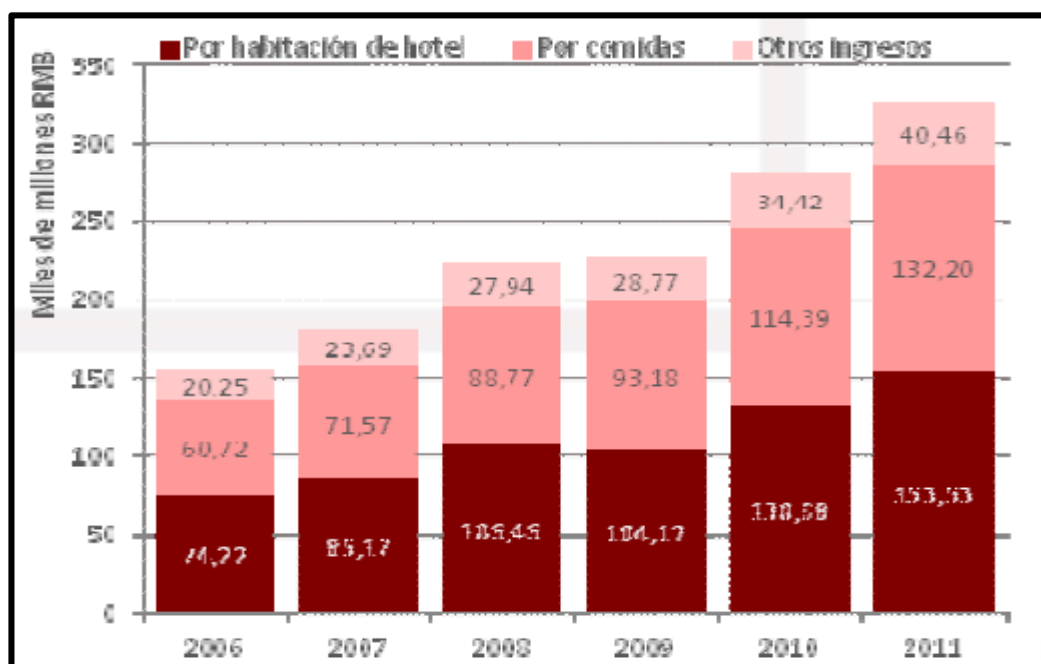


Figura 6. Ingreso del sector hotelero en China

Fuente. Pérez (2012, p.10)

“El sector hotelero en China mueve actualmente alrededor de 35.000 millones de euros, siendo Cantón la provincia con un mayor beneficio bruto. Esta industria continúa creciendo, a pesar de la previsible desaceleración que sufrió en 2012”. (Pérez, 2012, p.11)

Como se mencionó anteriormente las inversiones internacionales en China provienen de países del primer mundo, estos grupos hoteleros en sus mayorías instalan hoteles de 5 estrellas, compiten por el segmento de lujo, brindando el mejor servicio a los turistas que deciden hospedarse en sus hoteles, teniendo en cuenta que la mayoría de turistas que viajan a China también son de países desarrollados.

La mayor parte de los turistas en China vienen de Asia (un 61%), especialmente de Corea del Sur y Japón. Sin embargo, la contribución de visitantes europeos también tiene un peso importante en el turismo receptor. Así, un 22% de los turistas que recibe China son europeos, sobre todo de origen ruso, aunque también alemán, inglés y francés. Con respecto a los visitantes norteamericanos, el 74% provienen de Estados Unidos, mientras que las regiones de Oceanía, Latinoamérica y África suman en total tan solo un 6% de los turistas en China. (Pérez, 2012, p.10)

También es importante señalar que el turismo doméstico también conocido como turismo interno; es decir turismo realizado por los residentes en su mismo país, ha estado en crecimiento lo cual ha favorecido el mayor ingreso económico por turismo, siendo una de las causas para el incremento del turismo interno el mejoramiento del nivel de vida de los ciudadanos chinos, lo cual les permite tener mayor dinero para poder realizar turismo en su país, asimismo tienen mayor tiempo para poder realizar sus viajes debido al aumento de festividades y una serie de medidas de promoción del turismo interno que realizó y continúa realizando la República China .

Desde mediados de los años ochenta, China ha tenido un gran crecimiento turístico doméstico, esto en relación a la aparición de la nueva clase media los cuales tienen mayor poder adquisitivo pudiendo consumir más productos turísticos. En 1993 se vendieron 30 millones de paquetes solo en el turismo interno, lo cual posicionó a China en los niveles más altos a escala mundial, en términos de volumen; asimismo en 1999, el Consejo Estatal aumentó los días festivos lo cual permitió el incremento de la demanda del turismo interno. La República China ha ido escalando posiciones a nivel mundial referente al turismo pasando por encima de Reino Unido, Alemania. Por otro lado, la república China ha llevado a cabo diversas actividades como el “Second International Travel Mart” en Shanghái y otras actividades relacionadas al tema de “New Millenium – China 2000”, realizando una serie de actividades para promocionar y generar turismo en sus principales regiones, con el objetivo de mantener la entrada de turistas. (Linares & Todd, 2005, pp. 69-72)

La república China ha hecho grandes esfuerzos para incrementar el turismo y al optimar el nivel de vida de su población, ha permitido que puedan realizar turismo interno y también poder viajar por turismo al exterior por turismo.

Según China – Caribbean Economic y Trade Cooperation Fórum citado por Linares & Todd (2005, p.70), con el incremento del nivel de vida de los chinos, los ciudadanos tienen un creciente interés por viajar al extranjero. En años recientes, los chinos han viajado al sureste de Asia y Europa. Se han abierto agencias de viaje extranjeras en China para motivar a sus ciudadanos a viajar al extranjero.

Industria hotelera en Estados Unidos. Estados Unidos es uno de los países con mayor cantidad de hoteles de lujo en el mundo, asimismo cabe señalar que si bien es cierto Europa fue la cuna del turismo y donde surgieron los primeros lugares de alojamiento, es en Estados Unidos donde surgieron

los hospedajes que otorgaban comodidad a los huéspedes, con habitaciones individuales.

Durante el siglo XVIII, la situación en Europa era muy diferente a otras partes del mundo como las ciudades más importantes de Estados Unidos. En el Viejo Continente un hospedaje con comodidades donde los huéspedes no tenían que compartir habitaciones continuaba siendo un privilegio exclusivo para la aristocracia, mientras que en Estados Unidos ya existían establecimientos hoteleros sencillos y económicos pero lo suficientemente cómodos que se encontraban al alcance de todos los ciudadanos. En Europa la aparición de los hoteles limpios y con comodidades demoró un poco más, pero finalmente comenzaron a surgir principalmente en las áreas cercanas a las estaciones de medios de transporte. (Genise, 2010, p.16)

Existen distintos tipos de acontecimientos que perjudican la afluencia de turistas a un país, como altos niveles de delincuencia, terrorismo, conflictos políticos internos; estos deben ser evitados ya que afecta fuertemente a la industria relacionada al turismo y otros. Un ejemplo claro es lo que pasó en Estados Unidos.

Estados Unidos antes de los atentados terroristas tuvo una alta afluencia de turistas que viajaban a ese país por turismo, se afectó la industria hotelera, a pesar de ello salieron de la crisis y volvió la confianza de los turistas para hacer turismo en Estados Unidos.

Estados Unidos era el país que recibía el mayor número de turistas por año, pero a partir del atentado esto cambió y América Latina fue quien recibía mayor cantidad de personas que viajaban con fines turísticos. Las personas no elegían viajar a Estados Unidos no sólo por el temor a formar parte de un nuevo ataque, sino por lo incómodo que resultaba ingresar al país debido a las extremas medidas de seguridad. La

actividad turística en dicho país se vió entonces alterada debido al miedo generado alrededor de todo el mundo. (Genise, 2010, p.41)

Las mayores partes de las cadenas hoteleras más grandes del mundo provienen de Estados Unidos, según el Ranking del 2013 dentro de los primeros 5 cadenas hoteleras más grandes del mundo, 4 provienen de Estados Unidos y esta tendencia sigue desde años pasados.

“En las multinacionales de alojamiento se vislumbra una espectacular hegemonía estadounidense, dado que las cinco primeras compañías de alojamiento del mundo tienen su casa matriz en Estados Unidos y 14 de primeras 20 son de este origen”. (Ramón, 2016, p.41)

Las cadenas hoteleras de Estados Unidos son de lujo y estas se expanden invirtiendo en otros países en especial en América Latina.

Tril (1999) citado por Ramón (2016, p.41) planteó que la internacionalización de la actividad hotelera surge en Estados Unidos gracias al desarrollo de la industria aérea, que conectó las principales capitales mundiales y permitió desarrollar en ellas un importante stock hotelero. La estrategia de crecimiento y expansión de las cadenas estadounidenses en América Latina, especialmente a Sudamérica, ha seguido la pauta de establecerse primero como puente en las grandes ciudades, dirigiéndose principalmente al mercado corporativo, para diversificarse en una segunda fase hacia destinos de ocio o centros de negocios de segundo orden.

Industria hotelera en Reino Unido. Reino Unido es uno de los países que posee varias cadenas hoteleras líderes en el mundo, su sistema de clasificación es en estrellas, asimismo entre las marcas líderes en el Reino Unido se encuentran: Hilton International, Withbread, Thistle, Intercontinental,

Accor, Posthouse, Jarvis Hotels, Regal Hotel Group, Heritage Hotels. La industria hotelera en Reino Unido nació con la Revolución Industrial.

En un inicio se emplearon las “casas o residencias de las personas de aquella época y el servicio era muy malo, los establecimientos rara vez limpios y sin ningún indicio de industrialización”. Sin embargo, la transformación aparece al surgimiento de la revolución industrial en Inglaterra, cuando surgen indicios de adelanto y nuevas ideas de la industria hotelera (García J. , 2010)

La industria hotelera en Inglaterra en sus inicios era la mejor del mundo, pero se conformaron y no siguieron innovando, además solo podían acceder a este servicio los aristócratas, sin embargo los norteamericanos hicieron crecer su industria hotelera aumentando y mejorando servicios, construyendo grandes hoteles, y en ellos primaba el principio de igualdad así que cualquier persona que podía pagar el servicio, podía adquirir servicios de un hotel, los norteamericanos desplazaron a Inglaterra llegando a convirtiéndose en los pioneros en el desarrollo de los hoteles modernos de primera clase.

Durante la era de 1750 a 1820, los albergues británicos se ganaron la reputación de ser los mejores del mundo; sus primeros desarrollos se mostraron en Londres y en torno a esta ciudad, donde los hoteleros aumentaron los servicios, mantuvieron altos grados de limpieza y, hasta cierto punto, se encargaron de dar provisiones a sus clientes. A medida que fueron mejorando la carretera, las nuevas ideas que se habían originado en las zonas metropolitanas fueron adoptadas por los albergues campesinos. [...] Mientras que los hoteles ingleses se conformaron con permanecer en un status quo de apatía restrictiva, sus equivalentes norteamericanos mostraron no tener esas inhibiciones. Estos últimos eran radicales, aventureros y expansionistas. Poco después de la revolución, los albergues de los Estados Unidos eran los mayores del mundo y estaban a punto de ofrecer los mejores servicios

que podían encontrarse en cualquier parte del orbe. (Tobar, Ramos, & Paiz, 2009, p.1)

En la actualidad la industria hotelera en Inglaterra es una de las más influyentes que se ha desarrollado y expandido a través de sus cadenas hoteleras a nivel mundial.

Del análisis del desarrollo de la industria hotelera en los diferentes países, incluidos aquellos donde se generan los mayores ingresos por la actividad turística se concluyó que el sector hotelero en Ecuador como en otros países de América del sur, aún está en crecimiento lento en la actividad turística y son considerados países en vías desarrollo. Estos países necesitan una mayor inversión en mejoramiento de la infraestructura y planta turística para recibir un mayor número de turistas, pero para ello también es importante la gestión que se realice tanto en el sector público y privado que permita brindar todas las condiciones para el desarrollo del turismo y por ende de los sectores involucrados como el sector hotelero; sin dudas el liderazgo efectivo en los hoteles determinará en gran medida su éxito o fracaso.

2.3.12 La Capacitación como vía para potenciar el liderazgo efectivo

Con la revolución industrial y con el surgimiento de avances tecnológicos, las empresas necesitaban cada vez más trabajadores competentes en su desempeño laboral, por ello la necesidad de capacitarlos y contribuyan a los objetivos de la organización.

El interés de las organizaciones por la capacitación, no surgió de la noche a la mañana, sino que hubo múltiples transformaciones, investigaciones y formas de concebir el quehacer organizativo desde el nacimiento mismo de las fábricas hasta la actualidad. Estos estudios,

que parten fundamentalmente de la administración, han tenido como objetivo entender el papel que cumplen las empresas a nivel social, político y económico en diferentes momentos históricos y cuáles son los métodos más efectivos para asegurar su prosperidad y sostenimiento en el tiempo. Además, resulta útil a la hora de hablar de aprendizaje organizacional, pues brinda una amplia perspectiva sobre la forma en que se fue creando la necesidad de tener organizaciones que aprenden. (Escobar & Sanchez, 2009, p.47)

El desarrollo de la tecnología y la globalización ha originado que haya mayor competencia entre empresas para poder alcanzar sus objetivos empresariales y la organización funcione eficiente y eficazmente; por ello las organizaciones se han visto en la necesidad de obtener un personal altamente calificado y competente que puedan hacer frente a la agresiva competencia, pero el personal necesita reactualizarse porque los cambios son continuos en esta época de la globalización e internacionalización.

Las organizaciones tienen como su principal activo y aliados a sus trabajadores, quienes son finalmente los que, con su trabajo, su involucramiento con la empresa, su desempeño, sus logros y objetivos alcanzados en su área hacen frente a la competencia.

La evolución científica y tecnológica ha propiciado desarrollos importantes, expresión de la concepción humana energética y creativa que refuerza el concepto del hombre como principio y esencia de todo el dinamismo industrial, socioeconómico y, siendo el elemento humano el motivo y motor de toda organización y su influencia es decisiva para la evolución, desarrollo, y su propio futuro. El hombre es y se mantendrá como el activo máspreciado de una empresa. Por tal motivo la teoría de la gestión del Talento Humano, desde que “Frederick Taylor indicara que la Administración Científica: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero, ha venido dando

mayor énfasis a capacitar y entrenar al personal en las empresas” según Chiavenato (2001) citado por Guevara (2013, p.9) y Torres (2012, p.10).

Por su parte Ludeña (2004) mencionó lo siguiente:

Con la globalización de la economía y el poder de información, la empresa debe ser más competitiva y sus productos deben optimizar su calidad, haciendo ineludible que los trabajadores estén mejor calificados profesionalmente y familiarizados con las diversas tecnologías, así como demostrar competencias de desarrollo personal y social valiosos. El mundo que vamos dejando así, tan vertiginosamente, nos ha dejado grandes retos. Uno de los más importantes: la necesidad de replantearnos las metodologías y los contenidos que precisa la capacitación profesional en el contexto socio económico actual. (p.5)

Los líderes de las organizaciones han comprendido la importancia de invertir en capacitar a sus trabajadores.

Hoy, las compañías que ofrecen productos con la más alta calidad son las que van un paso adelante de la competencia, pero lo único que mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es el calibre de la gente que esté en la organización según Mondey y Noe (1997) citado por (García, 2011, p.1).

Por lo mencionado anteriormente es que las organizaciones en la actualidad han propiciado desarrollar programas de capacitación para sus trabajadores, actualmente llamados talentos humanos.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que

promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales. El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. (Torres, 2012, p.10)

Las capacitaciones educan y brindan aprendizaje a los trabajadores de las organizaciones, para que desarrollen sus capacidades, competencias, habilidades y adquieran nuevos conocimientos para su desarrollo técnico - profesional.

La capacitación, es un proceso educativo que se da al interior de la organización y por medio del cual se pretende no sólo alcanzar un mejoramiento de las habilidades del trabajador, sino también actualizar sus conocimientos para que pueda responder de forma satisfactoria a las necesidades del día a día. Además, es un eje fundamental para el buen funcionamiento de la actividad empresarial, pues vivimos en un mundo en constante cambio, que exige profesionales que estén a la orden del día. Se hace necesario entonces, precisar lo que es, o ha sido, este tema, sus metodologías y el papel que cumple en medio de la era del conocimiento, para poder entender las prácticas actuales entorno a ésta. (Escobar & Sanchez, 2009, p.45)

De igual forma la trascendencia del aprendizaje organizacional procede como se puede citar:

Gore (1998) citado por (Garza, Abreu, & Garza, 2009, p.213) plantearon que las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción.

Senge (2007) planteó que nos encontramos en la era del conocimiento y las organizaciones inteligentes capacitan a su capital humano de manera activa, buscan potenciar a sus miembros para que estos generen nuevos conocimientos que contribuyan a la organización, la organización inteligente es aquella que tiene la capacidad de aprender continuamente sentando como base el aprendizaje y la adaptación. (Attorresi, 2009, p.9)

Que se entiende por aprender, según planteó Kofman (2001) citado por (Guevara, 2013, p.10) "aprender es aumentar la capacidad para producir resultados que uno desea".

También mencionó que "Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida Organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad". (Guevara, 2013, p.11)

La capacitación resulta ser una herramienta útil para que las organizaciones sean competitivas y también permite el desarrollo profesional de los trabajadores.

Si nos preguntáramos como aprende la gente en las organizaciones podría contestarse simplemente a través de la Capacitación. Esta respuesta sería absolutamente correcta, excepto que en realidad explica un proceso que no conocemos, el del aprendizaje, a través de otro proceso que es el de la Capacitación del cual no sabemos demasiado. Sabemos que la capacitación sirve, pero no exactamente cuándo y cómo. A decir verdad, la cantidad de fracasos en capacitación es muy alta: ninguna herramienta con tanto fracaso sobreviviría si hubiera algo capaz de reemplazarla. (Santana, 2010, p.79-80)

Definiciones de Capacitación. Existen varios autores que definen que es la capacitación cada uno aporta desde su perspectiva, considerando lo mencionado por estos autores definimos la capacitación como herramienta de la organización, que permite modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades, actitudes y aprendizaje de sus trabajadores, partiendo de las necesidades de la organización para alcanzar la eficiencia, eficacia y productividad.

Se mencionan las siguientes definiciones de capacitación:

Aquino et al. (1997) plantearon que la capacitación es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo. (Garza et al., 2009, p.214)

La definición de Blake (1997) citado por (Cejas & Acosta, 2012, p.155) planteó:

La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de

cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal.

Según planteó Gore (1998) la capacitación es:

La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia, el trabajo) a esas necesidades. (Ruiz, s.f, p.29)

Siliceo (1996), (citado por Caro, Robles, & Sánchez, 2010, p.12) dijo:

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

Finalmente, se consideró la siguiente definición:

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con

éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora. (Garza et al.,2009, p.214-215)

Importancia de la capacitación. En las organizaciones la capacitación al personal es fundamental para el logro de metas, no sólo adquieren y actualizan sus conocimientos sino porque los trabajadores se sienten más motivados para poder realizar sus labores, sienten que la organización se preocupa por su desarrollo profesional al capacitarlos.

Peter Drucker (citado por Siliceo, 2004) planteó “En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención”.

Consideramos a la capacitación como uno de los medios prioritarios en la política de Administración de Personal que permite mejorar la eficiencia del trabajo de la organización. Convierte el esfuerzo humano en tareas de alta calidad y trascendencia. Además, proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir actitudes, conocimientos y habilidades que aumentan su competencia y comprensión de la misión y funciones de la organización. Esto permite que el personal se desempeñe con eficacia en su trabajo y reúna las condiciones requeridas para futuros cargos y ascensos. También les ofrece la oportunidad de superarse y sobrepasar las exigencias del cargo que ocupa. (Gelaf, s.f, p.6)

De lo mencionado se infirió que la capacitación favorece al desarrollo personal y profesional de los trabajadores dentro de la organización, originando que haya personal competente y eficiente, que puedan ascender a futuros cargos en la organización.

Rodríguez (1988), (citado por Romero, 2010, p.12) señaló que la importancia de la capacitación radica en tres aspectos:

- **Ayuda a la organización.** Transporta una mayor credibilidad y provoca actitudes para alcanzar los objetivos de la organización.
- **Ayuda al individuo.** Permite que los trabajadores interioricen y pongan en acción las variables que motivan, realizan, progresan y determina el desarrollo.
- **Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo.** Provoca el enlace entre los grupos de los trabajadores por medio de la mejora de las comunicaciones de los individuos y los grupos.

La importancia de la capacitación para la organización se trata en que si se cuenta con recursos humanos calificados y capacitados estos van a poder afrontar dentro de sus funciones los cambios y retos que pueda atravesar la organización e impulsar su crecimiento.

La capacitación es de suma importancia para cualquier empresa, ya que para poder desarrollarse y consolidarse dentro del mercado, es necesario que nuestros trabajadores tengan capacidades suficientes para realizar todas las funciones y actividades que nuestra empresa requiera para que día tras día se lleven a cabo las operaciones que la mantienen de pie. Debemos ver a la capacitación no como una obligación, sino como una necesidad de prepararnos cotidianamente para poder mejorar en distintos aspectos laborales, y que nuestros trabajadores crezcan junto con la empresa. (Romero, 2010, p.12)

Por último, Ramírez (2012) señaló que “los recursos humanos son quienes conducen la dirección de la organización y estos pueden conducirlo al éxito, por ello la importancia de capacitar al personal para obtener resultados favorables en la organización” (p.8).

Las personas son esenciales para las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas. Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización. (Zetina, s/f)

Evaluación del impacto de la capacitación. La evaluación del impacto muestra cual fue el resultado obtenido en relación de los costos generados por la capacitación al personal y los beneficios obtenidos del mismo.

La evaluación del impacto de la capacitación consiste en comparar los costos totales de una acción de capacitación con los beneficios que éste le reporta a la institución. Este análisis que no debe ser confundido con la evaluación del aprendizaje, mencionado anteriormente, le sirve a la empresa o institución para determinar si valió la pena invertir en capacitación y juzgar si vale la pena seguir haciéndolo. (Ministerio de Salud, 1998)

Olea (2010) por su parte mencionó que la evaluación del impacto “[...] se encuentra centrada en determinar las repercusiones que las actividades de

capacitación han tenido al interior de la empresa en términos tanto cualitativos como cuantitativos, evaluando de esta manera el coste-beneficio del programa de formación”. (p.14)

La Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil (2014) reafirmó lo mencionado anteriormente y la relación costo – beneficio de la capacitación.

Este nivel se enfoca en los resultados que se obtienen luego de la aplicación de la capacitación y permite determinar en qué medida se modificó el desempeño de los indicadores de gestión institucional involucrados a partir de esta. Por ello, en este tipo de evaluación lo que se pretende es monitorear las variables estratégicas de gestión institucional, para determinar su grado de mejoramiento (si lo hubo), producto de la capacitación. En ese sentido, evalúa el antes y el después de la acción de capacitación; y busca identificar los beneficios tangibles recibidos producto de los recursos gastados en capacitación. Este tipo de evaluación requiere que previamente se identifiquen aquellos indicadores o metas que serán impactados por la acción de capacitación y, de esta manera, dar sentido al nivel de desempeño real u observado. (p.7)

El hecho que la organización capacite a su personal no debe ser considerado como algo ocasional, más bien debe ceñirse a un sistema de capacitación que se rija a las políticas y objetivos de la organización para que los resultados nos muestren mayores beneficios de la evaluación del impacto de la capacitación; sobre esto:

Neilson (2003) señaló que la evaluación del impacto de la capacitación “no es algo simple, que se puede tratar livianamente y que puede emerger como un requerimiento en cualquier momento, ya que es un proceso que involucra a

todo el sistema de gestión de capacitación, con sus políticas, objetivos, estrategias, planes, programas, resultados, etc.” (Cabrera, 2005, pág. 20)

La Evaluación del impacto permite medir el resultado obtenido del proceso de capacitación, siendo de mucha utilidad para la organización.

Medir el impacto de la capacitación en la empresa es uno de los aspectos más críticos de dicho proceso, le permite a los servicios de capacitación evaluar su tarea para que la organización reconozca su contribución al proyecto empresarial. Además de la función de información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de capacitación, ya que se produce una retroalimentación. En el ámbito de la capacitación la evaluación se refiere específicamente al proceso de obtener y medir toda la evidencia acerca de los efectos del entrenamiento y de los procesos tales como identificar necesidades o fijación de objetivos. Esta recolección sistemática y análisis de la información es necesaria para tomar decisiones efectivas relacionadas con la selección, adopción, diseño, modificación y valor de un programa de capacitación. La pregunta acerca de qué evaluar es crucial para la estrategia de evaluación, su respuesta dependerá del tipo de programa de capacitación, de la organización y de los propósitos de la evaluación. (Garza, Abreu, & Garza, 2009, p.220)

Se tiene la opinión de los siguientes autores que mencionan para que sirve y en que contribuye a la organización la evaluación del impacto de la capacitación.

Cabrera (2005, p.20) señaló que la evaluación del impacto consiente:

- Establecer el beneficio de la capacitación durante su ejecución.

- Precisar las disposiciones y el alcance que debe hacerse a la función de capacitar.
- Perfeccionar la calidad de las futuras actividades.

Por su parte Garza et. al. (2009, p.220) mencionó que el evaluar los cursos de capacitación son útiles, como para:

- Mejorar numerosas orientaciones de las actividades de capacitación: condiciones, materiales, métodos, instructores.
- Asumir decisiones dentro de un organismo.
- Proporcionar una referencia del resultado sobre el servicio.
- Proyectar capacitaciones futuras.
- Definir las competencias obtenidas por los participantes.
- Saber si la capacitación consiguió los objetivos.
- Identificar fortalezas y flaquezas en el proceso.
- Establecer el costo/beneficio de un programa (Garza, Abreu, & Garza, 2009)

El departamento encargado de la evaluación del impacto de la capacitación es el de Recursos Humanos en muchos casos las organizaciones no le prestan importancia a realizar las capacitaciones por el costo que este genera, pero al momento de realizar la evaluación del impacto se puede constatar de los importantes beneficios que esto puede otorgar a la organización.

Torres (2005) mencionó algunas razones fundamentales que amerita realizar la evaluación del impacto de la capacitación.

Como profesionales del área de recursos humanos, estamos convencidos que el capital intelectual es la fuente más importante de creación de valor al interior de la empresa, pero a su vez es el menos medido en la práctica. Es por esto que se plantea que “Así como las empresas manejan sofisticadas herramientas para medir los resultados

de sus inversiones en infraestructura y capital financiero, es necesario disponer de herramientas para medir los impactos del capital humano, que es su activo más valioso”. (Olea, 2010, p.27-28)

Generalmente, las empresas o quienes autorizan los montos a utilizar en recursos humanos, creen que este dinero es un gasto más que una inversión, conociendo el costo de las personas, pero ignorando su valor y aporte a la organización. Por esta razón, es necesario superar esta visión y comenzar a medir los impactos que tiene el capital humano en los resultados del negocio, cambiando de esta manera el enfoque y creyendo en la gestión del talento humano como una inversión que le otorga un plus significativo a la empresa. (Olea, 2010, p.27-28)

Dada las razones hasta aquí expresadas, los actuales gerentes de recursos humanos requieren hablar el lenguaje del negocio, evidenciando los beneficios de las prácticas o iniciativas de su área, por ende, si no es así el prejuicio de que recursos humanos es un área que consume recursos continuará. En este sentido, la evaluación de impacto se erige como el método que permitirá que esta área se posicione como “socio de negocio” puesto que “las prácticas de RH deben ser direccionadas por los retos estratégicos y orientadas a resultados de negocio”. (Olea, (2010, p.27-28)

La evaluación del impacto de la capacitación nos permite constatar si la capacitación que se realiza contribuye a las metas y objetivos de la organización en relación a lo invertido para su realización, igualmente nos brinda información para mejorar las capacitaciones futuras ya que si se desea mayor competitividad y logro de metas en la organización se debe invertir en su principal activo que son los trabajadores.

Modelos de evaluación de la capacitación. Se presentan los siguientes modelos más conocidos para evaluar la capacitación.

El enfoque de Parker: Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante. El enfoque de R. Stake: Se lo conoce como modelo de Evaluación Respondiente, consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos intervinientes se mantenga abierto y sensible a los puntos de vista de los otros, y a la vez los cuestione desde su propio punto de vista. En enfoque de Bell System: Utiliza los siguientes niveles: Resultados de la reacción, resultado de la capacidad, resultado de la aplicación, resultado del valor. El enfoque de Donald Kirk Patrick: Es el más conocido y utilizado, especialmente en su nivel de reacción. Maneja cuatro niveles de medición para determinar qué datos deben recolectarse: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. En este enfoque se basará la realización de este trabajo. El enfoque CIRO (context, Inputs, Reaction, Outputs): Creado por Peter Warr, Michael Bird y Neil Rackham. Tiene un enfoque más amplio que el de Kirk Patrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación. Su idea central es que la capacitación debe ser un sistema auto correctivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente. Maneja cuatro categorías de estudios de evaluación: del contexto, de las entradas, de la reacción y de los resultados” (Capital Consult, 2011).

2.4 Marco Conceptual

Calidad del servicio: Es la agrupación de facultades y rasgos de un producto o servicio que otorgan la capacidad para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas de los clientes o consumidores; puede expresarse de diversos modos: ahorro en tiempo, trato individualizado, la seguridad de una marca, el ambiente de atención a los consumidores, etc. (Acuña, 2010, p.51).

Calidad: según Deming (1989) “la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. (Santomá, 2008, p.26)

Capital humano: Stoner (2008) plantea que es “el estado o etapa de la concepción de las personas que conforman una organización que trató de introducir el paradigma de inversión en los individuos dentro de las empresas”. (Núñez, 2010, p.7)

Cliente: “Es cualquier persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer, y que tiende a solicitar y utilizar los servicios brindados por una empresa o persona que ofrece dichos servicios” (Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer - CEPAM, 2013)

Competencias: “Son actuaciones originarias de la persona que integra su ser y sus saberes en la capacidad de enfrentarse a contextos de incertidumbre resolviendo con éxito sus demandas”. (García, 2007, p.0)

Demanda turística: “Conjunto de turistas que, de forma individual o colectiva, están motivados por una serie de productos o servicios turísticos con el objetivo de cubrir sus necesidades”. (OMT citado por González, 2016, p.71)

Demanda: La demanda es la operación que ejercen los compradores o consumidores que buscan satisfacer sus necesidades por medio de adquirir productos sean estos tangibles o intangibles en el mercado: En este aspecto demandar expresa compra, consumo o adquirir productos o factores de un mercado determinado. (Oroche, s.f, p.1)

Empatía: “Es la identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo del otro también puede ser entendida como la capacidad de identificarse con alguien y compartir su sentimiento”. (Real Academia Española, s.f)

Empodera o empoderamiento: “Acción que implica dar autonomía con responsabilidad a los equipos de trabajo a objeto de que desarrollen su capacidad y utilicen su inteligencia”. (Bonifaz, 2012, p.118).

Habilidades: Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental. “Las habilidades mentales o conceptuales incluyen el pensamiento analítico (procesamiento de conocimientos y datos, determinación de causas y efectos, organización de datos y planes) y el pensamiento conceptual (reconocimiento de patrones en datos complejos)”. (Agut & Grau, s.f, p.6)

Industria Hotelera: Comprende lo alcanzado por toda la agrupación de empresas que se brinda de manera profesional a los turistas de ciertos detalles del servicio que brindan a los visitantes aplacar sus necesidades esenciales de hospedaje y alimento, asimismo ofrecer de modo adicional los servicios de complementación que les dan tranquilidad y seguridad durante su estadía y por el cual paga una tarifa establecida por adelantado. (Universidad Interamericana para el Desarrollo, s.f).

Infraestructura: “Es el conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera Infraestructura aérea, social, económica”. (Ventura, 2008, p.1)

Innovación: “Está referido a la búsqueda de nuevas y mejores maneras de hacer las cosas, de crear valor para la organización, de mantenerla competitiva”. (Acuña, 2010, p.49)

Líder: según Gómez (citado por Giraldo & Naranjo, 2014, p.6) “es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales”.

Mercado: “Es el área (física o virtual) en donde confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda, para realizar las transacciones de venta y compra de bienes y servicios, a precios determinados”. (Orjuela & Sandoval, 2002, p.23)

Oferta turística: “El conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado, para su disfrute y consumo”. (OMT, citado por Universidad Tecnológica Nacional, 2015, p.15)

Percepciones: “Es el conjunto de procesos y actividades relacionados con la estimulación que alcanzan los sentidos, mediante los cuales se obtienen información respecto al entorno, las acciones que efectuamos en él y nuestros propios estados internos”. (Universidad Carlos III, 2007)

Planta turística: “Es el conjunto de instalaciones, equipos, empresas y personas que prestan servicio al turismo y fueron creados para este fin”. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú , s.f)

Productividad: “La productividad es una medida de la eficiencia de la producción. Por productividad se entiende la relación entre lo que se produce y lo que es requerido para producir”. (Noel & Veiga, 2011, p.68)

Público externo: Lo constituye todas las personas a quienes se dirigen los planes y acciones de Relaciones Públicas y que no son trabajadores de la empresa u organización, estas no necesariamente se relacionan con la organización, estas se pueden dividir en clientes, proveedores, prensa, comunidad y medios de comunicación. (Moreano, 2002, p.24)

Público interno: Eyzaguirre Chadwick plantea que “Es aquel que consta de personas que ya están conectadas con la organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinaria del trabajo”. (Moreano, 2002, p.21)

Recursos humanos: “Son las personas empleadas en una empresa u organización”. (Acosta, 2008)

Retroalimentación: “Es la respuesta a un mensaje. En este proceso se comparten sugerencias, preocupaciones y observaciones”. (Bonifaz, 2012, p.119)

Satisfacción del cliente: Es la respuesta emocional del consumidor por su aprecio con el desacuerdo entre sus expectativas y el auténtico rendimiento ensayado una vez degustado nuestro producto. Satisfacción que influirá en los próximos vínculos con nuestra organización (ganas de regresar a comprar, interés de recordar, ganas de obtener nuestro producto sin tener que pasar en busca del proveedor que ofrece más cómodo). (Acuña, 2010, p.51)

Sector hotelero: Según Sánchez el “Sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario”. (Aznar, 2013, p.97)

Servicio: “Actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad”. (Ventura, 2008, p.2)

Talento humano: según McGregor (citado por Núñez, 2010, p. 7) concepción del individuo como parte modal o estratégico de la organización, dicha visión del individuo con inteligencia y creatividad radica en el principio de la teoría Y el que indica que el individuo puede ser creativo, predomina una visión humana y abierta de y hacia las personas y las actividades laborales.

Turismo interno: “El turismo interno incluye las actividades realizadas por un visitante residente en el país de referencia, como parte de un viaje turístico interno o de un viaje turístico emisor”. (Organización Mundial del Turismo - OMT, s.f)

Turismo: Según Walter Hunziker & Kart Krapf (1942), “Turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos que se producen como consecuencia del desplazamiento y estancia temporal de personas fuera de su lugar de residencia, siempre que no esté motivado por razones lucrativas” (citado por González, 2016, p.12).

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1 Operacionalización de variables

Tabla 9 . Operacionalización de la variable independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
Liderazgo efectivo	<p>“Un liderazgo efectivo se define como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo”. Kooter (citado por Clerc et al., 2006, p.4)</p>	Planeación	-Estilo de dirección	<p>Permite y escucha las sugerencias de los subordinados para la toma de decisiones.</p> <p>Decide la manera en que se habrán de realizar las actividades y tareas dentro del área.</p> <p>Forma equipo con su personal.</p> <p>Permite una participación abierta entre usted y los subordinados.</p> <p>La comunicación es abierta en la toma de decisiones.</p> <p>Se ocupa de realizar la mayoría de las actividades para que funcione correctamente el área.</p> <p>Acepta las sugerencias que se aportan para el mejor funcionamiento del área.</p> <p>Maneja los conflictos de manera que permiten clarificar las opiniones de los contrarios.</p>

-Habilidad
conceptual

Comprende, comparte y compromete a sus subordinados con la visión de la empresa.

Cree que las decisiones que se toman en un área afectan de alguna manera a las demás.

Cuando debe priorizar piensa primero en la estrategia y después en la operatividad.

Considera la organización como un todo en que cada elemento acciona sobre los demás.

Piensa que a veces es mejor perder algo hoy si eso contribuye a la realización del proyecto futuro de la empresa.

Se asegura de que las decisiones que toma, aunque sean operativas, sean consecuentes con el futuro de la empresa.

Proactividad - Creatividad

Busca de manera activa mejorar los programas o servicios.

Ofrece opciones nuevas y diversas para solucionar los problemas.

Promueve la consideración de ideas nuevas

y persuade a otras personas para que las estudien.
No está amarrado al pensamiento convergente o enfoques tradicionales.

-Motivación y Trata de mejorar con vehemencia su desempeño
compromiso en el trabajo.

Siente placer al terminar una tarea difícil.
Se siente motivado a ser creativo.
Establece sus propias metas de trabajo.
Cree que su salario está en correspondencia con su trabajo.
Disfruta competir y ganar.
Se siente tan bien en su trabajo que nunca ha pensado cambiar del mismo.
Está plenamente motivado y comprometido con la dirección de la empresa.

Comunicación	-Habilidades comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hace preguntas calificadoras y muestra interés por sostener una conversación bidireccional.
--------------	----------------------------	---

Demuestra de apertura para compartir información mantener informadas a las personas.

Escucha a los demás, interpreta sus mensajes y responde de forma apropiada.

Adapta su lenguaje, tono, estilo y formato a la audiencia correspondiente.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 10. Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente se define como el nivel del estado de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. El nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre	Elementos tangibles	Equipamiento de aspecto moderno.	El Hotel tiene equipos audiovisuales, electrónicos de excelente funcionamiento y buena condición física a la vista.
			Instalaciones físicas visualmente atractivas.	El Hotel tiene trabajadores, mobiliarios, equipos, instalaciones y utensilios pulcros.
			Apariencia pulcra de los colaboradores e instalaciones.	El Hotel tiene sus instalaciones y mobiliarios en perfectas condiciones.
			Cumplimiento de las promesas.	Cuando el Hotel prometió hacer algo en cierto tiempo, lo cumplió.
		Fiabilidad	Interés en la resolución de problemas.	Cuando se le presentó un problema, el Hotel mostró un sincero interés en solucionarlo.

rendimiento
percibido y las
expectativas.
(Kotler, 2001)

Entregar y El Hotel le brindo un servicio justo a tiempo.
concluir en el
plazo promedio.

No cometer El Hotel siempre insistió en brindar un servicio libre
errores. de errores.

Capacidad de Colaboradores Los trabajadores del Hotel siempre estuvieron
Respuesta comunicativos y dispuestos a ayudarlo.
rápidos.

Colaboradores En el Hotel, los trabajadores nunca estuvieron
dispuestos a demasiado ocupados para responder las
ayudar. preguntas.

Colaboradores Los trabajadores del Hotel siempre dieron una
que responden. respuesta a tiempo y eficiente.

Los trabajadores del Hotel siempre estuvieron
atentos a sus necesidades.

Seguridad Colaboradores Los trabajadores del Hotel fueron constantemente
que transmitan amables.
confianza.

	Cientes seguros con su proveedor	En el Hotel los trabajadores tuvieron la capacidad y los conocimientos para darle una respuesta, ante cualquier eventualidad.
	Colaboradores amables	Se sintió seguro y tuvo confianza al adquirir los servicios del Hotel.
	Colaboradores bien formados.	El comportamiento de los trabajadores del Hotel le transmitió confianza.
Empatía	Atención individualizada al cliente.	El Hotel le dio una atención individualizada y personalizada. El Hotel se preocupó por sus intereses y por entender sus deseos y necesidades específicas.
	Atención personalizada de los colaboradores.	Los trabajadores del Hotel utilizaron un tono de voz adecuado y mostraron una sincera sonrisa al interactuar con usted.

3.2 Tipo y diseño de investigación

3.2.1 Según el enfoque

La investigación adoptó el enfoque cuantitativo pues “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar hipótesis” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Las hipótesis planteadas en el capítulo 1 requieren una comprobación estadística que debe darse en el marco del esquema cuantitativo.

3.2.2 Según el alcance de la investigación

La investigación correspondió a un estudio correlacional debido a que este tipo de estudios “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto particular” (Hernández et al., 2014). En este caso se pretendió establecer el nivel de relación existente entre el liderazgo efectivo y la satisfacción de los clientes. El contexto particular fue el de los hoteles tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador (Provincia de Manabí).

3.3 Unidad de análisis

Esta investigación se aplicó en hoteles de tres estrellas establecidos en la Zona 4 del Ecuador, lo que abarca las provincias de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas, pero el estudio se realizó específicamente en la provincia de Manabí, como ya se expresó anteriormente porque esta provincia representa el 82,6% del total de los establecimientos de alojamiento en esta zona.

3.4 Población de estudio

El universo de esta investigación fueron los 13 hoteles de tres estrellas ubicados en Manta en la provincia de Manabí, pertenecientes a la Zona administrativa 4 en el Ecuador porque un análisis del catastro de esta provincia permitió conocer que en Manta existe el mayor número de hoteles de esta categoría lo que representa el 44,8% del total de hoteles tres estrellas de esta provincia.

La composición de la plantilla en los hoteles de tres estrellas se muestra a continuación:

- 1 gerente
- 1 administrador
- 1 contador
- 1 auxiliar de contabilidad
- 3 recepcionistas
- 1 camarero de piso

- 3 camareros
- 1 chef
- 2 cocineros
- 1 jefe de limpieza
- 3 meseros (1 en piscina)
- 2 lavanderas
- 1 mensajero

Es decir, en cada hotel al menos hay 2 directivos y 19 trabajadores, esto representa en los 13 hoteles de tres estrellas un total de 26 directivos y 247 trabajadores.

Como promedio visitan estos hoteles 250 clientes al mes, en su mayoría, empresarios, visitantes médicos, familias y estudiantes por giras de otras provincias y en menor medida turistas extranjeros.

3.5 Tamaño de muestra

La muestra fue la misma población, 13 hoteles, porque resulta accesible realizar el estudio en todos los hoteles de tres estrellas ubicados en Manta pertenecientes a la Zona administrativa 4, correspondientes a la provincia de Manabí en Ecuador.

3.5.1 Selección de muestra

Se seleccionaron los 13 hoteles tres estrellas localizados en Manta, provincia de Manabí pertenecientes a la Zona Administrativa 4 en Ecuador. Sin

embargo, de acuerdo con los objetivos de esta investigación y la necesidad de conocer las percepciones de los directivos y los colaboradores o subordinados sobre el liderazgo efectivo en dichos hoteles y la percepción de los clientes, se calculó el tamaño de muestra por categoría ocupacional y según el promedio de arribo de clientes a los hoteles tres estrellas.

En el caso de los directivos se introdujo el criterio de intencionalidad en el muestreo y se seleccionó el 100% de los directivos en los hoteles, mientras que para determinar la cantidad de colaboradores y de clientes, se estableció el tamaño de muestra empleando los criterios de Cochram (1999) y de Veaux (2001) que garantice la representación de la población en la muestra obtenida la que ha permitido que tenga confianza y precisión en la información recogida. Consiguiéndose como consecuencia una muestra representada por 26 directivos y un total de 150 colaboradores o subordinados, esto representa encuestar al menos 12 trabajadores en cada hotel tres estrellas y 234 clientes (ver tabla 11).

Tabla 11. Descripción de los componentes de la ecuación para calcular el tamaño de la muestra.

Cód	Descripción	Directivos	Colaboradores	Clientes
n	Tamaño de la muestra	26	150	234
N	Tamaño de la población	26	247	250
Z1-	Percentil de la $a/2$ distribución normal	1,96	1,96	1,96
p	Valor que da el mayor tamaño de la muestra	0,50	0,50	0,50

Fuente: Elaboración propia (2019)

3.6 Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos requiere el análisis de las diferentes fuentes de información, primarias y secundarias. Dentro de las primeras se encuentran aquellos métodos de investigación cuyos resultados deben ser procesados por el investigador, mientras en los otros el investigador puede revisar la información elaborada.

Dentro de las fuentes primarias se utilizó la encuesta a directivos, subordinados y clientes, mediante dos cuestionarios (uno para directivos y el otro para los subordinados) que es “un texto escrito que reproduce la formulación exacta de las preguntas y, para cada una de ellas, la lista de posibles respuestas y su correspondiente codificación” (Corbetta, 2003), en el caso específico de los clientes se aplicaron los cuestionarios del Modelo SERVQUAL y dentro de las fuentes secundarias se basó en el análisis documental.

Con esta metodología de investigación se puede responder a interrogantes que manifiesten lo que está ocurriendo en la situación de campo y su significado para las personas implicadas en esos sucesos; además de cómo comprender la correlación entre los hechos y la situación social más amplio del contexto, proporciona la comprensión de comparar a las diversas manifestaciones sociales por lo que ayuda a depurar lo que está ocurriendo en el mismo escenario local. A continuación, se describen las fichas técnicas de los cuestionarios utilizados.

Cuestionario sobre liderazgo efectivo para los directivos (Anexo 2)

Ficha técnica

Autor: Mendoza Ponce Henry Xavier

Base teórica: El cuestionario se elaboró de acuerdo a las características de un liderazgo efectivo, la demanda de habilidades gerenciales básicas que exige esta época, entre las cuales la UNESCO ha descrito las competencias centrales y las competencias de gestión o gerenciales (Lorenzo García, 2008) y las dimensiones del liderazgo efectivo. El cuestionario elaborado se estructuró en 30 proposiciones, distribuidas en tres dimensiones: planeación, proactividad y comunicación. La primera dimensión se refirió a la planeación como la capacidad para alinearse a la conducta del líder con la de otros individuos hacia la visión de la empresa; la facultad de establecer armazones y métodos flexibles y dinámicos que facilite el acatamiento de la misión y la facultad de obtener excelentes resultados y de calidad basándose en el trabajo sinérgico o de unión de esfuerzos positivos. Esto se valoró a partir del estilo de liderazgo y la habilidad conceptual. La segunda se refirió a la proactividad del líder en función de la creatividad y su motivación y compromiso. La tercera dimensión se refirió a la comunicación en función del desarrollo de un liderazgo eficaz, necesario para aproximar a su entrenamiento, partiendo de una orientación comunicacional.

Ámbito de aplicación: 26 directivos de los 13 hoteles tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador durante el periodo 2014 – 2017.

Duración: 15 – 20 minutos

Ítems del cuestionario: 30 ítems distribuidos en tres dimensiones: planeación, proactividad y comunicación (tabla 12). Estas capacidades se miden en una escala Likert, con cinco elecciones de estimación (tabla 13).

Tabla 12: Distribución de dimensiones e ítems

Dimensiones	Tipo de ítems	Ítems	Total de ítems
Planeación	Escala de Likert	01 - 14	14
Proactividad	Escala de Likert	15 - 26	12
Comunicación	Escala de Likert	27 - 30	4
Total de ítems			30

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 13: Puntuación de cada ítem

Alternativas	Total de ítems
Muy en desacuerdo (MD)	1
En desacuerdo (En D)	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Ni de A ni en D)	3
De acuerdo (De A)	4
Muy de acuerdo (Muy de A)	5

Fuente: Elaboración propia (2019)

Cuestionario sobre liderazgo efectivo para los colaboradores o trabajadores (Anexo 3)

Ficha técnica

Autor: Mendoza Ponce Henry Xavier

Base teórica: El cuestionario se elaboró de acuerdo a las características de un liderazgo efectivo, la demanda de habilidades gerenciales básicas que exige esta época, entre las cuales la UNESCO ha descrito las competencias centrales y las competencias de gestión o gerenciales (Lorenzo García, 2008) y las dimensiones del liderazgo efectivo. El cuestionario elaborado se estructuró en 30 proposiciones, distribuidas en tres dimensiones: planeación, proactividad y comunicación. La primera dimensión se refirió a la planeación como la capacidad para alinearse a las actitudes del líder con la de otros individuos en torno a la visión de la empresa; la facultad de organizar formas y procesos flexibles y activos que faciliten el cumplimiento de la misión y la capacidad de alcanzar resultados extremos y de calidad sobre la base del trabajo sinérgico o de mezcla positiva de esfuerzos. Esto se valoró a partir del estilo de liderazgo y la habilidad conceptual. La segunda se refirió a la proactividad del líder en función de la creatividad y su motivación y compromiso. La tercera dimensión se refirió a la comunicación en función de si se ha de desarrollar un liderazgo eficaz, con la necesidad de aproximarse a su ejercicio desde una orientación comunicacional.

Ámbito de aplicación: 150 colaboradores o trabajadores de los 13 hoteles tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador durante el periodo 2014 – 2017.

Duración: 15 – 20 minutos

Ítems del cuestionario: 30 ítems distribuidos en tres dimensiones: planeación, proactividad y comunicación (tabla 14). Estas dimensiones se miden en una escala de Likert, con cinco opciones de evaluación (tabla 15).

Tabla 14. Distribución de dimensiones e ítems

Dimensiones	Tipo de ítems	Ítems	Total de ítems
Planeación	Escala de Likert	01 - 14	14
Proactividad	Escala de Likert	15 - 26	12
Comunicación	Escala de Likert	27 - 30	4
Total de ítems			30

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 15. Puntuación de cada ítem

Alternativas	Total de ítems
Muy en desacuerdo (MD)	1
En desacuerdo (En D)	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Ni de A ni en D)	3
De acuerdo (De A)	4
Muy de acuerdo (Muy de A)	5

Fuente: Elaboración propia (2019)

Encuesta de satisfacción del cliente (Anexo 4)

Ficha técnica

Autor: Mendoza Ponce Henry Xavier

Base teórica: El cuestionario se elaboró de acuerdo al Modelo SERVQUAL (una para evaluar el rendimiento percibido y la otra para las expectativas) que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y como ellos aprecian el servicio en los hoteles tres estrellas: Este cuestionario tipo permitió evaluar la calidad de servicio a partir de cinco dimensiones: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio, este es el caso la escala de 7 se redujo de 1 a 5, con cinco opciones de evaluación.

Ámbito de aplicación: 234 clientes de los 13 hoteles tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador durante el periodo 2014 – 2017.

Duración: 15 – 20 minutos

Ítems del cuestionario: 20 ítems distribuidos en cinco dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía (tabla 16). Estas dimensiones se miden en una escala de Likert, con cinco opciones de evaluación (tabla 17).

Tabla 16 Distribución de dimensiones e ítems

Dimensiones	Tipo de ítems	Ítems	Total de ítems
Elementos tangibles	Escala de Likert	01 - 04	4
Fiabilidad	Escala de Likert	05 - 08	4
Capacidad de respuesta	Escala de Likert	09 - 12	4
Seguridad	Escala de Likert	13 - 16	4
Empatía	Escala de Likert	17 - 20	4
Total de ítems			20

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 17: Puntuación de cada ítem

Alternativas	Total de ítems
Muy en desacuerdo (MD)	1
En desacuerdo (En D)	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Ni de A ni en D)	3
De acuerdo (De A)	4
Muy de acuerdo (Muy de A)	5

Fuente: Elaboración propia (2019)

3.7 Validez y confiabilidad

Estos cuestionarios tuvieron la ficha de opinión de cinco expertos: Dr. Ebor Fairlie Frisancho, Dr. Leoni Silva Rojas, Dr. Pedro Tito Huamaní, Dr. Ernesto Negrín Sosa y Dra. María Sotolongo Sánchez, quienes calificaron el instrumento como excelente dando rangos resultantes promedio entre 70% y 100% de validación (Anexo 5). Además, su fiabilidad se constató mediante el estadístico Alfa de Crombach que fue de 0,994 lo cual significa que es confiable, según se muestra en la tabla 18.

Tabla 18. Prueba de fiabilidad Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,994	,995	30

Fuente. Elaboración propia (2019)

3.8 Estrategia para probar las hipótesis

Para la demostración de las hipótesis declaradas en la presente investigación se empleó la estadística inferencial, analizando como pruebas paramétricas (estadígrafos) más adecuadas para ensayar las hipótesis de correlación de Pearson. Este ensayo influyó en tomar la decisión más conveniente con relación a las hipótesis planteadas.

Para evaluar los resultados obtenidos y determinar la influencia del Liderazgo efectivo en la Satisfacción de los clientes en los hoteles tres estrellas, se comparó sus valores de correlación con la tabla 19.

Tabla 19. Valoración para determinar el Liderazgo efectivo y la Satisfacción de los clientes en los hoteles tres estrellas

Intervalos de Correlación de Pearson	Valores
0,00 – 0,20	Bajo
0,201 – 0,40	Moderado Bajo
0,401 – 0,60	Moderado Medio
0,601 – 0,80	Moderado Alto
0,801 – 1,0	Alta Correlación

Fuente. Elaboración propia (2019)

El Coeficiente de Correlación de Pearson admitió la dimensión de la correlación entre las variables Liderazgo efectivo con la Satisfacción de los clientes en los hoteles tres estrellas **reconociendo** el valor de los intervalos de semejanza de Pearson.

Contrastando con la prueba de las hipótesis se consideró que la hipótesis nula (H_0) es admitida transitoriamente como comprobada y cuya validez fue supeditada a demostración; teniendo en cuenta que toda hipótesis nula va acompañada de otra hipótesis alternativa (H_a), que es admitida en caso que la hipótesis nula (H_0) sea rechazada.

Asimismo, para la prueba de hipótesis se utilizó el criterio teórico del valor p ; que es aplicada cuando se emplea el programa SPSS. El criterio del valor p , demuestra como regla o decisión estadística, la aceptación de la hipótesis nula (H_0) si el valor $p \geq 0,05$; y, la aceptación de la hipótesis alternativa o de investigación (H_a) si el valor $p < 0,05$.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

4.1.1 Resultados descriptivos: Cuestionario a Directivos y Colaboradores

Se realizó el procesamiento, el análisis e interpretación de los datos obtenidos de la muestra seleccionada de la población de estudio, recabados a través de la utilización de los dos cuestionarios dirigidos a los 26 directivos y 150 colaboradores o subordinados de los 13 hoteles tres estrellas de Manta. Se tabularon los resultados obtenidos utilizando el porcentaje absoluto y el porcentaje frecuencia para un posterior análisis de los resultados.

Las derivaciones se muestran para cada una de las dimensiones de manera separada y se estudian desde dos perspectivas: las percepciones de los directivos y de los colaboradores. Para un estudio más profundo del comportamiento de las valoraciones de los directivos en relación a las apreciaciones de los colaboradores, se establecieron las tablas de contingencias para cada una de las dimensiones correspondiente, donde se revelaron las frecuencias proporcionadas a cada valor de la escala, así como los porcentajes que las mismas significan en relación al total de cada fila.

Para reconocer si estas discrepancias son o no reveladoras se realizó la prueba Chi cuadrado, por medio del cual se rechaza la hipótesis nula de que “no existen diferencias significativas” si la significancia asintótica es menor que 0,05. El procesamiento estadístico se realizó usando el paquete Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V20).

Resultados descriptivos del cuestionario a Directivos. Como ya fue expresado anteriormente los alcances se presentan para cada una de las dimensiones por separado, a continuación, se muestran los resultados de la percepción de los directivos en la dimensión planeación y los resultados de la prueba Chi-cuadrado se presentan en las tablas 20 y 21 individualmente.

Tabla 20: Percepción de la dimensión planeación - directivos

Dimensión e indicadores	Frecuencia	Escala				
		MD	En D	Ni de A ni en D	De A	Muy de A
Dimensión: Planeación						
Estilo de dirección	P1	FA		3	18	5
		FR		11,5%	69,3%	19,2%
	P2	FA		2	20	4
		FR		7,7%	76,9%	15,4%
	P3	FA	3		15	8
		FR	11,5%		57,7%	30,7%
	P4	FA		2	18	6
		FR		7,7%	69,3%	23,0%
	P5	FA	3	2	10	11
		FR	11,5%	7,7%	38,5%	42,3%
	P6	FA	5		11	10
		FR	19,2%		42,3%	38,5%
	P7	FA	4	1	15	6
		FR	15,4%	3,8%	57,7%	23,0%

Habilidad conceptual	P8	FA		18	8
		FR		69,3%	30,7 %
	P9	FA	3	16	7
		FR	11,5%	61,5%	26,9%
	P10	FA		20	6
		FR		76,9%	23,0%
	P11	FA	3	16	7
		FR	11,5%	61,5%	26,9%
	P12	FA		14	12
		FR		53,8%	46,2%
	P13	FA	7	10	9
		FR	26,9%	38,5%	34,6%
	P14	FA	3	17	6
		FR	11,5%	65,4%	23,0%

Fuente. Elaboración propia (2019)

Tabla 21: Resultados de la prueba Chi-cuadrado para la dimensión planeación – directivos

Descripción	valor	GI	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi cuadrado de Pearson	15,000	12	,241
Razón de Verosimilitudes	13.322	12	,346
Asociación lineal por lineal	3,480	1	,062
N de casos válidos	26		

Nota: a 20 casillas (100.0% han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 20. Fuente elaboración propia (2019)

Dado que $p=0,241 \geq 0,05$ entonces se acepta el H_0 , es decir no existen diferencias significativas en las opiniones de los directivos. Según la percepción de los directivos se puede esbozar que no existe una fórmula puramente de liderazgo, si no que en los líderes se muestran rasgos combinados de variados estilos. Se comprobó que el estilo predominante es una mezcla del estilo autocrático con el democrático reflejado en: el 92 % de los directivos decide la manera en que se habrán de realizar las actividades y tareas dentro del área, el 81 % se ocupa de realizar la mayoría de las actividades para que funcione correctamente el área. Sin embargo, en otros planteamientos están a favor de la participación de los subordinados en el proceso de toma de decisiones. Estos resultados coinciden con la investigación de Herrera (2006) donde se demostró que en hoteles cuatro y cinco estrellas hay una tendencia hacia el estilo de liderazgo democrático o participativo.

El discernimiento con relación al criterio de los directivos para la segunda dimensión alusiva a la proactividad se percibe en las tablas 22 y 23

Tabla 22: Percepción de la dimensión proactividad - directivos

Dimensión e indicadores	Frecuencias	Escalas					
		Muy en D	En D	Ni de A ni en D	De A	Muy de A	
Dimensión: Proactividad							
Creatividad	P15	FA			16	10	
		FR			61,5%	38,5%	
	P16	FA			4	10	12
		FR			15,4%	38,5%	46,1%
	P17	FA			5	11	10
		FR			19,2%	42,3%	38,5%

Motivación	P18	FA	6	2	18	
		FR	23,0%	7,7%	69,3%	
	P19	FA			10	16
		FR			38,5%	61,5%
	P20	FA		4	12	10
		FR		15,4%	46,1%	38,5%
	P21	FA		2	18	6
		FR		7,7%	69,3%	23,0%
	P22	FA			10	16
		FR			38,5%	61,5%
	P23	FA	10	10	6	
		FR	38,5%	38,5%	23,0%	
	P24	FA	3		20	3
		FR	11,5%		76,9%	11,5%
	P25	FA	4		14	8
		FR	15,4%		53,8%	30,7%
	P26	FA			16	10
		FR			61,5%	38,5%

Fuente. Elaboración propia (2019)

Tabla 23: Resultados de la prueba Chi-cuadrado para la dimensión proactividad - directivos

Descripción	valor	GI	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,000	16	,220
Razón de Verosimilitudes	16,094	16	,446
Asociación lineal por lineal	3,439	1	,064
N de casos válidos	26		

Nota: a 25 casillas (100.0% han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 200. Fuente elaboración propia (2019)

Dado que $p=0,220 \geq 0,05$ entonces se acepta el H_0 , es decir no existen diferencias significativas en las opiniones de los directivos. Evidenciándose con respecto a la motivación y la creatividad que los directivos se sienten motivados y comprometidos con la organización, se sienten motivados a ser creativos, a mejorar su desempeño en el trabajo, demuestran apertura para compartir la información, escuchar y comprender a los demás, responder de forma apropiada, ofrecer opciones nuevas y diferentes para resolver problemas, promueven la consideración de ideas nuevas y buscan mejorar constantemente los programas y servicios (nótese que el mayor porcentaje de respuestas a estos ítems se concentran en las afirmaciones estoy de acuerdo y muy de acuerdo); coincidiendo estos resultados con la investigación realizada por Acuña Oré (2010).

La percepción de los directivos de la dimensión comunicación (tercera dimensión) se muestra en las tablas 24 y 25 respectivas.

Tabla 24: Percepción de la dimensión comunicación - directivos

Dimensión e indicadores	Frecuencias	Escalas				
		Muy en D	En D	Ni de A ni en D	De A	Muy de A
Dimensión: Comunicación						
Habilidades Comunicativas	P27	FA	3		18	5
		FR	11,5%		69,3%	19,2%
	P28	FA			16	10
		FR			61,5%	38,5%
	P29	FA	6	2	12	6
		FR	23,0%	7,7%	46,1%	23,0%
	P30	FA	5		14	7

FR	19,2%	53,8%	26,9%
----	-------	-------	-------

Fuente. Elaboración propia (2019)

Tabla 25: Resultados de la prueba Chi-cuadrado para la dimensión comunicación - directivos

Descripción	Valor	GI	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,000 ^a	12	,241
Razón de verosimilitudes	13,322	12	,346
Asociación lineal por lineal	2,455	1	,117
N de casos Validos	26		

Nota: a 20 casillas (100.0% han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 20. Fuente elaboración propia (2019)

Dado que $p=0,241 \geq 0,05$ entonces se acepta el H_0 , es decir no existen diferencias significativas en las opiniones de los directivos. Según las percepciones de los directivos, el 61, % afirma estar de acuerdo y el 38,5% estar muy de acuerdo en que ellos demuestran apertura para compartir información y mantener informados a sus los colaboradores o subordinados. Sin dudas, estos resultados coinciden con las investigaciones de Aguilar (2011); Bennis (1997); Donnelly et al., 1996; Robbins, (1999) citado por Gómez (s.f, p.63) y (Gobierno de Chile, 2001).

Sin embargo, una de las características del estilo de liderazgo autocrático es que este limita la comunicación entre directivos y subordinados, creando así una barrera la cual obstaculiza el logro de una correcta retroalimentación hacia los directivos y esto quedó evidenciado en el análisis de la dimensión planeación que no prevalece una sola manera de liderazgo

puro, sino que se ostenta variados rasgos de la expresión autocrático con el democrático.

Resultados descriptivos del cuestionario a Colaboradores. La percepción de acuerdo con el criterio de los colaboradores de la dimensión planeación se observa en las tablas 26 y 27.

Tabla 26: Percepción de la dimensión planeación - colaboradores

Dimensión e indicadores	Frecuencia	Escala					
		MD	En D	Ni de A ni en D	De A	Muy de A	
Dimensión: Planeación							
Estilo de dirección	P1	FA	11	88	16	35	
		FR	7,3%	58,7%	10,7%	23,3%	
	P2	FA	29	69	18	34	
		FR	19,3%	46%	12%	22,7%	
	P3	FA	17	72	9	52	
		FR	11,3%	48%	6%	34,7%	
	P4	FA	21	78	11	40	
		FR	14%	52%	7,3%	26,7%	
	P5	FA	10	89	17	34	
		FR	6,7%	59,3%	11,3%	22,7%	
	P6	FA	7	21	11	83	28
		FR	4,7%	14,7%	7,3%	55,3%	18,7%
	P7	FA	31	70	9	40	
		FR	20,6%	46,7%	6%	26,7%	
	P8	FA	12	26	51	59	2
		FR	8%	17,3%	34%	39,4%	1,3%
	P9	FA	14	19	21	79	17
		FR	9,3%	12,7%	14%	52,7%	11,3%
	P10	FA	8	7	71	64	
		FR	5,3%	4,7%	47,3%	42,7%	
Habilidad conceptual	P11	FA	12	31	37	61	9
		FR	8%	20,6%	24,7%	40,7%	6%
	P12	FA		45	15	58	32
		FR		30%	10%	38,7%	21,3%
	P13	FA	32	45	41	22	10
		FR	21,3%	30%	27,3%	14,7%	6,7%
	P14	FA	16	26	30	57	21
		FR	10,7%	17,3%	20%	38%	14%

Fuente. Elaboración propia (2019)

Tabla 27 Resultados de la prueba Chi-cuadrado para la dimensión planeación - colaboradores

Descripción	valor	GI	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi cuadrado de Pearson	10,000	8	,265
Razón de Verosimilitudes	9,503	8	,302
Asociación lineal por lineal	1,548	1	,213
N de casos válidos	26		

Nota: a 15 casillas (100.0% han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 20. Fuente elaboración propia (2019)

Dado que $p=0,265 \geq 0,05$ entonces se acepta la H_0 , es decir no existen diferencias significativas en las opiniones de los colaboradores. En contraste con las valoraciones de los directivos según la percepción de los subordinados el estilo predominante es el autocrático, en este asunto el directivo tiene a centralizar todas sus decisiones en él, ofrece poca o ninguna cooperación con sus dependientes, realiza el control de modo muy formal con predisposición a soslayar los alcances del trabajo, restringe la información a los dependientes sobre los dificultades de la institución, lo cual involucra que prevalezca una escasa comunicación, las opiniones de los dependientes no se consideran ni escuchan de manera efectiva, únicamente formal, lo que trae por resultado que no se beneficie las iniciativas creadoras, desalienta la opinión y no acepta la autocrítica.

El estilo menos frecuente es el democrático por lo que no se involucra intensivamente a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones y se frena la participación lo que no permite un flujo libre de comunicación. La percepción de acuerdo con el criterio de los colaboradores de la segunda dimensión referida a la proactividad se observa en las tablas 28 y 29

Tabla 28: Percepción de la dimensión proactividad - colaboradores

Dimensión e indicadores	Frecuencias	Escala					
		Muy en D	En D	Ni de A ni en D	De A	Muy de A	
Dimensión: Proactividad							
Creatividad	P15	FA	13	27	31	68	11
		FR	8,7%	18%	20,7%	45,3%	7,3%
	P16	FA	16	56	27	51	
		FR	10,7%	37,3%	18%	34%	
	P17	FA	29	67	12	38	4
		FR	19,3%	44,7%	8%	25,3%	2,7%
Motivación	P18	FA	21	63	18	42	6
		FR	14%	42%	12%	28%	4%
	P19	FA	11	28	28	66	17
		FR	7,3%	18,7%	18,7%	44%	11,3%
	P20	FA	17	49	27	41	16
		FR	11,3%	32,7%	18%	27,3%	10,7%
	P21	FA	7	35	38	51	19
		FR	4,7%	23,3%	25,3%	34%	12,7%
	P22	FA	22	51	29	39	9
		FR	14,7%	34%	19,3%	26%	6%
	P23	FA	10	62	36	42	
		FR	6,7%	41,3%	24%	28%	
P24	FA	22	59	43	26		
	FR	14,7%	39,3%	28,7%	17,3%		
P25	FA	37	62	31	20		
	FR	24,7%	41,3%	20,7%	13,3%		
P26	FA	41	75	17	17		
	FR	27,4%	50%	11,3%	11,3%		

Fuente. Elaboración propia (2019)

Tabla 29: Resultados de la prueba Chi-cuadrado para la dimensión proactividad - colaboradores

Descripción	Valor	GI	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,000 ^a	4	,287
Razón de verosimilitudes	5,004	4	,287
Asociación lineal por lineal	2,000	1	,157
N de casos Validos	150		

Nota: a 10 casillas (100.0% han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 20. Fuente elaboración propia (2019)

Dado que $p=0,287 \geq 0,05$ entonces se acepta la H_0 , es decir no existen diferencias significativas en las opiniones de los colaboradores. Evidenciándose que el nivel de motivación en los subordinados está muy por debajo del nivel de motivación en los directivos, algunas de las causas que originan desmotivación según los subordinados son: el 77,4% opina que no se demuestra aprecio y no se recompensan los logros alcanzados ni el esfuerzo realizado, el 44% opina que los directivos no buscan alternativas para estimular el trabajo bien hecho.

Como consecuencia de estas causas el 48,7% no se siente tan bien en su trabajo y han pensado en cambiar del mismo y el 19,3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Contrario a esto el 46,7% de los subordinados se sienten comprometidos con la organización; coincidiendo con la investigación de Acuña Oré (2010) donde se ha percibido que las cualidades de liderazgo participativo y conducente a derivaciones repercuten de mejor forma en satisfacer a los participantes

Por otra parte, cuando las opiniones de los subordinados no se atienden ni escuchan de la manera más efectiva, solo formalmente, trae por

consecuencia que no se favorezca la iniciativa creadora. Desestimula la crítica, y no desarrolla la creatividad. Los subordinados no se sienten motivados a ser creativos, a pensar cómo resolver problemas o tener iniciativas propias, además consideran que en su centro no se promueve la consideración de nuevas ideas, no se induce a otros individuos para que los analicen y no se ofrecen opciones nuevas y distintas para la solución de problemas.

Otras funciones del liderazgo y en que existe consenso entre los subordinados y es que están claramente definidas las funciones de cada trabajador, mantienen como tendencia un ambiente favorable de trabajo y las diferencias de opiniones no afectan el desempeño exitoso del trabajo.

La percepción de colaboradores de la dimensión comunicación (tercera dimensión) se exponen en las tablas 30 y 33 correspondiente.

Tabla 30: Percepción de la dimensión comunicación - colaboradores

Dimensión e indicadores	Frecuencias	Escalas					
		Muy en D	En D	Ni de A ni en D	De A	Muy de A	
Dimensión: Comunicación							
Habilidades Comunicativas	P27	FA		54	52	44	
		FR		36%	34,7%	29,3%	
	P28	FA	2	49	41	58	
		FR	1,3%	32,7%	27,3%	38,7%	
	P29	FA	19	56	34	30	11
		FR	12,7%	37,3%	22,7%	20%	7,3%
	P30	FA	27	67	21	26	9
		FR	18%	44,7%	14%	17,3%	6%

Fuente. Elaboración propia (2019)

Tabla 31: Resultados de la prueba Chi-cuadrado para la dimensión comunicación - colaboradores

Descripción	valor	GI	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	10,000	8	,265
Razón de Verosimilitudes	9.503	8	,302
Asociación lineal por lineal	,500	1	,480
N de casos válidos	150		

Nota: a 15 casillas (100.0% han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 20. Fuente elaboración propia (2019)

Dado que $p=0,265 \geq 0,05$ entonces se acepta la H_0 , es decir no existen diferencias significativas en las opiniones de los colaboradores. Una de las características del estilo de liderazgo autocrático es que este limita la comunicación entre directivos y subordinados, creando así una barrera la cual obstaculiza el logro de una correcta retroalimentación hacia los directivos. Algunos de los problemas de comunicación se muestran a continuación según la percepción de los subordinados:

1. El 50% opina que nunca se tiene información anticipada sobre cualquier cambio que se planee en la organización.
2. El 62,7% opina que sienten que no lo escuchan ni lo comprenden.

Por otro lado, están de acuerdo que en las reuniones realizadas permiten expresar libremente sus ideas (38,7%).

Existen objeciones entre las contestaciones del cuestionario aplicado a los directivos y las respuestas dadas por los subordinados o colaboradores, lo que denota contradicciones en la percepción del liderazgo efectivo. Las principales perspectivas en los cuales se necesita resaltar para implementar la formación de los líderes son: se deben robustecer las habilidades y capacidades relacionadas al cambio organizacional, a la

capacidad para motivar, a la de estimular e incentivar a los subordinados, a la capacidad de escucharlos y comprenderlos y así favorecer la iniciativa creadora y se deben encaminar las acciones hacia la potenciación de aspectos más representativos en los tipos de liderazgo utilizados.

Estos resultados coinciden con las investigaciones de Acuña Oré (2010) y Chávez (2013) al plantear que el liderazgo concibe una influencia directa en el lograr los objetivos de los trabajadores y desde luego de los objetivos y metas organizacionales y que el estilo de liderazgo participativo y conducente a los resultados que actúan de mejor modo en satisfacer a los trabajadores mientras el estilo conducente a resultados obtiene mayor satisfacción de los clientes. Además, (Pedraja & Rodríguez, 2004) considera que el estilo de liderazgo que asume el jefe atañe al procedimiento de trabajo grupal, el clima social, así como los resultados; además al influir sobre el clima esto afecta la creatividad y la productividad de los colaboradores; por otra parte, la conducta del líder crea dispositivos de motivación que poseen efectos sobre el comportamiento de las personas.

Se enfatizan como potencialidades de los líderes el conocimiento de la organización y el entorno, asimismo, la determinación de un conjunto de quehaceres aceptadas como parte de la gestión del liderazgo.

4.1.2 Resultados descriptivos: Cuestionario Satisfacción de clientes

Se realizó el proceso, de analizar e interpretar los datos obtenidos de la muestra seleccionada de los 234 clientes de los 13 hoteles tres estrellas de Manta (230 clientes contestaron los cuestionarios), a través de la utilización de los dos cuestionarios del Modelo SERVQUAL. Se tabularon los resultados obtenidos utilizando el porcentaje absoluto y el porcentaje de frecuencia para

un posterior análisis de los resultados que se muestran en las tablas 32, 33, 34 y 35 respectivamente.

Tabla 32: Resultados de la satisfacción de los clientes: expectativas

Proposiciones	Frecuencias	Escalas				
		MD	En D	Ni de A ni en D	De A	Muy de A
Dimensión 1: Elementos tangibles						
P1	FA				50	180
	FR				21,7%	78,3%
P2	FA				30	200
	FR				13%	87%
P3	FA				175	55
	FR				76%	24%
P4	FA				105	125
	FR				45,7%	56,3%
Dimensión 2: Fiabilidad						
P5	FA		24	63	76	67
	FR		10,4%	27,4%	33%	29,2%
P6	FA			33	85	112
	FR			14,4%	36,7%	48,8%
P7	FA		28	50	132	20
	FR		12,2%	21,8%	57,3%	8,7%
P8	FA			30	72	128
	FR			13%	31,4%	55,6%
Dimensión 3: Capacidad de respuesta						
P9	FA			25	125	80
	FR			10,9%	54,3%	34,8%
P10	FA				140	90
	FR				60,8%	39,2%
P11	FA			18	131	81
	FR			7,8%	57%	35,2%
P12	FA			17	160	53

	FR	7,4%	69,5%	23,1%	
Dimensión 4: Seguridad					
P13	FA		170	60	
	FR		73,9%	26,1%	
P14	FA		162	68	
	FR		70,4%	29,6%	
P15	FA	20	150	60	
	FR	8,7%	65,2%	26,1%	
P16	FA	11	168	51	
	FR	4,8%	73%	22,2%	
Dimensión 5: Empatía					
P17	FA	21	33	176	
	FR	9,2%	14,3%	76,5%	
P18	FA	68	23	118	21
	FR	29,5%	10%	51,3%	9,2%
P19	FA	49	34	78	69
	FR	21,3%	14,7%	34%	30%
P20	FA		21	102	107
	FR		9,1%	44,3%	46,5%

Fuente. Elaboración propia (2019)

Tabla 33: Resultados de la prueba Chi-cuadrado para las expectativas

Descripción	valor	GI	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	20,000	16	,220
Razón de verosimilitudes	16,094	16	,446
Asociación lineal por lineal	3,682	1	,055
N de casos válidos	230		

Nota. a 25 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es, 20. Fuente Elaboración propia (2019)

Tabla 34: Resultados de la satisfacción de los clientes: el rendimiento de la percepción

Proposiciones	Frecuencias	Escalas				
		MD	En D	Ni de A ni en D	De A	Muy de A
Dimensión 1: Elementos tangibles						
P1	FA				67	163
	FR				29,1%	70,9%
P2	FA				50	180
	FR				21,7%	78,3%
P3	FA			32	121	77
	FR			14%	52,6%	33,4%
P4	FA				130	100
	FR				56,5%	43,5%
Dimensión 2: Fiabilidad						
P5	FA	30	76	6	57	61
	FR	13%	33,1%	2,6%	24,8%	26,5%
P6	FA		77	13	67	73
	FR		33,5%	5,6%	29,1%	31,7%
P7	FA		107	30	81	12
	FR		46,5%	13%	35,2%	5,2%
P8	FA		115		60	55
	FR		50%		26%	24%
Dimensión 3: Capacidad de respuesta						
P9	FA		82	36	52	60
	FR		35,7%	15,6%	22,6%	26,1%
P10	FA		122	16	71	21
	FR		53%	7%	30,8%	9,1%
P11	FA	23	100	30	62	15
	FR	10%	43,5%	13%	27%	6,5%
P12	FA		86	45	76	23
	FR		37,4%	19,6%	33%	10%
Dimensión 4: Seguridad						
P13	FA		78	24	80	48

	FR		34%	10,4%	34,7%	20,8%
P14	FA	25	68		79	58
	FR	10,9%	29,5%		34,3%	25,2%
P15	FA	9	60	31	78	52
	FR	4%	26,1%	13,5%	33,5%	22,7%
P16	FA		115	18	82	15
	FR		50%	7,8%	35,6%	6,5%
Dimensión 5: Empatía						
P17	FA	45	56	19	78	32
	FR	19,6%	24,4%	8,3%	33,5%	14%
P18	FA		118	18	76	18
	FR		51,4%	7,8%	33%	7,8%
P19	FA	41	100	21	61	7
	FR	17,8%	43,5%	9,1%	26,5%	3%
P20	FA	30	76	32	81	11
	FR	13%	33%	14%	35,2%	4,8%

Fuente. Elaboración propia (2019)

Tabla 35: Resultados de la prueba Chi-cuadrado para el rendimiento de la percepción

Descripción	valor	GI	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	15,000	12	,241
Razón de verosimilitudes	13,322	12	,346
Asociación lineal por lineal	3,180	1	,075
N de casos válidos	230		

Nota. a 20 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es, 20. Fuente Elaboración propia (2019)

La satisfacción del cliente se define como el resultado de un individuo que se obtiene de contrastar el rendimiento apreciado de un producto o servicio con

sus perspectivas. El nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre el rendimiento percibido y las expectativas.

Dado que $p=0,220 \geq 0,05$ (tabla 33) y $p=0,241 \geq 0,05$ (tabla 35) entonces se acepta la H_0 en ambos casos, es decir tanto para las expectativas como para el rendimiento percibido no existen diferencias significativas en las opiniones de los clientes.

En este caso, como se puede apreciar al comparar rendimiento percibido y las expectativas de los clientes, se puede concluir en cuanto a cada dimensión lo siguiente:

- Dimensión 1: Elementos tangibles

Los clientes están satisfechos coinciden sus expectativas con el rendimiento percibido. Sin dudas, esta dimensión está asociada a las condiciones y el estado técnico del equipamiento, el mobiliario y las instalaciones. Por lo que estos aspectos en menor medida se relacionan directamente con el liderazgo efectivo.

- Dimensión 2: Fiabilidad

Los clientes muestran insatisfacciones relacionadas con las proposiciones siguientes: cuando tienen un problema los hoteles tres estrellas muestran un sincero interés en solucionarlo (rendimiento percibido: 60,8% - expectativas: 85,5%); se brinda un servicio justo a tiempo (rendimiento percibido: 40,4% - expectativas: 66%) y libre de errores (rendimiento percibido: 50% - expectativas: 87%).

Estas insatisfacciones estas asociadas directamente al liderazgo efectivo, en lo concerniente a entablar en el empleado la obtención de las metas corporativas. Estos resultados coinciden con Donnelly et al. (1996); Robbins (1999) citados por Gómez (s.f, p.63) porque esto implica que es necesario

individuos con destrezas de gerencia que aprendan a usar las habilidades de personal, que estén capacitados para comunicarse, tomar decisiones, resolver conflictos, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo puesto que, esto es liderazgo efectivo.

- Dimensión 3: Capacidad de respuesta

Los clientes muestran insatisfacciones relacionadas con las proposiciones siguientes: los trabajadores de los hoteles tres estrellas siempre estarán dispuestos a ayudarlos (rendimiento percibido: 48,7% - expectativas: 89,1%); los trabajadores nunca están demasiado ocupados para responder a sus cuestionamientos (rendimiento percibido: 39,9% - expectativas: 100%); siempre dan una respuesta a tiempo y eficiente (rendimiento percibido: 33,5% - expectativas: 92,2%) y están atentos a las necesidades (rendimiento percibido: 43% - expectativas: 92,6%).

Asimismo, estas insatisfacciones están asociadas directamente al liderazgo efectivo, en lo concerniente al desempeño del personal; coincidiendo con la investigación de (Pedraja & Rodríguez, 2004) al plantear que la conducta del líder crea elementos de motivación que tienen secuelas sobre el comportamiento de las personas en la organización, además de incidir en la creatividad y la productividad de los colaboradores.

- Dimensión 4: Seguridad

Las principales insatisfacciones están relacionadas con el desempeño del personal, en cuanto a: los trabajadores serán constantemente amables (rendimiento percibido: 55% - expectativas: 100%); tienen la capacidad y los conocimientos para dar respuesta al cliente (rendimiento percibido: 59,5% - expectativas: 100%); los clientes se sienten seguros al adquirir el servicio (rendimiento percibido: 56,2% - expectativas: 92,2%) y los trabajadores transmiten confianza a sus clientes (rendimiento percibido: 42,1% -

expectativas: 92,6%). En este sentido, se coincide igualmente con los resultados expresados por (Pedraja & Rodríguez, 2004).

- Dimensión 5: Empatía

Asimismo, se observan insatisfacciones relacionadas con el desempeño del personal, en cuanto a: los trabajadores dan una atención individualizada y personalizada (rendimiento percibido: 40,7% - expectativas: 76,5%); se preocupan por los intereses de sus clientes (rendimiento percibido: 40,8% - expectativas: 60,5%); los horarios se adaptan a las necesidades de los clientes (rendimiento percibido: 29,5% - expectativas: 64%) y los trabajadores utilizan un tono de voz adecuado y muestran una sonrisa al interactuar con sus clientes (rendimiento percibido: 40% - expectativas: 90,8%).

Sin dudas, estos resultados coinciden con las investigaciones de (Pedraja & Rodríguez, 2004); Celis (s.f) y Gomá (2010) al plantear que el líder efectivo permite que los individuos que se encuentran bajo su dirección, ejerzan capacidad de pensar, de expresarse, los empodera y que ellos puedan tomar decisiones que beneficien a toda la organización; asimismo transmite la misión y visión de la organización con el fin de que juntos logren los objetivos propuestos a favor de la organización.

4.2 Prueba de hipótesis

4.2.1 Hipótesis general

1. Esbozo de la hipótesis. (Ho): No es directa y significativa la relación entre el liderazgo efectivo y la satisfacción de los clientes de hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017.

Hi: Es directa y significativa la relación entre el liderazgo efectivo y la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017.

2. Criterio teórico para contraste de hipótesis. La contrastación de hipótesis se ejecutó por medio del juicio valorativo $p = 0,05$. Teniendo en cuenta que en el recaudo y proceso de datos se halla el valor de $p \geq 0,05$, aceptándose la hipótesis nula (H_0). Sin embargo, en el recojo y el proceso de datos se encuentra el valor de $p < 0,05$, aceptándose por tanto la hipótesis alternativa (H_a).

3. Procedimiento de la estadística para el contraste de hipótesis. Estableciendo que la semejanza conjunta de la variable liderazgo efectivo, así como la satisfacción de los clientes. Encontrándose que existe una correspondencia conjunta de 0,892 y un valor de $p = 0,042$ (tabla 36).

Tabla 36. Resultados de la correlación conjunta liderazgo efectivo – satisfacción de clientes

		Satisfacción de clientes
	Correlación de Pearson	,892*
Liderazgo efectivo	Valor p. (bilateral)	,042
	N	406

Nota. *. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (2colas)

Fuente: elaboración propia

4. Interpretación. El resultado del valor $p = 0,042 < 0,05$, permite que se acepte la hipótesis de investigación, confirmando que el liderazgo efectivo tiene correlación directa y representativa con el bienestar de los consumidores en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador.

4.2.2 Hipótesis específica H₁

1. Planteo de Hipótesis. Ho: No es positiva y significativa la relación entre la planeación y la satisfacción de los consumidores en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014-2017. **Ha:** Es positiva y significativa la relación entre la planeación y la satisfacción de los consumidores en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014-2017.

2. Criterio teórico para contraste de hipótesis. El contraste de la hipótesis se ejecutó a través del juicio valorativo $p = 0,05$. Teniendo en cuenta que en el recaudo y proceso de datos se halla el valor de $p \geq 0,05$, aceptándose la hipótesis nula (Ho). Sin embargo, en el recojo y el proceso de datos se encuentra el valor de $p < 0,05$, aceptándose por tanto la hipótesis alternativa (Ha).

3. Procedimiento de la estadística para el contraste de hipótesis. Estableciendo que la reciprocidad vinculada de la variable liderazgo efectivo, así como la satisfacción de los clientes. Encontrándose que existe una correspondencia conjunta de 0,892 y un valor de $p = 0,046$ (tabla 37).

Tabla 37: Resultados de la correlación conjunta liderazgo efectivo: planeación – satisfacción de clientes

		Satisfacción de clientes
Liderazgo efectivo: planeación	Correlación de Pearson	,885*
	Valor p. (bilateral)	,046
	N	406

Nota. *. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (2 colas)

Fuente: elaboración propia (2019)

4. Interpretación. El resultado del valor $p=0,046 < 0,05$, permite aceptar que la dimensión planeación del liderazgo efectivo tiene relación positiva y significativa con los clientes satisfechos de los hoteles de tres estrellas en la Zona 4 del Ecuador.

4.2.3 Hipótesis específica H₂

1. Planteo de Hipótesis. Ho: No es positiva y significativa la correlación entre la proactividad y los clientes satisfechos de los hoteles de tres estrellas en la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017.

Ha: Es positiva y significativa la correlación entre la proactividad y los clientes satisfechos de los hoteles de tres estrellas en la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017.

2. Criterio teórico para contraste de hipótesis. El contraste de la hipótesis se ejecutó a través del juicio valorativo $p = 0,05$. Teniendo en cuenta que en el recaudo y proceso de datos se halla el valor de $p \geq 0,05$, aceptándose la hipótesis nula (Ho). Sin embargo, en el recojo y el proceso de datos se encuentra el valor de $p < 0,05$, aceptándose por tanto la hipótesis alternativa (Ha).

3. Procedimiento de la estadística para el contraste de hipótesis. Estableciendo que la reciprocidad vinculada de la variable liderazgo efectivo, así como la satisfacción de los clientes. Encontrándose que existe una correspondencia conjunta de 0,875 y un valor de $p = 0,036$ (tabla 38).

Tabla 38: Resultados de la correlación conjunta liderazgo efectivo: proactividad – satisfacción de clientes

		Satisfacción de clientes
Liderazgo efectivo: proactividad	Correlación de Pearson	,875*
	Valor p. (bilateral)	,036
	N	406

Nota. *. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (2 colas)

Fuente: Elaboración Propia (2019)

4. Interpretación

El resultado del valor $p=0,036 < 0,05$, permite aceptar que la dimensión proactividad del liderazgo efectivo tiene relación positiva y significativa con la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador.

4.2.4 Hipótesis específica H₃

1. Planteo de Hipótesis. Ho: No es positiva y significativa la correlación de la comunicación y la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas ubicados en la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014-2017.

Ha: Es positiva y significativa la relación entre la comunicación y la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017.

2. Criterio teórico para contraste de hipótesis. El contraste de la hipótesis se ejecutó a través del juicio valorativo $p = 0,05$. Teniendo en cuenta que en el recaudo y proceso de datos se halla el valor de $p \geq 0,05$, aceptándose la hipótesis nula (Ho). Sin embargo, en el recojo y el proceso de

datos se encuentra el valor de $p < 0,05$, aceptándose por tanto la hipótesis alternativa (H_a).

3. Procedimiento de la estadística para el contraste de hipótesis.

Estableciendo que la reciprocidad vinculada de la variable liderazgo efectivo, comunicación, así como la satisfacción de los clientes. Encontrándose que existe una correspondencia conjunta de 0,775 y un valor de $p = 0,026$ (tabla 39).

Tabla 39: Resultados de la correlación conjunta liderazgo efectivo: comunicación – satisfacción de clientes

		Satisfacción de clientes
Liderazgo efectivo: comunicación	Correlación de Pearson	,775*
	Valor p. (bilateral)	,026
	N	406

Nota. *. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (2 colas)

Fuente: Elaboración Propia

4. Interpretación. El resultado del valor $p=0,036 < 0,05$, permite aceptar que la dimensión proactividad del liderazgo efectivo tiene relación positiva y significativa con los clientes satisfechos de los hoteles de tres estrellas en la Zona 4 del Ecuador.

4.3 Discusión de resultados

El principal objetivo de toda empresa es tener la máxima rentabilidad posible, y para ello es necesario tener mayores ingresos y estos se dan con la mayor cantidad de clientes que se alojen en el hospedaje, por ello los hoteles buscan que sus clientes se sientan satisfechos. Para ello debe haber una administración que dé resultados, un líder efectivo. En este sentido se ha podido verificar en importantes contribuciones de acreditados autores e investigadores de la trascendencia de un liderazgo efectivo en el mundo empresarial (Robbins, 2005; Clerc et al., 2006; Kotterman, 2006; Tintoré, 2013). Sin embargo, como bien plantea Martínez González (2016) en el caso del turismo este es un sector que posee unas características particulares que deben ser tenidas en cuenta por el directivo de la empresa turística que desee asumir su rol como líder de la organización.

Considerando que el turismo en Ecuador, y en especial el sector hotelero aporta significativamente a la economía del país por la generación de consumo interno y que el sector hotelero ha progresado por el incremento de la demanda de turistas nacionales e internacionales y este crecimiento ha favorecido a la industria hotelera; tanto inversionistas nacionales como internacionales están apostando por Ecuador, Siendo este un destino predilecto para construir y administrar hoteles y ofrecer a los huéspedes un servicio de calidad.

Sin dudas, se evidencia la necesidad del liderazgo efectivo en el ámbito hotelero porque a pesar de que las autoridades administran este tipo de empresas, lo hacen desconociendo algunos elementos de sus funciones, lo cual se debe modificar para mejorar los servicios ofertados por la empresa turística, que deben ser en todo sentido de calidad, permitiendo que los clientes se sientan satisfechos con el servicio recibido.

En este sentido, en la investigación realizada en esta Tesis se tomó como muestra las percepciones de directivos y colaboradores o subordinados de 13 hoteles tres estrellas en la Zona 4 en Ecuador, las contradicciones entre las opiniones de directivos y subordinados denotan la existencia de problemas en la percepción del liderazgo efectivo. La principal debilidad del liderazgo efectivo de acuerdo a la dimensión planeación está relacionada directamente con el estilo del liderazgo, no existe un tipo de liderazgo puro, si no que en los líderes se muestran rasgos combinados de diversos tipos. Se comprobó que el estilo predominante es una mezcla del estilo autocrático con el democrático.

Mientras se comprobó también que los subordinados no se sienten motivados a ser creativos, a pensar cómo resolver problemas o tener iniciativas propias (dimensión proactividad) y el estilo de liderazgo predominante limita la comunicación entre directivos y subordinados, creando así una barrera la cual obstaculiza el logro de una correcta retroalimentación hacia los directivos.

Sin dudas, el liderazgo efectivo genera una influencia directa en el logro de los objetivos de los colaboradores y por supuesto de los objetivos y metas organizacionales y el estilo de liderazgo participativo y orientado a resultados influyen de mejor manera en la satisfacción de los trabajadores; coincidiendo con los resultados de Acuña Oré (2010) y Chávez (2013). También se coincide con (Pedraja & Rodríguez, 2004) que el estilo de liderazgo que asume el jefe afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados; además al influir sobre el clima esto afecta la creatividad y la productividad de los colaboradores; en esencia el tipo de liderazgo puede ser considerado como un factor concluyente de la eficacia de las organizaciones.

En correspondencia con las principales debilidades identificadas, los aspectos en los cuales se necesita destacar para llevar a cabo la formación de los líderes son: se deben desarrollar las habilidades y capacidades vinculadas al

cambio organizacional, a la capacidad para motivar, a la de estimular e incentivar a los subordinados, a la capacidad de escucharlos y comprenderlos, para así favorecer la iniciativa creadora y además, se deben encaminar las acciones hacia la potenciación de rasgos más participativos en los tipos de liderazgo utilizados. Mientras se destacan como potencialidades de los líderes el conocimiento de la organización y el entorno, así como la identificación de un conjunto de funciones consideradas como parte de la actividad de liderazgo.

Además, se tomó como muestra las opiniones de los clientes en los hoteles objeto de estudio comprobándose que las principales insatisfacciones están relacionadas con el desempeño del personal, en las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Estos resultados coinciden con la investigación de (Pedraja & Rodríguez, 2004) al plantear que la conducta del líder genera dispositivos de motivación que tienen efectos sobre el comportamiento de las personas en la organización, además de incidir en la creatividad y la productividad de los colaboradores. Asimismo, con Celis (s.f) y Gomá (2010) al plantear que el líder efectivo permite que los individuos que están bajo su dirección, procedan con la capacidad de pensar, de expresarse, de empoderarse y que ellos puedan tomar decisiones que beneficien a toda la organización; transmite la misión y visión de la organización con el fin de que juntos logren los objetivos propuestos a favor de la organización.

La comprobación de la hipótesis general de esta investigación evidenció que existe una correlación conjunta (0,892) y un valor $p < 0,05$, por lo tanto, se acepta que el liderazgo efectivo cuenta con una relación directa y significativa con la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017. Estos resultados coinciden con la investigación de Acuña Oré (2010) que como conclusión general encontró que el tipo de liderazgo participativo y orientado a resultados apoyan de mejor modo en la satisfacción de los trabajadores; el estilo orientado a resultados obtiene en la satisfacción de los trabajadores; el estilo orientado a resultados

obtiene mayor satisfacción de los consumidores. Además, coinciden con los resultados de Pelaes (2010) al plantear que a medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente porque la mejora de las relaciones interpersonales depende en gran medida de un liderazgo efectivo.

Posteriormente, se comprobaron las hipótesis específicas de esta investigación H₁, H₂ y H₃ respectivamente. La comprobación de la H₁ puso de manifiesto que existe una correlación positiva y significativa entre la dimensión planeación del liderazgo efectivo con la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador. La planeación está relacionada directamente con el estilo de liderazgo, no existe un tipo de liderazgo puro, sino que en los líderes se muestran rasgos combinados de diversos estilos. Se comprobó que el estilo predominante es una mezcla del estilo autocrático con el democrático, según los resultados de los cuestionarios aplicados a directivos y colaboradores; estos resultados coinciden en cierta medida con la investigación de Herrera (2006) donde se demostró que en hoteles cuatro y cinco estrellas hay una tendencia hacia el estilo de liderazgo democrático o participativo.

La segunda hipótesis H₂ permitió comprobar que se encuentra una relación positiva y significativa (0,875) entre la dimensión proactividad del liderazgo efectivo con la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la zona 4 del Ecuador. Se comprobó también como resultado de la aplicación de los cuestionarios que los subordinados no se sienten motivados a ser creativos, a pensar cómo resolver problemas o tener iniciativas propias (dimensión proactividad); coincidiendo con (Pedraja & Rodríguez, 2004) en que el estilo de liderazgo que asume el jefe afecta la creatividad y la productividad de los colaboradores; además la conducta del líder genera mecanismos de motivación que tienen consecuencias sobre la conducta de las personas.

Por último, la comprobación de la tercera hipótesis de esta investigación (H_3) demostró que la dimensión comunicación del liderazgo efectivo se relaciona positiva y significativa (0,775) con la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador. Asimismo, se corroboró según la percepción de los subordinados problemas con la comunicación con sus directivos (el 62,7% opina que sienten que no lo escuchan ni lo comprenden). Estos resultados coinciden con las investigaciones de Celis (s.f) y Gomá (2010) que plantean que el líder efectivo permite que las personas que están bajo su dirección, ejerzan capacidad de pensar, de expresarse, los empodera y que ellos puedan tomar decisiones que beneficien a toda la organización.

CAPÍTULO 5: IMPACTOS

5.1 Propuesta para la solución del programa de capacitación para potenciar el liderazgo efectivo.

Una y otra vez empresarios, gerentes y generalmente líderes de instituciones, se han desplegado a la obligación de contar con programas de capacitación y desarrollo para el progreso de sus organizaciones de tal manera que promuevan en crecimiento personal y acrecientan los índices de productividad, calidad y excelencia en el ejercicio de las tareas laborales.

Después de haber elaborado un diagnóstico sobre las peculiaridades y rasgos del liderazgo en las hostelerías tres estrellas de la zona 4 en Ecuador se deriva a efectuar un proyecto de programa que admita potenciar el liderazgo efectivo, el mismo está orientado a trasladar a estas organizaciones en períodos de evolución a mantener la excelencia organizativa. Dicho programa debe permitir al mismo tiempo fortificar el trabajo con los líderes y con sus reservas lo que comprende al florecimiento y preparación de futuros nuevos líderes con la capacidad de crear nuevas soluciones frente a las necesidades imperiosas del mercado.

Existen dos aspectos importantes que justifican el desarrollo de este programa para el fortalecimiento de la función de liderazgo el primero es:

En los últimos 10 años el liderazgo se transformó con agravamiento. Anteriormente el líder tomaba todas las decisiones importantes y cedía a los colaboradores la ejecución de las mismas. Ahora los componentes de un equipo necesitan involucrarse, quieren opinar y crear más. Actualmente ser líder es mucho más difícil, pero además los resultados son mejores y más placenteros para todos los que participan, así como para la empresa. El líder actualizado tiene que retroceder, soltar las cosas y delegar, no obstante, aún es válido que el líder defina el marco, transmita seguridad y de la orientación. Cuando carecen estas precisiones, el soltar las cosas puede ser muy peligroso y puede implicar en caos.

El aumento de normas y estructuras es lo común en muchas empresas. No obstante, simultáneamente se demanda mayor compromiso, mayor amplitud para la creatividad y perfeccionamiento del capital humano. ¿Cómo elaborar entonces? La contestación será: una y otras cosas son correctas y significativas. Liderazgo significa estar siempre en la cumbre. Por estos motivos de ningún modo existirá la enseñanza absoluta para el liderazgo, según Weigelt (2011, pág. 5) “demasiado variada es la vida en las empresas, demasiado variadas son las personalidades de los líderes y los colaboradores, demasiado variados son los entornos para la cooperación, pero eso no significa que el liderazgo no se pueda aprender”, o negar que existan principios, conductas y reglas tachables o intachables. Es indudable que algunos líderes cumplen su labor mejor que otros. El liderazgo célebre no únicamente se encuadra por indiscutibles fórmulas o investigaciones (no obstante, son significativas, es decir imprescindibles), acaso introduce asimismo enérgicamente las potencialidades y la “personas que trabajan en la empresa y desarrolla a los mismos. Esto funciona mejor cuando el colaborador recibe aprecio en su lugar de trabajo y cuando sus intereses individuales concuerdan lo más posible con los intereses de la organización”. (Weigelt, 2011)

Cuando se logra concertar autoridad con prestigio y capacidad de exigencia con alineación hacia el colaborador, se camina en la senda correcta. Por ende, el liderazgo cooperativo y autoritario se integra.

El siguiente aspecto es el cambio, en los momentos actuales el cambio es muy dinámico, constante y su ritmo aumenta tanto que es muy difícil poder captar de modo alguno el futuro, es rápido, complejo y sucede en todas partes, a niveles incomparables, los problemas y los asuntos que surgen de estos están afectando a la humanidad y acabando con las instituciones.

Basado en lo previamente mencionado y teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios a directivos, colaboradores y clientes, la propuesta que se plantea es un programa de capacitación para potenciar el liderazgo efectivo y por ende la satisfacción del cliente en los hoteles tres estrellas de la Zona 4 en Ecuador.

Paso 1. Planeación de intervenciones

Estado actual: Debilitamiento del liderazgo efectivo, el mismo aún no está concientizado totalmente.

Estado deseado: Fortalecer el liderazgo efectivo

Determinación de áreas de intervención:

Se toman como áreas de intervención las tres dimensiones estudiadas que influyen en el liderazgo efectivo: planeación, proactividad y comunicación.

El programa que se propone tiene como **objetivo general:**

Potenciar el liderazgo efectivo en los directivos de los hoteles tres estrellas de la Zona 4 en Ecuador.

Desagregado en los **objetivos específicos** siguientes:

1. Meditar sobre las particularidades de la sociedad moderna y cómo sus esquemas sobresalientes obstaculizan la labor de los líderes en los organismos.
2. Contribuir a la preparación teórico-práctica y metodológica de los directivos en los temas de liderazgo que les permita desarrollar capacidades y habilidades para el desarrollo de sus funciones.
3. Capacitar a los directivos tendiente a enfrentar la activa situación donde se manejan además de capacitar a nuevos líderes
4. Incrementar instrumentos concretos con el fin de alcanzar una tarea de liderazgo efectivo en los participantes del programa.

Paso 2. Plan de actividades

La propuesta diseñada se apoya en los resultados del diagnóstico realizado acerca de las características y rasgos del liderazgo que se establece por los directivos en los hoteles tres estrellas de la Zona 4 en Ecuador y pretende atenuar o eliminar las insuficiencias encontradas.

Lo propuesto se considera, igualmente, el equilibrio entre aprender y trabajar al examinar de manera relacionada en diversas maneras de superación profesional que proporcionan al participante en la práctica formativa pueda disponer de los vínculos precisos entre los fueron aprendido y lo que su práctica laboral le fue aportado. Teniendo en cuenta los criterios anteriores, desarrolla un plan de actividades que por sus beneficios en cuanto a propuestas metodológicas puede potenciar el liderazgo efectivo en los directivos, el cual repercutirá en un incremento de los niveles de motivación y creatividad en los trabajadores, mejoras en el sistema de comunicación Interna, así como elevar la calidad del servicio prestados.

El plan de actividades se pronuncia por medio del procedimiento de formación – acción, tiene como punto de partida la filosofía “de aprendizaje colaborativo” con la finalidad de construir “conocimientos, habilidades, capacidades y principios”. Establece un procedimiento de capacitación continua que se diferencia por estar claramente vinculada a las experiencias de los implicados. Incentiva la meditación y la creatividad de estos, beneficia su interrelación, garantiza a sus valores personales y admite revelar por si solos los resultados a sus dificultades. Está centrado en la tarea. Este método no solo se orienta a la recolección de conocimientos, sino más bien plantea incrementar competencias prácticas, mezclando metodologías pedagógicas inductivas y deductivas y promete las posibilidades de un método mista y de un rastreo individual.

Este plan de actividades se complementa a partir de una agrupación de técnicas que expresan a la finalidad del mismo a modo de: las discusiones problemáticas, el estudio de casos, los incidentes, las reflexiones, el trabajo en grupo y las discusiones grupales, cualquiera de estas técnicas tiene la característica de ser metodologías diagnósticas, aunque al mismo tiempo formativas. Estas metodologías tienen como fin de configurar el comportamiento representativo en diferentes escenarios, se pueden emplear contextos concretos de manera de auto análisis grupal o como técnica autónoma, con el apoyo de influencias técnicos se estimula a la auto confrontación de la figura de sí y la apreciación de los demás, lo que favorece a la transformación. Se integran también un conjunto de procederes con distintos objetivos:

- Prácticas para provocar el planteamiento de juicios y valores sobre una problemática definitiva.
- Prácticas basadas con el uso de medios tecnológicos.
- Practicas con el fin de establecer un clima propicio en el grupo, apoyar en reducir la resistencia, impulsar a los participantes y elevar su habilidad a intervenir.

El investigador entendió pertinente que el plan de actividades fuera un taller de formación, asumiendo esta forma de superación profesional. Los principios esenciales que lo sostienen son:

1. Se dirige a un conjunto específicos de personas. Cada colaborador acepta incluirse al grupo a través de un taller donde reúnen habitualmente a lo largo de un tiempo definido. Los participantes se garantizan el intercambio de experticias y consejos. En este caso pertenecen a una misma entidad.
2. Emplea ciertas situaciones reales de labores en las cuales están incluidos los copartícipes y sobre las que deben llevar a cabo un proyecto de acción que mostrarán y cooperarán al finalizar las sesiones proyectadas. De ser el caso, cada uno de los colaboradores debe escoger un contexto laboral donde participe y defina las estrategias importantes a desplegar para su cumplimiento exitoso, de acuerdo con el empleo de contenidos planteados en el marco de la experticia formativa.
3. Crea los contextos para que se elaboren tres entrenamientos esenciales para el directivo: Auto formarse, asesorar a los demás y recibir asesoría de otros colaboradores, mientras que el colaborador es y se siente el medio del trabajo formativo por el deber concedido a su cooperación en la dinámica pedagógica.
4. Es establecido y fortalecido por un facilitador: El facilitador que se desempeña como animador de grupo (apoya, facilita y estimula), experto en la materia central de la práctica formativa y consejero metodológico (guía en las fases de formación -acción).
5. Se explica en varias etapas que intercambian reuniones de interrelación en el taller (reflexión) con las etapas de regreso a la organización (acción), originando una pedagogía activa y de reciprocidad que admite la adquirir conocimientos básicos sobre el tema propuesto por medio de combinar el método expositivo con el proceso conjunto (formador/participante;

participante/ participante por medio de ejercicios y permuta de vivencias) además del trabajo independiente a ejecutar por medio del trabajo interactivo. Establece un marco pedagógico dentro del cual los partícipes se enriquecen con las experiencias de los demás sea por analogía o por oposición. Fomentando el aprendizaje de la autonomía, así como el incremento crítico y la aprobación de censuras.

El éxito de este plan de actividades y por ende del programa de capacitación obedece en gran dimensión del proceder que posea el facilitador en cuanto a su forma de conducirse e intervenir en concordancia con la dinámica grupal, por esta razón se hace ineludible que éste tenga los conocimientos suficientes para comprender los procesos grupales y precisamente intervenir sobre las personas mediante el grupo.

El moderador se determina por bosquejar ensayos de aprendizaje en los períodos de su trabajo como mediador social y del conocimiento. Como mediador social tiene la capacidad del presentar escenarios que ilustren para un mejor entendimiento. Esto encierra el avance cognitivo por medio de elevar la potencia de las capacidades. La magnitud del programa se muestra en el Anexo 6.

5.1.1 Selección de los participantes

Si bien se pronostica el empleo del programa a cada uno de los directivos de los hoteles tres estrellas este se bosqueja para operar en pequeños grupos entre 8 y 12 integrantes, de esta manera se accede el intercambio entre los participantes de modo de asegurar el manejo apropiado de la dinámica grupal y por esta razón la efectividad respectivamente al proceso de facilitar las influencias grupales. Esto facilita además la atención y tratamiento de las características de cada individuo.

Dicho programa resulta de necesidad tomar en cuenta ya que se procura fomentar el liderazgo, existiendo a la vez una función de grupo, pero al mismo tiempo hay que trabajar partiendo de una situación individual, por tanto, cada individuo según sus individualidades escoge sus estrategias adecuadas de conducta. Para seleccionar a los integrantes y al conformar los grupos se deben tener presente criterios elementales.

1. Que hayan tomado instrucción anticipada en técnicas actuales de dirección.
2. Que sean consecuentes de la necesidad de transformación la manera de dirigir.
3. Que posean cierta experiencia en el quehacer de dirección.

5.1.2 Estructura del plan de actividades

Este plan se proyectó en base a 4 talleres previamente definidos como las consecuencias del diagnóstico. Cada taller establece objetivos y temas adecuadamente definidos, su dirección metódica, las técnicas o instrumentos a emplear y al terminar se diseña una manera de evaluación.

Al ser parte de los escenarios ineludibles se establece que los talleres deben ejecutarse en un terreno adecuado, ventilado y con bastante iluminación, que autorice conformar e integrar los equipos de trabajo además de su desempeño apropiado, lo que responderá en gran magnitud la eficacia del programa diseñado. El plan de actividades se estructura según se muestra a continuación:

- 1.- Ciclo de acercamiento y de motivación
- 2.- Ciclo de aprendizaje
- 3.- Ciclo de evaluación

Se establecen actividades por cada ciclo empleado sesiones características para cada una de ellas, las que tienen como objetivo emprender una problemática específica que contribuya a cada ciclo. La tabla 40 muestra la estructura del programa de capacitación para potenciar el liderazgo efectivo en los hoteles 3 estrellas de la zona 4 en Ecuador.

Tabla 40: Programa de capacitación

Fase de contacto y motivación	Fase de Aprendizaje			Fase de evaluación
	2do Taller	3er Taller	4to Taller	
La sociedad moderna y las dificultades de los líderes.	Liderazgo: antecedentes, concepciones, enfoques, teorías y estilos.	Liderazgo, administración y dirección.	Los siete hábitos de las personas altamente efectivas.	Evaluación de los contenidos impartidos.

Fuente. Elaboración propia (2019)

Prosiguiendo, se emana describir de cada uno de los ciclos, sus objetivos determinados, los tópicos, la manera de llevar a cabo su administración sistemática asimismo las técnicas a emplear.

Fase de contacto y motivación

Objetivos: Que los integrantes se familiaricen y se relacionen, a un mismo tiempo facultará disponer un ambiente propicio con el fin de empezar en esta primera reunión el ciclo de motivación y como segundo objetivo trabajar la motivación en relación al objetivo general del programa siempre basándose en las necesidades que existen en la organización.

Temáticas elementales:

- La sociedad actual, características importantes.
- La dirección en el sector organizacional.
- Rol del líder en la sociedad actual.
- Categorías básicas de actuación de un líder en el ámbito de la organización contemporánea.

Contenido: En este ciclo se determina el primer contacto entre cada uno de los integrantes del grupo y adecuar las posibilidades ocasionales. Se debe crear una situación propicia para sus actividades de manera grupal en un clima de confianza recíproca, igualmente se brinda información en relación de las especialidades del programa, metodologías de trabajo, rol del facilitador y de los colaboradores, ciclos del programa y las normativas generales. Se elabora la motivación en cuenta el propósito esencial del programa.

Conducción metódica: se trabaja de conjunto la fase de contacto y la de motivación, esta se realiza en sesión plenaria. El facilitador utiliza tecnologías dinámicas y participativas para la presentación de los integrantes, así como la interacción propicia que al mismo tiempo permita instaurar una situación propicia para llevar a cabo el primer taller del ciclo de motivación. Como ejemplo: se establecen grupos por pareja por cualquier grado de desigualdad y tienen un tiempo corto para que intercambiar testimonios sobre los siguientes asuntos: nombre y apellidos, apelativo, responsabilidad que desempeña y enunciar un animal o cosa con la que se relaciona según sus rasgos personales y hacer el comentario por qué. De este modo se fortalece la actividad y se benefician las interacciones. Dándoles la posibilidad a cada integrante de que escoja su pareja.

Teniendo en cuenta estas respuestas se ajustan las posibilidades de los colaboradores precisando que se consigue alcanzar y que no se consiga obtener. Empiezan estas labores relacionadas a los contenidos previos a

compartir, lo que al mismo tiempo contribuye al primer objetivo específico planteado en este programa de capacitación.

A través de un proceso de preguntas y contestaciones da por iniciado una conversación con los integrantes sobre las condiciones habituales que determinan la sociedad actual y las disposiciones que en el área de la dirección predominan actualmente. Se efectúa un análisis sobre el grado de instrucción y actualización de los integrantes en el curso en concordancia a los tópicos emprendidos y a los que se tocarán en futuras sesiones.

Al término del encuentro cada uno de los colaboradores debe dar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo me he sentido hoy?
- ¿Cuál ha sido la utilidad de este programa para mí?

Ciclo de aprendizaje

Establece el eje principal de este programa ya que en esta etapa se solucionan las carencias y se revisten las necesidades manifestadas en el diagnóstico. Principia en el segundo taller y se desarrolla hasta el sexto, cada taller afronta temas específicos y obligatorios en el tratamiento de este programa.

Segundo Taller

Objetivo: bosquejar los elementos importantes de conceptos que exigen la teoría del liderazgo con la finalidad de alcanzar entre los participantes el incremento de un pensamiento de la manifestación del liderazgo.

Temáticas fundamentales:

- Antecedentes y concepciones sobre liderazgo.

- Principales enfoques y teorías sobre el liderazgo.
- Estilos de liderazgo.

Contenido: Para el desarrollo de estos temas se debe entender que el liderazgo es un recurso de vital importancia para el adecuado funcionamiento de una organización, ya que posibilita que las tareas, labores y trabajos emprendidos cuenten con el respaldo necesario de los ejecutantes y en especial exista la motivación para realizarlas ya sea por el ejemplo de quien dirige la tarea o el papel ejecutado por el líder dentro la entidad. Además, ahonda en los conocimientos sobre los tipos de liderazgo y los diferentes enfoques dentro del mismo. Este tema permite analizar informaciones necesarias que se deben conocer en detalle, en especial por nuestros directivos pues le servirán de gran ayuda en la toma de decisiones y en su labor de dirección en general.

Conducción metódica: El modelador empleando una exposición preparada ordenadamente por medio de diapositivas realiza una explicación de conceptos, valores, principios, y teorías presentes en la literatura universal sobre la temática del liderazgo. Los colaboradores razonan sobre estas nociones y patrones dados y manifiestan la manera de ajustar al procedimiento empresarial. Los integrantes de manera organizada en grupos organizan sus propias exposiciones basado en el trabajo realizado por el facilitador, sin embargo, para este caso la exposición debe finalizar con un manifiesto teórico del liderazgo en el ámbito empresarial. La observación del moderador de cada explicación y asociado con los miembros del grupo efectúan un estudio crítico por cada presentación, estableciendo sus fortalezas y debilidades. Al término de la práctica y de acuerdo entre las partes se consiguen conclusiones teóricas de liderazgo para el sector empresarial, además del modelo que se emplea y el que se ambiciona conseguir.

Tercer Taller

Objetivo: Profundizar los conocimientos de los directivos en cuanto a: diferencias de estilos de liderazgo y dirección.

Temáticas fundamentales:

- Liderazgo y dirección, diferencias.
- Liderazgo y administración, diferencias.

Contenido: Con la transformación de las situaciones y las personas, cambian también los estilos de liderazgo. Al presente las personas están buscando un nuevo tipo de liderazgo que acompañen y contribuyan a alcanzar sus propósitos. El liderazgo es una figura significativa en la dirección. La capacidad para profesar un liderazgo efectivo es uno de los secretos que impulsa a ser dirigente eficaz.

Conducción metódica: El moderador empleando una exposición preparada ordenadamente por medio de diapositivas realiza una explicación de las importantes diferencias entre liderazgo, dirección y administración en cuanto a conceptos y enfoques existentes en la literatura universal. Los colaboradores razonan sobre las temáticas proporcionados y exponen sobre la manera de ajustarse al sistema empresarial. Los colaboradores de manera organizada en grupos elaboran sus propias presentaciones basadas en la exposición del facilitador, pero en este caso la presentación debe finalizar con una moción sobre los temas abordados. La observación del moderador de cada explicación y asociado con los miembros del grupo efectúan un estudio crítico por cada presentación, estableciendo sus fortalezas y debilidades. Al término de la práctica y de acuerdo entre las partes se consiguen conclusiones.

Cuarto Taller

Objetivo: Demostrar que cuanto más estrechamente los paradigmas concuerden con los principios, estos influirán en gran medida en la efectividad personal e interpersonal.

Temáticas elementales:

- Conceptos y diferencias entre principios, valores y prácticas
- Paradigmas, el poder de una transformación paradigmática.
- Paradigmas basados en principios.
- Los siete hábitos de las personas altamente efectivas.

Contenido: Se analizan estos conceptos, sus diferencias, la importancia que tienen para la vida personal y como la legítima representación y el desenvolvimiento técnico se encuentra firmemente concerniente con normativas naturales y principios superiores; cuando se verifica incrementa el ímpetu para terminar con el pasado, derrotar viejos hábitos, experiencias, renovar los paradigmas y de tal modo que se pueda alcanzar eficacia entre personas, no importando cuanta gente usted supervise. La primera persona a la que puede hacer cambiar es a usted mismo. Lo principal es perfeccionarse a sí mismo mediante el fomento de los hábitos que lo convierten en mejor persona y mejor gerente.

Para cambiar la conducta, es necesario modificar los paradigmas: el modo de ver el mundo ¿Cómo se logra esto? ¿Cuáles son los hábitos de las personas efectivas? ¿Cuáles son los hábitos relacionados con la victoria privada? ¿Cuáles son los relacionados con la victoria pública? ¿Cómo ellos aumentan la efectividad?

Conducción metódica: empieza el encuentro con el ejercicio “El poder de un paradigma” presentado en el Anexo 7, el objetivo de este ejercicio es

demostrar con claridad y elocuencia que dos personas pueden mirar lo mismo, disentir, y sin embargo estar ambas en lo cierto. El estudio admite el preámbulo de las importantes dimensiones a llevar a cabo en la reunión, a continuación, el facilitador realiza una introducción de los temas a tratar y comienza interactuando y escuchando los conceptos y diferencias que posee el grupo sobre estos. Luego empleando una exposición preparada ordenadamente por medio de diapositivas realiza una explicación de conceptos, valores, principios, prácticas, paradigmas y hábitos según la literatura, terminada este segmento se proyecta el material didáctico “Los 7 hábitos de las personas altamente efectiva” por el Dr. Stephen R. Covey. Los participantes organizados en grupos reflexionan sobre los Temas tratados luego realizan sus propias presentaciones basadas en la exposición del facilitador. La observación del moderador de cada explicación y asociado con los miembros del grupo efectúan un estudio crítico por cada presentación, estableciendo sus fortalezas y debilidades. Al término de la práctica y de modo acuerdo entre las partes se consiguen conclusiones.

5.1.3 Fase de evaluación

El aspecto evaluativo es el componente de regulación de todo proceso del aprendizaje enseñanza que se desarrolla por medio de una programación. El cumplimiento brinda información sobre la calidad del tratamiento, acerca de la efectividad de los objetivos, los recursos, las metodologías y los contenidos y las condiciones de ajustes, reformas u otros procesos que todo el sistema o algunos de sus dispositivos deben sufrir. El aspecto evaluativo es un proceso que no solo corresponde al finalizar el curso, más bien es un proceso sistemático y permanente que el facilitador implementa en cada uno de las reuniones expuestas y en la dimensión que comprueba el avance en cada uno de los integrantes, así como en cada uno de los temas compartidos. Da lugar al análisis de la brecha existente entre el estado real y el estado esperado.

Las posibilidades que origina todo programa de instrucción le conceden responsabilidades y compromisos en mayor exigencia al momento evaluativo de los alcances en la transformación, de modo especial cuando se menciona la conducta. Se encuentran dos alineaciones fundamentales con relación a la evaluación del personal:

Comprobar si ha comprendido las referencias necesarias para el desempeño de sus responsabilidades (evaluación personal de los conocimientos)

Determinar las metodologías, contenidos informativos, el horario empleado son los adecuados para la trasmisión de las habilidades solicitadas.

La evaluación representa comprobar el nivel de coherencia entre los resultados alcanzados y los objetivos que se pretenden en un programa de entrenamiento, desarrollo o formación. Proporciona la combinación de los enfoques cualitativos y cuantitativos en relación al nivel de alcanzar los objetivos de los docentes. Implica el proceso de la medición de los programas contenidos y procedimientos se encuentran actualizados, y si estos responden a las exigencias y conjeturas reales, están acoplados a la realidad tecnológica.

La distribución por horas y formas de organización de la docencia se muestran en el Anexo 8.

5.2 Costos de implementación de la propuesta

Los costos serán autofinanciados por el doctorado y ascenderán a 3000 dólares americanos.

5.3 Beneficios que aporta la propuesta

La capacitación viene a ser una actividad que se basa y se planea en función de las necesidades reales de una organización o empresa y está dirigida a una transformación con relación a las conductas, destrezas y conocimientos de los participantes. “La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por el cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras con relación a la preparación y habilidad de los participantes” (Siliceo, 2004, pág. 10). Se busca con el programa de capacitación crear líderes efectivos, proactivos y eficientes en el manejo de los hoteles de tres estrellas en la zona 4 en el Ecuador.

CONCLUSIONES

1. Es directa y significativa la relación entre el liderazgo efectivo y la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la zona 4 del Ecuador, se pudo comprobar que la existencia de problemas en el liderazgo efectivo provocó insatisfacciones en los clientes asociados al desempeño del personal (fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía).
2. Existe una relación positiva y significativa entre la planeación y la satisfacción de los clientes en los hoteles objeto de estudio, la principal debilidad del liderazgo efectivo de acuerdo a esta dimensión está en relación con el estilo de liderazgo, no hay un modo de liderazgo puro, puesto que en los líderes se presenta una mezcla del estilo autocrático con el democrático.
3. La relación que existe entre la proactividad y la satisfacción de los clientes es positiva y significativa, comprobándose que los subordinados no se sienten motivados a ser creativos, ni a pensar en cómo resolver los problemas o tener iniciativas propias en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador.
4. Entre la comunicación y la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la zona 4 del Ecuador la relación que existe es positiva y significativa, el estilo de liderazgo predominante limita la comunicación

entre directivos y subordinados, creando así una barrera la cual obstaculiza el logro de una correcta retroalimentación hacia los directivos.

5. Los aspectos básicos en los que es necesario resaltar para realizar la capacitación de los líderes son: se deben encaminar las acciones hacia la potenciación de rasgos más representativos en los modos de liderazgo, potenciar la capacidad para motivar y la de dar estímulos e incentivos a los empleados, igualmente la capacidad de escucharlos y comprenderlos y así favorecer la iniciativa creadora.

RECOMENDACIONES

- 1.** Implementar el programa de capacitación propuesto en los hoteles tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador con el objetivo de potenciar el liderazgo efectivo en estas organizaciones con el propósito de satisfacer las expectativas de sus clientes asociadas sobre todo al desempeño del personal.
- 2.** Considerar las conclusiones del manejo de las encuestas de satisfacción a los clientes para mejorar la calidad del servicio que prestan en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador.
- 3.** Elaborar un plan de acción para mejorar el desempeño del personal en los hoteles tres estrellas objeto de estudio en aras de disminuir las insatisfacciones de los clientes asociados a la fiabilidad humana, la capacidad de contestación, seguridad y empatía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto , H. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. [Tesis de doctorado] Ciudad de México: Escuela Superior de Comercio y Administración. Instituto Politécnico Nacional.
- Acosta, G. (2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. *Revista Observatorio Laboral*, 79 - 100.
- Acuña, P. (2010). *El Liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú*. [Tesis de maestría] Lima: Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Aguilar, P. (2011). *Gestión del liderazgo y valores en la Escuela Politécnica Ecológica Amazónica, extensión Tumbaco, Provincia de Pichincha, durante el periodo lectivo 2010-2011*. [Tesis de Maestría] Quito: Escuela de Ciencias de la Educación. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Aguilera, J. (2016). *Ambiente y pobreza: una mirada interdisciplinaria*. Salta: EUCASA.
- Agut, S., & Grau, R. (s.f). *Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias*. Universidad Jaume I Castellón.
- AHOTEC. (2015). *Reglamento de Alojamiento Turístico: Requisitos para hotel - 4 estrellas*. Quito, Ecuador. Obtenido de

<https://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/Reglamento-de-Alojamiento-Turistico-con-Reformas-del-14.10.2015.pdf>

AITECO. (s.f). *AITECO*. Obtenido de Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio: <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

Alfaro, N., Ayala, D., Bautista, J., Hoyos, V., & Perez, J. (2000). *El efecto inflacionario en la Industria hotelera*. Ciudad de Mexico: Escuela Superior de Comercio y Administración. Instituto Politecnico Nacional.

Altimira, R., & Muñoz, X. (2007). El turismo como motor de crecimiento económico. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 677-710.

Álvarez, J., Camacho, S., Maldonado, G., Trejo, C., Olguín, A., & Pérez, M. (s.f). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado el 4 de Enero de 2016, de La investigación cualitativa: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html>

Álvarez, T. (1995). *La calidad de servicio para la conquista del cliente*. Salamanca.

Amat, O. S., & Campa, F. P. (2011). *Contabilidad, control de gestión y finanzas de Hoteles*. Barcelona: PROFIT.

Andrews Hayes, P. y Baird, J.E. McGraw-Hill,. ((2000). *Communication for Business and the Professions*, (7a. ed. ed.). Nueva York.

Aparicio, M. (2013). *El reto del turismo en los espacios naturales protegidos españoles: la integración entre conservación, calidad y satisfacción*. [Tesis de doctorado] Madrid: Facultad de Ciencias Económicas y empresariales. Universidad Complutense de Madrid.

Argueta, J. (2010). *El líder de proyectos, un medio para mejorar resultados, caso la empresa constructora procesa de la ciudad de Querétaro*.

[Tesis de maestría] Santiago de Querétaro: Instituto Tecnológico de la Construcción.

Armijo, C. G. (2017). *Propuesta de diseño y viabilidad financiera para la inversión de un hostel en el sector De La Mariscal del distrito metropolitano de Quito*. Universidad Central Del Ecuador, Facultad De Ciencias Económicas. Quito, Ecuador: UCE. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10945/1/T-UCE-0005-120-2017.pdf>

Artaraz Miñón, M. (2010). *Políticas públicas para una gestión sostenible de los residuos municipales. Un análisis aplicado al Municipio de Vitoria-Gasteiz*. [Tesis doctoral] Victoria - Gasteiz: Departamento de Economía Aplicada V. Universidad del País Vasco.

Artaraz, M. (2002). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. *Revista de ecología y medio ambiente*, 1-6.

Asamblea Constituyente de Ecuador . (2008). *Constitución de la República del Ecuador*.

Asamblea Nacional de Ecuador. (2012). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización* .

Asociación de Monitoreo Medioambiental Almijara. (s.f). *Turismo sostenible*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2016, de Definición del Turismo Sostenible: <http://www.turismo-sostenible.org/docs.php?did=1>

Attorresi, R. (2009). *Capacitación de las PyMes. Herramienta de gestión para generar conocimiento específico, logra el desarrollo sostenido y acompañar el crecimiento*. [Tesina de licenciatura] Cochabamba: Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Abierta Interamericana.

- Avalaw. (s.f). *Avalaw*. Obtenido de Servicios para la Industria Hotelera en España: <http://www.avalaw.es/es/servicios/servicios-hotel-industria-hotelera-espana/>
- Aznar, J. (2013). *La creación de valor en la industria hotelera vacacional*. [Tesis doctoral] Barcelona: Administración de Empresas. Universidad de Málaga.
- Baena, E. (11 de Noviembre de 2009). *Aprendeconomía*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2016, de El sector público: <https://aprendeconomia.com/2009/11/11/3-el-sector-publico/>
- Banco Interamericano de Desarrollo . (15 de Marzo de 2010). *Banco Interamericano de Desarrollo* . Recuperado el 28 de Noviembre de 2016, de Fondo del BID busca nuevos proyectos de turismo sostenible en América Latina y el Caribe: <http://www.iadb.org/es/noticias/articulos/2010-03-15/turismo-sostenible-en-america-latina-banco-interamericano-de-desarrollo-bid-reunion-anual-2010-cancun-mexico,6647.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo . (21 de Abril de 2011). *Banco Interamericano de Desarrollo* . Recuperado el 28 de Noviembre de 2016, de OMT y el Banco Interamericano de Desarrollo se asocian para fortalecer el desarrollo del turismo en América Latina y el Caribe: <http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2011-04-21/desarrollo-del-turismo-en-america-latina-y-el-caribe,9346.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (s.f). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2016, de Fomentando el turismo sostenible en América Latina y el Caribe: <http://www.iadb.org/es/temas/turismo/apoyando-turismo-sostenible-en-america-latina,1604.html>
- Barbolla, C., Benavente, N., López , T., De Almagro, C., Perlado, L., & Serrano, C. (2010). *Investigacion etnográfica*.

- Bárcena, A. (2013). *Desarrollo Sostenible en América Latina y El Caribe: Seguimiento de la agenda de las Naciones Unidas para el Desarrollo post 2015 y Río+20*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Barclay, F. (2016). *Curriculum Vitae: Un documento que supuestamente expone quienes somos*.
- Barrera, N., & Palma, A. (2012). *Geografía*. Veracruz: Dirección General de Bachillerato.
- Basagaña, L. (2016). *Modelo de geoturismo aplicado a zonas de Pre-Pirineo y Pirineo de la provincia de Girona*.
- Bayón, F. (1999). *50 Años del turismo español: Un análisis histórico y estructural*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Bazán, H. (2014). *La Interpretación del Patrimonio Geomorfológico en los Picos de Europa: una propuesta para su aprovechamiento didáctico y geoturístico*. [Tesis de doctorado] Valladolid: Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Valladolid .
- Bellettini, O., & Ordóñez, A. (2013). *Ecuador: Del país recursos al país conocimiento*. Quito: Ecuador será.
- Benavides, L. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa "San Juan de Bucay" del Canton general Antonio Elizalde (Bucay), durante periodo 2010-2011*. [Tesis de maestría] Guayaquil: Escuela de Ciencias de la Educación. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Benítez, J. (2010). *La calidad del servicio en la Industria Hotelera*. [Tesis doctoral] Las Palmas de Gran Canaria: Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Bennis, W. (1997). *Why Leaders can't lead*.
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*.

- Bennis, W., & Nanus, B. (1986). *Los líderes de las estrategias para tomar cargo*. Reprint.
- Bermeo, A. (s.f). *Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2016, de Desarrollo Sustentable en la República del Ecuador:
<http://www.unep.org/gc/gc23/documents/ecuador-desarrollo.pdf>
- Betancourt, M., & Font, M. (s.f). *Revista Valera*. Obtenido de Hacia una didáctica en el tratamiento de los contenidos ambientales en la clase de geografía: <http://revistavarela.uclv.edu.cu/articulos/rv0713.pdf>
- Blas, P. (2014). *Diccionario de administración y finanzas*.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. Tlalnepantla.
- Bonilla, D. (2012). *Gestión del liderazgo y valores en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador de la ciudad de Quito, durante el periodo académico 2010-2011*. [Tesis de maestría] Quito: Escuela de Ciencias de la Educación. Universidad Católica de Loja.
- Bourlon, F., Mao, P., & Osorio, M. (2011). El turismo científico en Aysén: un modelo de valorización territorial basado en el patrimonio y actores locales. *Revista Sociedad de Hoy* , 55-76.
- Cabrera, J. R. (2005). V Congreso Internacional Virtual de Educación. *Evaluación de la capacitación y de su impacto en el desempeño individual y organizacional*. La Habana, Cuba: CiberEduca.com. Obtenido de
http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/24726/Documento_completo.pdf?sequence=1
- Camejo, J. (19 de Enero de 2014). *Grandes Pymes*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de Características y definición de indicadores de gestión empresarial:

<http://www.grandespymes.com.ar/2014/01/19/caracteristicas-y-definicion-de-indicadores-de-gestion-empresarial/>

Campos, M. (2018). *Introducción a la Hospitalidad*. Santa Fe, Argentina.

Obtenido de <http://ceutn.apuntec.com/data/tps/6158.pdf>

Capital Consult. (Julio de 2011). *Capital Consult y Finance Consult*.

Recuperado el 14 de Octubre de 2016, de

http://www.consultant.com.pe/boletines/boletin_jul_11_cc.pdf

Carcavilla, L., López, J., & Durán, J. (2007). *Patrimonio geológico y geodiversidad*. Madrid: Instituto Geológico y Minero de España.

Carcavilla, L., Belmonte, Á., Durán, J., & Hilario, A. (2011). Geoturismo: concepto y perspectivas en España. *Enseñanza de las Ciencias de la Tierra*, 81-94.

Carcavilla, L., Delvene, G., Díaz, E., García, Á., Lozano, G., Rábano, I., . . . Vegas, J. (2014). *Geodiversidad y Patrimonio Geológico*. Madrid: Instituto Geológico y Minero de España.

Carcavilla, L., Durán, J., & López-Martínez, J. (2008). *Geodiversidad: concepto y relación con el patrimonio geológico*. Las Palmas de Gran Canaria.

Caribbean News Digital. (s.f). *Caribbean News Digital*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de Guatemala firma convenio de geoturismo con National Geographic Society:
<http://www.caribbeannewsdigital.com/noticia/guatemala-firma-convenio-de-geoturismo-con-national-geographic-society>

Caro, L., Robles, N., & Sánchez, L. (2010). *Detección de necesidades de capacitación para el área de ventas de Cervexpress, de cervecería Cuauhtémoc Moctezuma de la ciudad de Chihuahua*. Monterrey : Academia de Ciencias Administrativas A.C.

- Cartay, R. (2015). Una nación también se construye desde el plato. *Revista Agroalimentaria*, 145-152.
- Castillo , R. (2014). *El geoturismo, un beneficio para la comunidad de Ojojona*. [Tesis de licenciatura] Tegucigalpa: Universidad Tecnológica de Honduras.
- Castro, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Cejas, M., & Acosta , J. (2012). La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos. *Portal de Revistas Electrónicas de la Universidad de Carabobo*, 148-173.
- Celis , J. (s.f). *Desarrollo personal* . Recuperado el 12 de Septiembre de 2016, de Liderazgo efectivo: <http://www.sebascelis.com/liderazgo-efectivo/>
- Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. (16 de Junio de 2006). *LXIII Legislatura*. Obtenido de Desarrollo Social: [http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/d_dsocial.htm#\[Citar como\]](http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/d_dsocial.htm#[Citar como])
- Centro de Información de las Naciones Unidas. (s.f). *Centro de Información de las Naciones Unidas*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2016, de Cumbre de Johannesburgo: <http://www.cinu.org.mx/eventos/conferencias/johannesburgo/medios/carpeta/cumbre.htm>
- Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer - CEPAM. (2013). *Manual de Atención al Cliente*. Quito.
- Cerra, J. (1990). *Gestión de producción de alojamientos y restauración*. Madrid.

- Chávez, M. (2013). *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana*. Tesis magistral, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Tlalnepantla.
- Chong, M. (2011). *Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú. Una experiencia aplicada en el valle de Virú*. [Tesis doctoral] Lima: Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ciencias de la Tierra y del medio ambiente. (s.f). *Ciencias de la Tierra y del medio ambiente*. Obtenido de <http://www4.tecnun.es/asignaturas/Ecologia/Hipertexto/12EcosPel/120DivBiol.htm>
- Cleghorn, L. E. (2005). *Gestión ética para una organización competitiva* (1.ed. ed.). Bogotá, Colombia. Obtenido de https://books.google.com.co/books/about/GESTI%C3%93N_%C3%89TICA_PARA_UNA_ORGANIZACI%C3%93N_C.html?hl=es&id=9AfBgRIT-SUC&redir_esc=y
- Clerc, J., Saldivia A., & Serrano, M. . (2006). *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral*. .
- Clerc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2006). *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral*. Osorno.
- Cloud Tourism. (29 de Abril de 2009). *Cloud Tourism*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2016, de Organizaciones, Funciones, Estructuras de gestión, PDCA de destinos: <http://cloudtourism.pbworks.com/w/page/16041356/2%2C6%2C1%20>

Organizaciones%2C%20Funciones%2C%20Estructuras%20de%20gesti%C3%B3n%2C%20PDCA%20de%20destinos

Cochram, W. G. (1999). *Técnicas de muestreo*. Mexico: Continental, S.A.

Codina, Alexis . (2001). *Las técnicas de comunicación en la negociación cara-cara*. Obtenido de www.degerencia.com.

Colegio Latinoamericano de Educación Avanzada . (s.f). *Universidad C.L.E.A*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2016, de La Planeación: <https://clea.edu.mx/biblioteca/Seminario%20de%20teoria%20administrativa%20capl.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2002). *Calidad de Vida: Conceptos y medidas*. Santiago de Chile.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s.f). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2016, de Implementación de Río+20: <http://www.cepal.org/rio20/>

Congreso Nacional de Ecuador. (2008). *Ley de Turismo*.

Consejería de Familia y Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid . (2007). *Desarrollo de un sistema de indicadores de gestión para los centros ocupacionales* . Madrid: Abay Analistas.

Consejo Federal de Educación de Argentina. (2011). *Argentina. gob.ar*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de Mozo / Camarero de Salón: http://www.me.gov.ar/consejo/resoluciones/res11/149-11_10.pdf

Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw Hill.

Cruceira, J. (2013). *Gestión Administrativa y el Servicio en los Hoteles de la Ciudad de Tulcán*. Tulcán: Facultad de Comercio Internacional,

Integración, Administración y Economía. Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

De la Colina, J. (s.f). *El Concepto del Producto Turístico*.

De la Peña, A. (2012). *Proyecto Empresarial*. Madrid.

De Veaux, R. D. (2001). *Elements of Experimental Design*. México:: International Thompson Editores, S.A.

Debegesa y Zumaiako Udala. (2009). *Basque coast geopark project master plan proposal*.

(2011). *Declaración de Arouca*. Arouca.

Del Vecchio, G. (s.f). *Instituto de Investigaciones Filosóficas*. Recuperado el 3 de Enero de 2016, de <http://www.inif.ucr.ac.cr/recursos/docs/Revista%20de%20Filosof%C3%A1a%20UCR/Vol.%20I/No.4/Del%20Vecchio.%20Giorgio%20-%20El%20hombre%20y%20la%20naturaleza.pdf>

Departamento de Medio Ambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco. (2011). *Geoturismo sostenible en la red de espacios naturales protegidos de la comunidad autónoma del país Vasco*.

Diario del Hotelero. (s.f). *Diario del Hotelero*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2016, de Distintos departamentos dentro de un Hotel: <http://www.diariodelhotelero.com.ar/noticias/detalle/distintos-departamentos->

Díaz Olariaga, O. (2015). Análisis de la aplicación de políticas públicas en el sector turismo. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 1-17.

Díaz, J. (2015). *Geoturismo en fortuna. Sus aptitudes desde la perspectiva didáctica*. [Tesis de maestría] Murcia: Facultad de Educación. Universidad de Murcia.

- Díaz, J. (s.f). *Guía del profesional en el Servicio de Alimentos y Bebidas*.
- Diputación de Toledo. (s.f). *Diputación de Toledo*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2016, de http://www.diputoledo.es/global/ver_pdf.php?id=8011
- Diputación de Valencia. (2005). *Manual de Turismo Sostenible*. Puebla de San Miguel.
- Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos de Ecuador. (2013). *Anuario estadístico 2013*. INEC.
- Domínguez, P., Bernard, A., & Burguete, E. (1998). Turismo Alternativo y Tecnología: Promoción de la Sierra Mágica por medio de internet. *Revista Gestión Turística*.
- Domínguez, W. (2012). *Análisis de las potencialidades del geoturismo en el Oasis de los Comondú, B.C.S., Y propuesta de nuevos productos geoturísticos*. [Tesis de licenciatura en Turismo Alternativo] La Paz, Baja California Sur: Área Interdisciplinaria de Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad Autónoma de Baja California Sur.
- Dos Santos, P. (2013). Desarrollo hotelero en Brasil: panorama de mercado y perspectivas. *Investigaciones Turísticas*, 172-187.
- Duran, D. (10 de Marzo de 2010). *Ecoportal.net*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2016, de Desarrollo sustentable: http://www.ecoportal.net/Temas-Especiales/Desarrollo-Sustentable/las_dimensiones_de_la_sustentabilidad
- Ecogestos. (s.f). *Ecogestos*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2016, de Políticas en Ecuador por un desarrollo sostenible: <http://www.ecogestos.com/politicas-en-ecuador-por-un-desarrollo-sostenible/>

- Ecología Verde. (20 de Enero de 2010). *Ecología Verde*. Obtenido de Geoparques: patrimonio geológico: <http://www.ecologiaverde.com/geoparques-patrimonio-geologico/>
- Ecuador inmediato. (15 de Junio de 2008). *Ecuador inmediato*. Recuperado el 6 de Diciembre de 2016, de Manabí prepara propuesta turística hasta el año 2012: http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=80470&umt=manabi_prepara_propuesta_turistica_hasta_ano_2012
- EcuRed. (s.f). *EcuRed*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de Comunidad rural: https://www.ecured.cu/Comunidad_rural
- E-educativa.Catedu. (s.f). *E-educativa.Catedu*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2016, de Recursos geológicos: http://e-educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2500/2632/html/3_recursos_geolgicos.html
- El ciudadano. (19 de Septiembre de 2013). *El ciudadano*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2016, de Cinco pilares para convertir a Ecuador en una potencia turística : <http://www.elciudadano.gob.ec/cinco-pilares-para-convertir-a-ecuador-en-una-potencia-turistica/>
- El Cronista. (23 de Agosto de 2011). *El Cronista*. Recuperado el 3 de Octubre de 2016, de La hotelería de Brasil tiene el mejor desempeño de su historia: <http://www.cronista.com/especiales/La-hoteleria-de-Brasil-tiene-el-mejor-desempeno-de-su-historia-20110823-0021.html>
- El Departamento de Medio Ambiente y Política Territorial de la Administración General del País Vasco. (2013). *Estrategia de la Geodiversidad de la CAPV*.
- Eroski Consumer. (10 de Mayo de 2004). *Eroski Consumer*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2016, de La OMT propone establecer una

clasificación de hoteles a escala mundial :

<http://www.consumer.es/web/es/viajes/2004/05/08/99788.php>

Escobar , B., & Lobo , A. (2004). *El cuadro de mando como instrumento para la gestión: una propuesta para el sector hotelero*. Sevilla: Instituto de Estudios Turísticos. Secretaría de Estado de Turismo y Comercio.

Escobar, A., & Sanchez, J. (2009). *La capacitación lúdica como herramienta comunicativa en la gestión*. Bogotá: Facultad de Comunicación y Lenguaje. Pontificia Universidad Javeriana.

Evans, J., & Lindsay, W. (2005). *Administración y control de la calidad*. Universidad Nacional Autónoma de Honduras.

Fagetti, C. (2001). *Turismo de Naturaleza*. Rocha.

Fagilde, C. (2009). *Universidad Pedro de Gante*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2016, de Presupuesto Empresarial:
<http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-3-Manual-de-Presupuesto-Empresarial.pdf>

Fernández, G., Ricci, S., Valenzuela, S., Castronovo, R., & Ramos, A. (2015). La interpretación como instrumento para potenciar el geoturismo en Tandil. *Revista de estudios ambientales*, 52-73.

Fernández, J. (2009). *Metodología Para la Valorización de los Geositios, y su Aplicación en el Proyecto "Modelo de Geoparques en Chile, Etapa 1"*. Santiago de Chile: Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile.

Fernández, R. (2011). *La dimensión económica del Desarrollo Sostenible*. San Vicente (Alicante): Editorial Club Universitario.

Flores, D., & De La O Barroso, M. (2009). *Una revisión de la política turística española: pasado, presente y retos de futuro*. Huelva: Departamento de Economía General y Estadística. Universidad de Huelva.

- Forteza, C. (Ed.). (s.f). *Escuela Nacional de Hotelería INATEC*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de Aprovisionamiento y Control de Productos y Materiales:
<http://enah.edu.ni/files/uploads/biblioteca/880.pdf>
- Fundación por la Socialdemocracia de las Américas. (2008). El Turismo. *Revista Nueva Vision Socialdemócrata*.
- Fundación por la Socialdemocracia de las Américas. (2008). Turismo Sustentable. *Nueva Visión Socialdemócrata*, 49-70.
- Gacía, P. (2010). *El desarrollo sostenible y su eficiencia en los proyectos de turismo responsable. Un estudio comparativo entre los poblados de San Clemente (Imbabura) y el Recuerdo (Los Ríos) - Ecuador*. [Tesis de maestría] Quito : Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador .
- Gaitán, J., & Cano, J. (2012). El geoturismo: una modalidad de turismo alternativo sustentable y factor de desarrollo territorial. En A. Ivanova, & R. Ibáñez, *Medio ambiente y política turística en México* (págs. 103-121). Ciudad de México: Instituto Nacional de Ecología.
- Garay Madariaga, 2010. (s.f.).
- García, J. (2010). *Plan de Negocios para la Implementación de: Excélsior Hotel Boutique & Business Class*. [Tesis de licenciatura] Puebla: Escuela de Negocios y Economía. Universidad de las Américas Puebla .
- García, J. (2011). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Contribuciones a la Economía.
- García, M. (2007). *Realidad y perspectivas de la formación por competencias en la universidad*. Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Pedagogia Aplicada, Barcelona.

- García, M., Ráez, L., Castro, M., Vivar, L., & Oyola, L. (2003). Sistema de Indicadores de Calidad I. *Industrial Data*, 66-73.
- Garza, H., Abreu, J., & Garza, E. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 194-249.
- Garzon , C. (2011). *Análisis de los conceptos de administración, gestión y gerencia en enfermería, desde la producción científica de enfermería, en América Latina*. [Tesis de maestría] Bogotá: Facultad de Enfermería. Universidad de Colombia.
- Gelaf, G. (s.f). *Facultad de Psicología. Universidad de Buenos Aires*. Recuperado el 12 de octubre de 2016, de Capacitación: http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/electivas/693_capacitacion/material/descargas/capacitacion_gelaf.pdf
- Genise, C. (2010). *Hotelería tradicional versus nuevas modalidades de alojamiento*. Palermo: Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo.
- Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil. (2014). *Evaluación de la capacitación* .
- Gestión en Recursos Naturales. (2015). *Gestión en Recursos Naturales*. Obtenido de Gestión sustentable: <http://www.grn.cl/desarrollo-sustentable/gestion-sustentable.html>
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Girón, Y. (2006). *La gestión social y el trabajo social*. Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

- Global Geoparks Network. (Abril de 2010). *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2016, de UNESCO:
http://www.unesco.org.uy/geo/fileadmin/ciencias%20naturales/ciencias_de_la_tierra/Directrices_y_Criterios_Geoparques.pdf
- Gobierno de Canarias. (11 de Noviembre de 2012). *Gobierno de Canarias*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de Operaciones Básicas de Restaurante, Bar, Cocina y Gastronomía:
<http://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoblog/mbenseg/>
- Gobierno de Chile. (2001). *Liderazgo efectivo en Organizaciones Sociales*.
- Gobierno Vasco. (2011). *Geoturismo sostenible en la red de espacios naturales protegidos de la comunidad autónoma del país Vasco*.
- Goleman, D. (1999). Que define a un Líder. *Revista Dinero* , 1-16.
- Gomá, H. (2010). *Herminia Gomá*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2016, de Liderazgo efectivo:
<http://www.coachingparadirectivos.com/2010/09/liderazgo-efectivo/>
- Gomes de Souza, A., Barbosa, M., Kovacs, M., & De Brito, M. (2014). Gestión Hotelera. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 768-785.
- Gomez, C. (s.f). *El desarrollo sostenible: conceptos básicos, alcance y criterios para su evaluación*.
- Gómez, C. (s.f). *Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes*.
- Gonzáles, A., & Ben, L. (s.f). *Manual Atalaya*. Obtenido de Gestión cultural:
<http://atalayagestioncultural.es/capitulo/gestion-cultural>
- González , P. (2016). *Diseño de productos y servicios turísticos locales*. Logroño: Tutor formación.

González, O. R. (2001). *Comentarios sobre la importancia del control interno en un hotel*. Universidad Veracruzana. Coatzacoalcos, Mexico: Facultad de contaduría y administración zona Coatzacoalcos. Obtenido de <https://docplayer.es/15250258-Facultad-de-contaduria-y-administracion-zona-coatzacoalcos-comentarios-sobre-la-importancia-del-control-interno-en-un-hotel-tesis.html>

Grande, I. (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC.

Guerrero, A. (2014). *Ecuador: Sector Hotelero*. Pacific Credit Rating.

Guerrero, A. (Noviembre de 2014). *Pacific Credit Rating*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2016, de Ecuador: Sector Hotelero: http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_hotelero.pdf

Guevara, N. (2013). *Diseño de un programa de entrenamiento del talento humano dle equipo de atención al cliente y ventas para el desarrollo organizacional de la empresa "EDIMKO"* . Quito: Facultad de Ciencias Económicas y Negocios. Universidad Tecnológica Equinoccial.

Guimarães, R. (2002). *La ética de la sustentabilidad y la formulación de políticas de desarrollo*. Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Hernandez , E. (2012). *Contabilidad de un Hotel de 4 estrellas* . [Tesina de licenciatura] Coatzacoalcos: Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Veracruzana.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, R., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.

Hernández, D. (s.f). *La escuela del ocio: tiempo libre y filosofía antigua*.

Hernández, M. (2012). *Licenciatura en Geociencias*. Morelia: Escuela Nacional de Estudios Superiores Unidad Morelia.

Hernández, M. (2014). *Inteligencia emocional y su relación con el liderazgo en empleados de mandos altos y medios de hoteles de cuatro y cinco estrellas de Huehuetenango*. Huehuetenango: Facultad de Humanidades. Universidad Rafael Landívar.

Herrera, L. (2005). *Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia de la Universidad Nacional Autónoma de México*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2016, de <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/optativas/2021.pdf>

Herrera, M. (2006). *Estilos de liderazgo asumido por Gerentes de Hoteles 5 y 4 estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias*. Tesis de maestría, Universidad del Norte, Barranquilla.

Heydebrand, Wolf V. (1989). (s.f.). *Nuevas Formas Organizacionales en Work and Occupations* (Vol. 16/3).

Hose, T. (2011). The english origins of geotourism (As a vehicle for geoconservación) and their relevance to current studies. *Acta geographica Slovenica*, 343-360.

Hosteltur. (2 de Mayo de 2007). *Hosteltur*. Recuperado el 4 de 11 de 2016, de http://www.hosteltur.com/41891_guatemala-firma-convenio-geoturismo-national-geographic-society.html

Hueso, A., & Cascant, J. (2012). *Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación*. Valencia: Universidad Politécnica de València.

Iarlori, C. (2005). *Aspectos de la Gestión de la Calidad en la Industria Hotelera (Estudio sobre el Hotel Meliá Buenos Aires)*. [Tesis de licenciatura] Buenos Aires: Facultad de Turismo y Hospitalidad. Universidad Abierta Interamericana.

Institución Universitaria de Envigado. (s.f). *Institución Universitaria de Envigado*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2016, de La ejecución: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/ejecuciondelproyecto.pdf>

Instituto Costarricense de Turismo . (s.f). *Servicio de Alimentos y Bebidas* .

Instituto Costarricense de Turismo . (s.f). *Servicio de habitaciones*.

Instituto Costarricense de Turismo. (s.f). *Servicio de Recepcion Hotelera*.

ICT, Programa de Asistencia a Pequeños Hoteles de Centroamérica
ICT - OEA - CCT / SICA, Costa Rica. Obtenido de
https://www.academia.edu/7363689/SERVICIO_DE_RECEPCI%C3%93N_HOTELERA?auto=download

Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2007). *Turismo. Chef de cocina*.

Requisitos de competencia laboral. Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, Norma Técnica Ecuatoriana, Quito-Ecuador. Obtenido de <https://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/CHEF%20DE%20COCINA.pdf>

Instituto Geológico y Minero de España. (s.f). *Instituto Geológico y Minero de España*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de Geoparque: <http://www.igme.es/patrimonio/geoparques.htm>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2013). *Resumen ejecutivo encuesta de hoteles, restaurantes y servicios*. INEC.

Instituto para el desarrollo técnico de las haciendas públicas. (2005). *Glosario de términos para el Proceso de Planeación, Programación, Presupuestación y Evaluación en la Administración Pública*. Guadalajara.

Introadministración. (s.f). *Introadministración*. Recuperado el 4 de Enero de 2017, de Influencia de los filósofos en la administración:

<https://introadministracion.wikispaces.com/file/view/Influencia+de+los+Filosofos+en+la+Administracion.pdf>

Irazábal, D. (2015). *Hacia una red de geoparques Latinoamericanos y del Caribe*.

Irekia. (s.f). *Irekia*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2016, de Estrategia de la Geodiversidad de la CAPV:

https://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/3563/estrategia_introduccion.pdf?1381312940

Jiménez, B. (2011). *Procedimiento de evaluación y mejora de la Gestión de la Tecnología y la Innovación en hoteles Todo Incluido*. [Tesis de doctorado] Matanzas: Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas. Universidad de Matanzas.

Juárez, G. (2013). Revisión del concepto de desarrollo local desde una perspectiva territorial. *Revista Líder*, 9-28.

Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson.

Kotterman, J. (2006). Leadership vs Management: What's the difference? *Quality & Participation*, 13-17.

Kotterman, J. (2006). *Leadership vs Management: What's the difference? Quality & Participation*.

La Hora Nacional . (27 de Abril de 2006). *La Hora Nacional* . Recuperado el 28 de Noviembre de 2016, de BID apoya al desarrollo turístico del Ecuador: <http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/421717/->

1/BID_apoya_al_desarrollo_tur%C3%ADstico_del_Ecuador.html#.WD
 xbcLJ97ct

La Secretaría de Turismo de México. (2012). *Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano*. Factor Delta.

La Secretaría General de Turismo de España. (2004). *El turismo de naturaleza en España y su plan de impulso*. Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

La Vina, A., Hoff, G., & De Rose, A. (2002). *Éxitos y fracasos de Johannesburgo una historia de muchas cumbres*. World Resources Institute.

Larrea, P. (1991). *Calidad de Servicio: del marketing a la estrategia*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Lerín, Á. (2010). *Sector Hotelero en China*. Teiá: Estudios de Asia Oriental. Universitat Oberta de Catalunya .

Linares, C., & Todd, W. (2005). *Convenio de Cooperación Turística entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y el Gobierno de la República Popular de China a Partir de la Comisión Binacional México-China 2004*. [Tesis de licenciatura] Puebla: Escuela de Ciencias Sociales. Universidad de las Américas Puebla.

Local Governments for Sustainability . (Junio de 2011). *Local Governments for Sustainability* . Recuperado el 29 de Noviembre de 2016, de Rio + 20: hacia la Conferencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2012:
http://local2012.iclei.org/fileadmin/files/Rio_20_Briefing_Sheet_ICLEI_Spanish_20110831.pdf

López, M., & Serrano, A. (2001). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras. *Revista Colombiana de Marketing*, 1-13.

- López, T. (2001). *Liderazgo efectivo*. Santa Cruz.
- Lorenzo García, R. (2008). *Talento, Éxito y Liderazgo*. La Habana: Científico Técnico.
- Ludeña, A. (2004). *Guía Técnico Pedagógica para Docentes de Formación Profesional*. Lima: Programa de capacitación laboral (CAPLAB).
- Luque, V. (2016). Cultura y Desarrollo Sostenible. *Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, 51-61.
- Maccoby, M. (2000). Comprendiendo la diferencia entre la administración y el liderazgo. *Research Technology Management*, 57-59.
- Macedo, B. (2005). *El concepto de sostenibilidad*. Santiago de Chile: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe .
- Madrigal, B., Gómez, M., & Venegas, P. (1970). *Academia de Ciencias Administrativas A.C.* Obtenido de Liderazgo y Maquiavelismo en el directivo:
http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/LIDERAZGO_Y_MAQUIAVELISMO.PDF
- Maestro, J., & García, J. (2009). *Universidad Antonio de Nebrija*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2016, de La etapa de Ejecución:
http://www.nebrija.es/~jmaestro/LS5168/Slides_Ejecucion.pdf
- Manobanda, M. (2009). *Estrategias de marketing inciden en la oferta de servicios turísticos en la agencia de viajes Ecuexplorer Cía. LTDA. En la ciudad de Ambato*. [Tesis de licenciatura] Ambato: Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Universidad Técnica de Ambato.
- Mantesso Neto, V., Mansur, K., López, R., Schilling, M., & Ramos, V. (s.f). *Geoparques en Latinoamérica*.

- Martínez , M. (2013). *Invitación al Geoturismo. Reflexiones sobre geodiversidad y potencial geoturístico en la patagonia Argentina*. Neuquén: Departamento de Geografía. Universidad Nacional del Comahue.
- Martínez González, J. (2016). *Un nuevo liderazgo para las empresas turísticas*. Turydes: Turismo y Desarrollo,. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/turydes/21/liderazgo.html>
- Martínez, G. (2014). *La planificación de estratégica como instrumento de la política turística. Estudio aplicado a la Región de Murcia*. [Tesis doctoral] Alicante: Universidad de Alicante.
- Martínez, J. (s.f). *Estado de la cuestión*.
- Martínez, O. (2008). *Patrimonio geológico. Identificación, valoración y gestión de sitios de interés geológico*. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Universidad Nacional de la Plata.
- Martínez, R. (2013). *Servicio de hotelería*. Santa Rosa de Aguaray: Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Tecnológica Intercontinental .
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Revista Perspectivas*.
- Merino, K. (2017). *Influencia de las estrategias motivacionales en el desempeño de los trabajadores del área de recepción de los hoteles 4 y 5 estrellas de la Provincia de Trujillo respecto a la eficacia en la atención al huésped*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- Midgley, J. (1995). *Social Development: The Developmental Perspective in Social Welfare*. Londres: Sage.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú . (s.f). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú* . Recuperado el 26 de Septiembre de 2016, de Conceptos fundamentales del turismo:
http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto_turistico/Fit/fit/Guias/Amazonas.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f). *Conceptos Fundamentales del Turismo*.

Ministerio de Educación de Colombia. (28 de Julio de 2016). *Ministerio de Educación de Colombia*. Obtenido de ¿Qué es la Gestión Social?:
<http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-350646.html>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (s.f). *Ministerio de Educación, Cultura y Deporte*. Obtenido de Gestión económica:
http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/promociondelarte/mc/expotemp/capitulos/GestionEconomica_Programacion.pdf

Ministerio de Salud. (1998). *Gestión de la capacitación en las organizaciones*. Lima.

Ministerio de Salud. (2002). *Encuesta de satisfacción del personal de salud*. Lima.

Ministerio de Turismo . (s.f). *Fullvacations*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de Plantur Manabi Apuesta Por La Certificación De Playas Y Servicios Turísticos:
<http://www.fullvacations.com.ec/noticias.php?idRegistro=39344&pag=126>

Ministerio de Turismo. (30 de Diciembre de 2014). *Ministerio de Turismo*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2016, de Resumen 2014: Turismo ecuatoriano, en su mejor momento:

<http://www.turismo.gob.ec/resumen-2014-turismo-ecuatoriano-en-su-mejor-momento/>

Ministerio de Turismo de Ecuador. (2007). *Diseño del Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador "PLANDETUR 2020"*.

Ministerio de Turismo de Ecuador. (2015). *Ecuador potencia turística*. Recuperado el 9 de Diciembre de 2016, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/20-oferta-turistica/servicios-turisticos/247>

Ministerio de Turismo de Ecuador. (2015). *Reglamento de alojamiento turístico*.

Ministerio de Turismo de Ecuador. (2016). *Ecuador Potencia Turística*. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/20-oferta-turistica/servicios-turisticos/247>

Ministerio de Turismo de Ecuador. (2016). *Reglamento de alojamiento turístico*.

Ministerio de Turismo de Ecuador. (s.f). *Ecuador Potencia Turística*. Recuperado el 23 de Enero de 2017, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/19-inteligencia-de-mercados/entradas-y-salidas-internacionales/3>

Ministerio del Ambiente de Ecuador. (s.f). *Naciones Unidas reconoce a Ecuador como modelo de Desarrollo Sostenible*. <http://www.ambiente.gob.ec/naciones-unidas-reconoce-a-ecuador-como-modelo-de-desarrollo-sostenible/>.

Ministerio de Cultura de Colombia . (2013). *Diagnóstico cultural de Colombia*. Bogotá.

Mintzberg. (1989).

- Mokate, K. (Junio de 1999). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2016, de Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf
- Moral, M. (2006). El sector hotelero español. *Revista ICE*, 11-23.
- Moreano, M. (2002). *Rol del público interno en el logro de la imagen de una organización: el caso de la Dirección de Personal de la Policía Nacional del Perú*. [Tesis de licenciatura] Lima: Facultad de Letras y Ciencias Humanas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Muñiz, D. (s.f). *La política de turismo social*. Málaga: Junta de Andalucía. Consejería de Turismo y Deporte.
- Naciones Unidas . (s.f). *Naciones Unidas*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2016, de Río + 20: <http://www.un.org/es/sustainablefuture/about.shtml>
- Naciones Unidas. (s.f). *Naciones Unidas*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2016, de Cumbre de Johannesburgo 2002: http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/feature_story41.htm
- Negrin, E. (2003). *El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros*. [Tesis de Doctorado] Matanzas: Facultad de Ingeniería Industrial-Economía. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
- Newsome, D., & Dowling, R. (2010). *Geotourism: The Tourism of Geology and*. Goodfellow Publishers.
- Nieto, L., Pérez - Lorente, F., Guillén - Mondéjar, F., & Díaz - Martínez, E. (2006). *Estado actual de la legislación para la Geoconservación en España*. Universidad de Oviedo.

Noel , M., & Veiga, L. (2011). La productividad. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 68-69.

Núñez, J. (2010). *Análisis del proceso de gestión del talento humano en hoteles cuatro estrellas*. [Tesis de maestría] Ciudad de México: Escuela Superior de Turismo. Instituto Politécnico Nacional.

Núñez, R. (2016). *Marketing relacional y satisfacción del cliente en la empresa Aditmaq Cía. LTDA. División equipos pecuarios en la ciudad de Quito*. Tesis de maestría, Universidad Regional Autónoma de los Andes, Quito.

Olea, C. (2010). *Evaluación de impacto de la capacitación: Caracterización y una propuesta para la gran empresa privada Chilena*. Santiago de Chile: Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.

Olmos, H. (s.f). *Gestión cultural y desarrollo: claves del desarrollo*. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura. (s.f). *UNESCO*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de Desarrollo Sostenible:
<http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/sustainable-development/>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2012). *Educación para el desarrollo Sostenible*. Place de Fontenoy, Paris: UNESCO .

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (s.f). *Unesco*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2016, de Objetivos de Desarrollo Sostenible para la Cultura:
<http://es.unesco.org/sdgs/clt>

Organización de los Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (s.f). *Organización de los Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2016, de Cultura y Desarrollo:

http://www.oei.es/historico/cultura/cultura_desarrollo.htm

Organización Mundial del Turismo - OMT. (s.f). *Organización Mundial del Turismo*. Recuperado el 17 de Octubre de 2016, de Entender el turismo: Glosario Básico: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

Organización Mundial del Turismo . (s.f). *Organización Mundial del Turismo* . Recuperado el 13 de Diciembre de 2016, de Entender el turismo: Glosario Básico: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico#Gasto%20tur%C3%ADstico>

Organización Mundial del Turismo. (1998). *Introducción al Turismo* (Primera ed.). Madrid.

Organización Mundial del Turismo. (s.f). *Organización Mundial del Turismo*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2016, de <http://step.unwto.org/es/content/antecedentes-y-objetivos>

Organización Mundial del Turismo. (s.f). *Organización Mundial del Turismo*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2016, de Los siete mecanismos ST- EP: <http://step.unwto.org/es/content/los-siete-mecanismos-st-ep>

Orjuela, S., & Sandoval, P. (2002). *Guía del estudio de mercado para la evaluación de proyectos* . Santiago: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Carrera de Ingeniería Comercial. Universidad de Chile.

Oroche , M. (s.f). *La demanda*.

Ortega, L. (2002). Recuperado el 21 de Septiembre de 2016, de Tesis de diploma :

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://catedragc.mes.edu.cu/download/tesis_de_diploma_/2002/TD-LiuskaOrtegaRodr%25C3%25ADguez.pdf

- Ortega, M. (2005). *Reingeniería aplicada a un hotel de la cabecera departamental de Jutiapa*. Guatemala : Facultad de Ingeniería. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Ortiz, L. (2012). *Estudio de la satisfacción al cliente en el marco de una empresa de transporte terrestre dentro de la Comunidad Andina específicamente Ecuador, Colombia y Perú*. Tesis magistral, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- OXFAM International. (2014). *Desarrollo inclusivo*.
- Oxford Living Dictionaries. (s.f). *Oxford Living Dictionaries*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de Cantón:
<https://es.oxforddictionaries.com/definicion/canton>
- Paglione, V. (2012). *Calidad del servicio de los eventos del Hotel JW Marriott*. Sartenejas: Coordinación de Turismo, Hotelería y hospitalidad. Universidad Simón Bolívar.
- Paillacho, D., & Velastegui , J. (2014). *Propuesta de indicadores de gestión para la medición de los recursos productivos e improductivos en las empresas de servicios hoteleros del D.M de Quito*. Quito: Contabilidad y Auditoría. Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito.
- Panosso, A. (2007). *Scientific Electronic Library Online*. Recuperado el 4 de Enero de 2016, de
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322007000400001
- Parra, C., Carreño, Á., & Font, M. (2013). Metodología de diagnóstico para la gestión pública de la calidad de vida. *Revista Científicas Editorial Cuaje*, 64-76.

- Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista de la Facultad de Ingeniería*, 63-73.
- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Pérez, F. (2012). *Ficha informativa: El Sector del Turismo en la R. P. China*. La Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Pekín.
- Peréz, M. (2012). Conceptualización sobre el Desarrollo Sostenible: operacionalización del concepto para Colombia. *Punto de Vista*, 139-158.
- Perez, M. (2013). *Universidad Veracruzana*. Recuperado el 22 de 11 de 2016, de Desarrollo Sustentable: <http://www.uv.mx/personal/marisperez/files/2013/08/6-Desarrollo-Sustentable.pdf>
- Pitalúa, S. (2010). *Liderazgo en las micro, pequeñas y medianas empresas*. [Tesis de licenciatura] Veracruz: Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Veracruzana.
- Porras, G. (2010). *Estudio de la oferta y la demanda turística en el Barranc de la Valltorta, Castellón*. Gandia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Pradales, I. (2011). *Manual de conceptos básicos de gestión económico-financiera para emprendedores*. Bilbao: Beaz Bizkaia.
- Quero, J., Rivas, P., Barriuso, L., Climent, F., Gil, A., Hernández, Á., . . . Serna, A. (2013). La red de geoparques españoles. *Revista Quercus*, 40-48.

Quesada, T. (2014). *El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de comas, de la unidad de gestión educativa local N°04 , provincia y departamento de Lima, año 2012”* . [Tesis de maestría] Lima: Facultad de Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Quintana, G., Diaz, O., Casas, M., Huitrón, J., Beltrán, R., & Guerrero, E. (2011). *Desarrollo sustentable en el contexto actual*.

Quisiguiña, C. (25 de May de 2016). *BCM del Ecuador*. Recuperado el 9 de Diciembre de 2016, de Evolución y Perspectivas del sector Hotelero Ecuatoriano: <http://www.bcmecuador.com/single-post/2016/05/25/Evoluci%C3%B3n-y-Perspectivas-del-sector-Hotelero-Ecuatoriano-1>

Ramírez, D. (2012). *Administración del recurso humano*. [Tesis de licenciatura] Caracas: Facultad de Administración. Universidad Nueva Esparta.

Ramón, A. (2016). Estrategias de desarrollo en la industria hotelera mundial. *E-journal*, 35-54.

Real Academia Española. (s.f). *Real Academia Española*. Obtenido de Empatía: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=empat%C3%ADa>

Restrepo J., M. ((1996). “*Nuevos modos de comunicación entre los individuos de la organización*”.III *Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional*. Santiago de Cali,.

Revista la Barra. (25 de Abril de 2013). *Revista la Barra*. Recuperado el 07 de 12 de 2016, de El sector hotelero en Ecuador oportunidades de crecimiento: http://www.labarra.ec/noticias/id_n9/El_sector_hotelero_en_Ecuador_oportunidades_de_crecimiento

Revista La Barra. (25 de Abril de 2013). *Revista La Barra*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de El sector hotelero en Ecuador oportunidades de crecimiento:
http://www.labarra.ec/noticias/id_n9/El_sector_hotelero_en_Ecuador_oportunidades_de_crecimiento

Reynaga, J. (2015). *Investigación cuantitativa e investigación cualitativa*.

Rios, G. (2010). *Liderazgo como clave del éxito de la alta gerencia*. Bogotá: Facultad Ciencias Económicas. Universidad Militar Nueva Granada.

Rivas, P. (2012). *Estructuras de Propiedad y Gestión en el Sector Hotelero*. [Tesis de doctorado] Palma de Mallorca : Departamento de Economía de la Empresa de la UIB. Universitat de les Illes Balears.

Robbins, S 2005. (s.f.). *“Administración”* (Octava ed.). México DF.

Robbins, S. (2005). *“Administración”* (Octava Edición. Pearson Educación ed.). México DF.

Rodriguez, C., & Antúnez, A. (2005). *El turismo de naturaleza, su impacto ambiental en torno a la protección del medio ambiente*.

Rodriguez, L. (2014). *Creación de un departamento de relaciones públicas en el Hotel Venetur Valencia*. Mérida: Colegio Universitario Hotel Escuela De los Andes Venezolanos. Ministerio del Poder Popular para el Turismo .

Rogers, Everett y Agarwala y otros. (1997). *La Comunicación en la Organizaciones*. Ed. Mc Graw-Hill,. México, D.F.

Rojas, B., Molleja, E., & Morales, F. (2016). El autoliderazgo: Una vía para el pensamiento complejo en la Gerencia Pública. *KOINONIA. Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y aplicadas*, 1-16.

- Román, J., & Ferrández, M. (2008). *Liderazgo y coaching*.
- Romero, J. (s.f). *Universidad Ricardo Palma*. Obtenido de http://www.urp.edu.pe/pdf/Clase_administracion2.pdf
- Romero, K. (2010). *La capacitación y la motivación como herramienta para conseguir una ventaja competitiva* . [Tesis de licenciatura] Xalapa - Enríquez : Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Veracruzana .
- RPP Noticias. (10 de Junio de 2015). *RPP Noticias*. Obtenido de David Harvey afirma que la desigualdad es motor de la segregación urbana: <http://rpp.pe/lima/actualidad/david-harvey-afirma-que-la-desigualdad-es-motor-de-la-segregacion-urbana-noticia-806114>
- Ruiz, R. (s.f). *Propuesta de capacitación para el personal administrativo de el CONALEP*. Universidad Pedagógica Nacional.
- Ruiz. . (2013). *Enseñanza y aprendizaje de habilidades*. (Norma, Ed.). Caracas, Venezuela.
- Rul-lán, G. (1997). *Del ocio al neg-ocio... y otra vez al ocio*.
- Sabalain, C. (2009). *Introducción de Conceptos Básicos: El Medio Ambiente y la Estadística*. Cepal.
- Salas, H. (2011). Investigación Cuantitativa (Monismo Metodológico) y Cualitativa (Dualismo Metodológico): El status epistémico de los resultados de la investigación en las disciplinas sociales. *Cinta de Modelo. Revista de Episteología de Ciencias Sociales*, 1-21.
- Salazar, M. (2006). *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?* . Viña del Mar .
- Sammarchi, M. (2001). *Situación actual del turismo en la Argentina*. Buenos Aires: Universidad del Salvador.

- Sánchez Cortez, J. L. (2013). *Propuesta para la generación y gestión de geoparques bajo estructuras de participación comunitaria en América Latina*. [Tesis doctoral] Ensenada : Facultad de Ciencias Marinas. Universidad Autónoma de Baja California.
- Sánchez, J. (2013). *Propuesta para generación y gestión de geoparques bajo estructuras de participación comunitaria en América Latina*. [Tesis de doctorado] Ensenada: Facultad de Ciencias Marinas. Universidad Autónoma de Baja California.
- Sancho, E. (2011). *Desarrollo Sostenible de la Microregión de Alegría*. San Salvador: Universidad Francisco Gavidia.
- Santana, B. (2010). *El Comportamiento Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de Curtiduría Aldás de la Ciudad de Ambato*. Ambato: Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato.
- Santomá, R. (2008). *Aspectos de gestión en la calidad de servicio. Una aplicación del concept mapping al caso de las cadenas hoteleras en España*. [Tesis doctoral] Barcelona: Facultat d'Economia-IQS. Universitat Ramon Llull.
- Secretaría de Turismo de México. (2010). *Cómo desarrollar productos turísticos competitivos. Manual para emprendedores, pequeños empresarios y responsables de la administración turística*.
- Secretaría de Turismo de México. (s.f). *Planeación y gestión del desarrollo turístico municipal*.
- Secretaría de Turismo de México. (s.f). *Secretaria de Turismo de México*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2016, de Turismo cultural: <http://www.sectur.gob.mx/hashtag/2015/05/14/turismo-cultural/>
- Secretaría Nacional de la Administración Pública de Ecuador. (s.f). *Secretaría Nacional de la Administración Pública de Ecuador*.

Recuperado el 5 de Diciembre de 2016, de Naciones Unidas reconoce a Ecuador como modelo de desarrollo sostenible para eliminar la pobreza y reducir la desigualdad:

<http://www.administracionpublica.gob.ec/naciones-unidas-reconoce-a-ecuador-como-modelo-de-desarrollo-sostenible-para-eliminar-la-pobreza-y-reducir-la-desigualdad/>

Secretaria Nacional de Turismo de Chile. (2008). *Glosario de Turismo*. Santiago de Chile.

Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva- Vicepresidencia del Ecuador. (2015). *Análisis de la Cadena de Turismo*.

Segura, O. (2006). *Guía para la realización de eventos en hoteles Guatemaltecos*. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Rafael Landívar.

Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Ciudad de México: Limusa S.A.

Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia. (2012). *Fundamentos de administración*. Ciudad de México: Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.

Terán, L. (2005). *Análisis del liderazgo organizacional en el departamento de mantenimiento del hotel Stauffer, C.A., Maturín estado Monagas, 2004*. [Tesis de Licenciatura] Maturín: Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas. Universidad de Oriente.

The International Ecotourism Society . (s.f). *The International Ecotourism Society* . Recuperado el 13 de Diciembre de 2016, de Definicion y

Principios del Ecoturismo: <https://www.ecotourism.org/book/definicion-y-principios-del-ecoturismo>

Thompson, I. (Julio de 2006). *Promonegocios*. Obtenido de La satisfacción del cliente: <https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>

Tilián , C. (s.f). *Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de Salta*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2016, de Conducción y Liderazgo: http://www.economicas.unsa.edu.ar/adminperso/condu_liderazgo.pdf

Tintoré, M. (2003). El liderazgo político en la antigüedad clásica. *Revista de Estudios Políticos*, 209-222.

Tintoré, M. (20 de Noviembre de 2013). *Sumando Historias*. Obtenido de El liderazgo según los clásicos. Lecciones para el mundo de hoy: <http://www.sumandohistorias.com/voces/para-entendernos/liderazgo-clasicos/>

Tintoré, M. (2013). *Sumando Historias*. Obtenido de *El liderazgo según los clásicos. Lecciones para el mundo de hoy*. Obtenido de <http://www.sumandohistorias.com/voces/para-entendernos/liderazgo-clasicos/>

Tobar, K., Ramos, R., & Paiz, A. (2009). *Propuesta de un modelo de gerencia participativa estratégica para lograr una mejor atención al cliente en los medianos hoteles del Puerto de la Libertad*. [Tesis de licenciatura] San Salvador: Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Francisco Gavidia.

Torabi Farsani, N., Coelho, C., & Costa, C. (2010). *Geoturismo y Geoparques como nuevas estrategias para el desarrollo socioeconómico en áreas rurales*.

- Torres, C. (2012). *Creación de una empresa que brinde capacitación en el área de disciplinas motivacionales para mejorar la calidad y productividad en las organizaciones*. Guayaquil: Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación. Universidad Internacional del Ecuador.
- Tourtellot, J. (2009). *Geoturismo para su comunidad*. Washington DC: National Geographic.
- Tovar, L., Mendoza, R., & Castillo, M. (2015). La responsabilidad social en el conocimiento turístico: Una reflexión filosófica. *Revista de Cultura y Turismo*, 4-24.
- Trujillo, S. (2014). *Diseño de una herramienta administrativa integral de indicadores de gestión, financieros y de control, como nuevo producto del portafolio de servicios de Finance Vizcaya LTDA*. Bogotá: Facultad de Ingeniería. Universidad Militar Nueva Granada.
- Twenergy. (s.f). *Twenergy*. Obtenido de Gestión Ambiental: <https://twenergy.com/ecologia-y-reciclaje/gestion-ambiental>
- Ullauri, L. (2012). *Nivel de satisfacción de los clientes respecto a la calidad de servicio que brinda la empresa por departamentos Oechsle en comparación a la empresa por departamento Saga Falabella en el distrito de Trujillo*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- Ulloa, D. (2013). *Competitividad y Estrategia Empresarial*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2016, de Técnicas Secretas de Liderazgo: <https://jdauidulloa.files.wordpress.com/2013/05/liderazgo-efectivo.pdf>
- Universidad Carlos III. (2007). *Introducción a la psicología, una perspectiva histórica*. Madrid.
- Universidad de Lasalle. (s.f). *Universidad de Lasalle*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2016, de Gestión, Entorno y Competitividad de las Organizaciones:

<http://www.lasalle.edu.co/wps/wcm/connect/74c0e8b0-9430-466a-be3d-281b4bd787a6/Gestio%CC%81n+Entorno+y+Competitividad+de+las+Organizaciones.pdf?MOD=AJPERES>

Universidad Interamericana para el Desarrollo. (s.f). *Industria de la Hospitalidad*.

Universidad Interamericana para el Desarrollo. (s.f). *Industria de la Hospitalidad* .

Universidad Interamericana para el Desarrollo. (s.f). *Turismo de aventura*.

Universidad Tecnológica Nacional. (2015). *Universidad Tecnológica Nacional*. Recuperado el 17 de Octubre de 2016, de Demanda, oferta y mercado turístico: <http://www.utntyh.com/alumnos/wp-content/uploads/2015/08/Demanda-Oferta-y-Mercado-Tur%C3%ADstico-power.pdf>

Vallejo, M. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 105-122.

Vanegas, G. (2006). *Ecoturismo instrumento de desarrollo sostenible*. Medellín: Facultad de Ingeniería. Universidad de Antioquía.

Vargas, G. (2012). Espacio y territorio en el análisis geográfico. *Revistas Reflexiones*, 313-326.

Vásquez, J. (2010). Si Quieres Ser Inkas.. Que Sean Felices. *Apachita*, 1-7.

Vásquez, M. (2009). *La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A. : Una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial*. [Tesis de maestría] Caracas: Área de Ciencias Administrativas y de Gestión. Universidad Católica Andrés Bello.

- Vavra, T. (2003). *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Velasco, M. (2009). Gestión turística del patrimonio cultural: Enfoques para un desarrollo sostenible del turismo cultural. *Revistas Científicas de la Universidad de Murcia*, 237-253.
- Velásquez, L. (2007). *Modelo de gestión del desarrollo sostenible de las regiones afectadas por el desarrollo hidroeléctrico*. Ciudad Guyana: Universidad, Ciencia y Tecnología.
- Ventura, P. (2008). *Propuesta de mejora en la calidad del servicio para el departamento de recepción en un hotel de gran turismo*. [Tesis de maestría] Ciudad de México: Escuela Superior de Comercio y Administración. Instituto Politécnico Nacional.
- Verdesoto, N. (2013). *Caracterización de los diferentes estilos de liderazgo que ejercen los Coordinadores sobre los Centros de Servicios Múltiples de Fundación Niñez Internacional- Children International de la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas*. Guayaquil: Facultad de Ciencias Psicológicas. Universidad de Guayaquil.
- Viajar por China. (s.f). *Viajar por China*. Recuperado el 5 de Octubre de 2016, de Industria Hotelera China, hoteles china, china hoteles : <http://www.viajarporchina.com/informacion/industria-hotelera-china-466-1366>
- Villalobos, M., Braga, J., Guirado, J., & Pérez, A. (2004). *Inventario Andaluz de Georrecursos Culturales: Criterios de valoración*. De Re Metallica.
- Villalón, M. (2016). *La puesta en valor del Patrimonio Geológico. Propuestas de geoturismo en la provincia de Segovia*. Segovia: Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. Universidad de Valladolid.

- Villas, R., González, A., & De Albuquerque, G. (2003). *Patrimonio geológico y minero en el contexto del cierre de minas*. Rio de Janeiro: Cytod-Cetem.
- Vivas, G. (2010). *Satisfacción de los clientes*. Universidad de Belgrano, Buenos Aires.
- Weigelt, A. (2011). *Liderazgo - Lo que realmente importa Factores de éxito para triunfar como líder*. Liderazgo24.com. Obtenido de <http://www.valdemar.com.mx/userfiles/files/LIDERAZGO.pdf>
- Yanchapaxi , D. S. (2015). *Análisis y prospección situacional de la hostería Quinta las Mercedes en el periodo 2010-2014* . Disertación de tesis, PUC Ecuador, Escuela de Hotelería y Turismo, Cotopaxi, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9141>
- Zaldívar Carrillo (2002. (s.f.). *"Habilidades comunicativas"*.
- Zetina, Á. (s/f). *Metodologías de Capacitación*. Veracruz, México: Instituto Tecnológico de Veracruz. Obtenido de <https://www.academia.edu/4437923/CAPACITACION>
- Zurita, A. (2014). *Plan de capacitación en Turismo Sostenible aplicado en la comunidad indígena Quilajaló del Cantón Salcedo*. Ambato: Facultad de Dirección de Empresas. Universidad Regional Autónoma de los Andes.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia interna

LIDERAZGO EFECTIVO Y LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA ZONA 4 DEL ECUADOR, PERIODO 2014 – 2017

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Población y muestra	Metodología, recopilación y proceso de información
<p>Problema general: ¿De qué manera el liderazgo efectivo se relaciona con la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017?</p>	<p>Objetivo general: Determinar de qué manera el liderazgo efectivo se relaciona con la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017.</p>	<p>Hipótesis general: Hi: Es directa y significativa la relación entre el liderazgo efectivo y la satisfacción de los clientes en hoteles tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017.</p>	<p>Variable independiente -te Liderazgo efectivo Variable dependiente Satisfacción del cliente</p>	<p>Variable independiente Liderazgo efectivo Dimensiones: -Planeación -Proactividad - Comunicación</p>	<p><u>Población:</u> Comprende los 13 hoteles de tres estrellas, ubicados en la Zona 4, correspondientes a la provincia de Manabí en el Ecuador. De la misma manera se</p>	<p>La investigación es de carácter cuantitativo porque generaliza y presupone para alcanzar una mayor validez. El tipo de investigación,</p>

Problemas específicos:	Objetivos específicos:	Hipótesis específicas:		Variable dependiente	considerarán	será
<p>- ¿De qué manera la planeación se relaciona con la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017?</p>	<p>▪ Identificar la relación de la dimensión la planeación se relaciona con la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017.</p>	<p>H₁: Es positiva y significativa la relación entre la planeación y la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017.</p>		<p>Satisfacción del cliente</p> <p>Dimensiones:</p> <p>-Rendimiento percibido</p> <p>-Expectativas</p>	<p>las opiniones vertidas por los clientes en todos los hoteles.</p> <p><u>Muestra:</u></p> <p>La muestra serán los 13 hoteles de tres estrellas ubicados en la Zona 4, correspondient</p>	<p>correlacional.</p> <p>La recolección de datos será por encuestas dirigidas a los directivos, los subordinados y a los clientes de los hoteles. Así Como análisis documental y observación.</p>
<p>- ¿De qué manera la proactividad se relaciona con la</p>	<p>▪ Identificar la relación de la dimensión la</p>	<p>H₂: Es positiva y significativa</p>			<p>es a la provincia de Manabí en el Ecuador.</p>	<p>Se clasificará, registrará y codificará la información más las técnicas que</p>

<p>satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017?</p> <p>- ¿De qué manera la comunicación se relaciona con la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador,</p>	<p>proactividad se relaciona con la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar la relación de la dimensión la comunicación se relaciona con la satisfacción de los clientes en los hoteles de 	<p>la relación entre la proactividad y la satisfacción de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017.</p> <p>H₃: Es positiva y significativa la relación entre la comunicación y la satisfacción</p>				<p>se utilizarán para comprobar la hipótesis y realizar las conclusiones.</p>
---	---	--	--	--	--	---

periodo 2014 – 2017?	tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017.	de los clientes en los hoteles de tres estrellas de la Zona 4 del Ecuador, periodo 2014 – 2017.				
----------------------	---	---	--	--	--	--

Anexo 2. Cuestionario sobre liderazgo efectivo para los directivos

Con el objetivo de aportar en la mejora de la gestión del hospedaje, se presenta esta encuesta sobre liderazgo efectivo con el fin de obtener información para nuestro trabajo de investigación.

Puesto que desempeña en el hotel

a) Dueño b) Gerente o Administrador c) Supervisor

Cuanto tiempo tiene de trabajar en el hotel

a) De 1 a 3 años b) de 3 a 5 años c) Mas de 5 años

INSTRUCCIONES:

En esta encuesta encontrará proposiciones que describen diferentes formas en las que usted pueda realizar su trabajo y algunas que puedan expresar estados de ánimos. En cada uno de las siguientes proposiciones marque con una (x) en el número que más cercanamente este con la manera de trabajar y de sentir de usted.

La clasificación que utilizará se describe a continuación:

1. Muy en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Muy de acuerdo.

Proposiciones	1	2	3	4	5
Estilo de dirección					
1 Permite y escucha las sugerencias de los subordinados para la toma de decisiones.					
2 Decide cómo se realizan las actividades y tareas dentro del área.					
3 Forma equipo con su personal.					
4 Permite una participación abierta entre usted y los subordinados.					
5 La comunicación es abierta en la toma de decisiones.					
6 Realiza la mayoría de las actividades para que funcione correctamente el área.					
7 Acepta las sugerencias que se aportan para el mejor funcionamiento del área.					
8 Maneja los conflictos de manera que permiten clarificar las opiniones de los contrarios.					
Habilidad conceptual					
9 Comprende, comparte y compromete a sus subordinados con la visión de la empresa.					
10 Cree que las decisiones que se toman en un área afectan de alguna manera a las demás.					
11 Cuando debe priorizar piensa primero en la estrategia y después en la operatividad.					
12 Considera la organización como un todo en que cada elemento acciona sobre los demás.					
13 Piensa que a veces es mejor perder algo hoy si eso contribuye a la realización del proyecto futuro de la empresa.					
14 Se asegura de que las decisiones que toma, aunque sean operativas, sean consecuentes con el futuro de la empresa.					

Creatividad					
15 Busca mejorar continuamente los programas o servicios.					
16 Ofrece opciones nuevas y diferentes para resolver los problemas.					
17 Promueve la consideración de ideas nuevas y persuade a otras personas para que las estudien.					
18 Propende a romper paradigmas o enfoques tradicionales.					
Motivación					
19 Trata de mejorar con vehemencia su desempeño en el trabajo.					
20 Se siente satisfecho al culminar una tarea difícil.					
21 Se siente motivado a ser creativo.					
22 Establece sus propias metas de trabajo.					
23 Cree que su salario está en correspondencia con su trabajo.					
24 Disfruta competir y ganar.					
25 Se siente tan bien en su trabajo que nunca ha pensado cambiar del mismo.					
26 Está plenamente motivado y comprometido con la dirección de la empresa.					
Comunicación					
27 Hace preguntas clarificadoras y muestra interés por sostener una conversación bidireccional.					
28 Demuestra apertura para compartir información y mantener informadas a las personas.					
29 Escucha a los demás, interpreta sus mensajes y responde de forma apropiada.					
30 Adapta su lenguaje, tono, estilo y formato a la audiencia correspondiente.					

Anexo 3. Cuestionario sobre liderazgo efectivo para los trabajadores

Con el objetivo de aportar en la mejora de la gestión del hospedaje, se presenta esta encuesta sobre liderazgo efectivo con el fin de obtener información para nuestro trabajo de investigación.

Cargo tiene en la empresa

- a) Jefe de un área b) Trabajador de un área

Edad:

- a) 18 a 25 años b) 26 a 35 años c) 36 a 45 años c) 36 a 45 años

La encuesta va evaluar:

- a) Dueño b) Gerente o Administrador c) Supervisor

INSTRUCCIONES:

A continuación, aparece un conjunto de proposiciones que indican formas típicas de comportamiento en su área de trabajo. Usted deberá marcar con una **(X)** de acuerdo con el grado en que esta afirmación coincide o no con la realidad tal y como usted la percibe. Le sugerimos lea cuidadosamente y responda con su criterio personal, con seriedad y la mayor franqueza. Debe responder a todos los enunciados.

Para ello relacione en cada caso según la siguiente clasificación.

1. Muy en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Muy de acuerdo.

Proposiciones	1	2	3	4	5
Estilo de dirección					
1 Considera que existe una participación abierta entre los directivos y los subordinados.					
2 La opinión de los trabajadores se toma en cuenta para optimizar el funcionamiento y asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados.					
3 Se acepta las sugerencias que se aportan para el mejor funcionamiento del área.					
4 Se solicita con frecuencia las sugerencias u opiniones de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.					
5 El proceso de toma de decisiones se realiza de forma participativa.					
6 La dirección decide la manera en que se habrán de realizar las actividades y tareas dentro del área.					
7 La comunicación es abierta en la toma de decisiones.					
8 Se preocupa por mantener las relaciones interpersonales sanas y agradables en el colectivo de trabajo.					
9 Están claramente definidas las funciones de cada trabajador.					
10 Los conflictos se manejan de manera que permiten clarificar las opiniones de los contrarios.					
Habilidad conceptual					
11 Considera que los directivos tienen capacidad para priorizar teniendo en cuenta las necesidades de todas las áreas.					
12 Considera que la solución de problemas de cada área puede afectar a las demás.					
13 Los directivos tienen clara la visión a largo plazo y orientan la organización hacia ella.					
14 En la operatividad se mantienen las políticas y estrategias básicas.					

Creatividad					
15 En su centro se busca continuamente mejorar los programas o servicios.					
16 Se ofrecen opciones nuevas y diferentes para resolver los problemas.					
17 Se promueve la consideración de ideas nuevas y se persuade a otras personas para que las estudien.					
Motivación					
18 El trabajo lo motiva a trabajar día a día.					
19 Se le facilita las herramientas y las condiciones mínimas que necesita para trabajar.					
20 Los directivos buscan constantemente alternativas para estimular el trabajo bien hecho.					
21 Se siente fuertemente comprometido con su organización.					
22 Se siente tan bien en su trabajo que nunca ha pensado en cambiar del mismo.					
23 Se reconocen sus méritos y cuando se reconocen se hacen de una manera formal.					
24 Se le permite desarrollar su potencial creativo, se aprovechan sus ideas.					
25 Opina que su salario está en correspondencia con su trabajo.					
26 Se demuestra aprecio y se recompensan los logros alcanzados y el esfuerzo realizado.					
Comunicación					
27 Cuenta oportunamente con la información que necesita para hacer bien su trabajo.					
28 En las reuniones puede expresar libremente sus ideas.					
29 Siempre se tiene información anticipada sobre cualquier cambio que se planea en la organización.					
30 Siente que lo escuchan y lo comprenden.					

Anexo 4. Encuesta de satisfacción al cliente

Con el objetivo de mejorar el servicio en el hotel, se presenta esta encuesta que nos permitirá conocer el nivel de satisfacción del cliente con el fin de obtener información que aporte a nuestro trabajo de investigación. La información que nos brinde es valiosa para el mejoramiento continuo del servicio del Hotel.

La escala va del 1 al 5 donde:

- 1 representa TOTALMENTE EN DESACUERDO
- 5 representa TOTALMENTE DE ACUERDO

Deberá marcar con un X la respuesta que más se adecue a su opinión, tanto en el instrumento de medición de expectativas y el instrumento de medición del rendimiento de la percepción.

Instrumento de medición de expectativas

DIMENSION 1: ELEMENTOS TANGIBLES	1	2	3	4	5
1 Los hoteles de tres estrellas tienen equipos audiovisuales, electrónicos de excelente funcionamiento y buena condición física a la vista.					
2 Los hoteles tres estrellas tienen trabajadores, mobiliarios, equipos, instalaciones y utensilios pulcros.					
3 En los hoteles de tres estrellas el servicio de restaurante, de alimentos y bebidas es de calidad.					
4 En los hoteles de tres estrellas las instalaciones y mobiliarios están en perfectas condiciones.					
DIMENSION 2 : FIABILIDAD					
5 Cuando los hoteles de tres estrellas prometen hacer algo en cierto tiempo, lo cumplen					

6 Cuando un cliente tiene un problema, los hoteles de tres estrellas muestran un sincero interés en solucionarlo.					
7 Los hoteles de tres estrellas brindan un servicio justo a tiempo.					
8 Los hoteles de tres estrellas insistirán en brindar un servicio libre de errores.					
DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA					
9 Los trabajadores de hoteles de tres estrellas siempre estarán dispuestos a ayudar a los clientes.					
10 En el hotel de tres estrellas, los trabajadores nunca están demasiados ocupados para responder a las preguntas de los clientes.					
11 Los trabajadores de un hotel de tres estrellas siempre dan una respuesta a tiempo y eficiente.					
12 Los hoteles de tres estrellas siempre cuentan con trabajadores que estén atentos a las necesidades del cliente.					
DIMENSION 4: SEGURIDAD					
13 Los trabajadores de hoteles de tres estrellas serán constantemente amables con los clientes.					
14 En un hotel de tres estrellas los trabajadores tienen la capacidad y los conocimientos para dar una respuesta al cliente, ante cualquier eventualidad.					
15 Los clientes se sienten seguros y tienen confianza al adquirir servicios con un hotel de tres estrellas					
16 El comportamiento de los trabajadores de hoteles de tres estrellas transmite confianza a sus clientes.					
DIMENSION 5: EMPATÍA					
17 Los hoteles de tres estrellas dan a sus clientes una atención individualizada y personalizada.					

18 Los hoteles de tres estrellas se preocupan por los intereses de sus clientes y por entender sus deseos y necesidades específicas.					
19 Los hoteles de tres estrellas se adaptan a sus horarios a las necesidades y requerimientos del cliente.					
20 Los trabajadores de hoteles de tres estrellas utilizan un tono de voz adecuado y muestra una sincera sonrisa al interactuar con el cliente.					

Instrumento de medición del rendimiento de la percepción

DIMENSION 1: ELEMENTOS TANGIBLES	1	2	3	4	5
1 El Hotel tiene equipos audiovisuales, electrónicos de excelente funcionamiento y buena condición física a la vista.					
2 El Hotel tiene trabajadores, mobiliarios, equipos, instalaciones y utensilios pulcros.					
3 En el Hotel el servicio de restaurante, de alimentos y bebidas fue de calidad.					
4 El Hotel tiene sus instalaciones y mobiliarios en perfectas condiciones.					
DIMENSION 2 : FIABILIDAD					
5 Cuando el Hotel prometió hacer algo en cierto tiempo, lo cumplió.					
6 Cuando se le presentó un problema, el Hotel mostró un sincero interés en solucionarlo.					
7 El Hotel le brindó un servicio justo a tiempo.					
8 El Hotel siempre insistió en brindar un servicio libre de errores.					
DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA					
9 Los trabajadores del Hotel siempre estuvieron dispuestos a ayudarlo.					
10 En el Hotel, los trabajadores nunca estuvieron demasiado ocupados para responder las preguntas.					
11 Los trabajadores del Hotel siempre dieron una respuesta a tiempo y eficiente.					
12 Los trabajadores del Hotel siempre estuvieron atentos a sus necesidades.					
DIMENSION 4: SEGURIDAD					

13 Los trabajadores del Hotel fueron constantemente amables.					
14 En el Hotel los trabajadores tuvieron la capacidad y los conocimientos para darle una respuesta, ante cualquier eventualidad.					
15 Se sintió seguro y tuvo confianza al adquirir los servicios del Hotel.					
16 El comportamiento de los trabajadores del Hotel le transmitió confianza.					
DIMENSION 5:EMPATÍA					
17 El Hotel le dio una atención individualizada y personalizada.					
18 El Hotel se preocupó por sus intereses y por entender sus deseos y necesidades específicas.					
19 El Hotel adaptó los horarios a sus necesidades y requerimientos.					
20 Los trabajadores del Hotel utilizaron un tono de voz adecuado y mostraron una sincera sonrisa al interactuar con usted.					

Anexo 5. Resultados de la evaluación de los expertos

Ficha del Informe de opinión de expertos

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del Informante: FAIRUC FRISANCHO EBOR
 1.2 Cargo e Institución donde labora: JEFE OFICINA DE CALIDAD ACADÉMICA FCNUNMSM
 1.3 Título de la investigación: LIDERAZGO EFECTIVO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE...
 1.4 Nombre del instrumento: ENCUESTA A DIRECTIVOS Y CLIENTES
 1.5 Autor del Instrumento:
 1.6 Alumno de: DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00- 20%	Regular 21-40%	Buena 41- 60%	Muy Buena 61- 80%	Exce lente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					✓
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					✓

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 (...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95 %

Lugar y fecha: Ciudad de Lima, 21 de Agosto del año 2018.

Firma del Experto Informante.

DNI. N° 043444... Teléfono N° 965965196

Ficha del Informe de opinión de expertos

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del Informante: SILVA ROJAS LEONI
 1.2 Cargo e Institución donde labora: DIRECTOR UNIDAD POSGRADO FCE UNMSM
 1.3 Título de la investigación: LIDERAZGO EFECTIVO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.
 1.4 Nombre del instrumento: ENCUESTA A DIRECTIVOS Y CLIENTES
 1.5 Autor del Instrumento:
 1.6 Alumno de: DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00- 20%	Regular 21-40%	Buena 41- 60%	Muy Buena 61- 80%	Exce lente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 (...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100 %

Lugar y fecha: Ciudad de Lima, de

del año 2018.



Firma del Experto Informante.
 DNI. N° 6.722.944 Teléfono N° 998051664

Ficha del Informe de opinión de expertos

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del Informante: TITO HUAMANI PEDRO
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: DOCENTE UNMSM
- 1.3 Título de la investigación: LIDERAZGO EFECTIVO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE...
- 1.4 Nombre del instrumento: ENCUESTA A DIRECTIVOS Y CLIENTES
- 1.5 Autor del Instrumento:
- 1.6 Alumno de: DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00- 20%	Regular 21-40%	Buena 41- 60%	Muy Buena 61- 80%	Exce lente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.			✓		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			✓		
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica.			✓		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad			✓		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.				✓	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.			✓		
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				✓	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico			✓		
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.			✓		

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (✓) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- (...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

70 %

Lugar y fecha: Ciudad de Lima, de

del año 2018.

Firma del Experto Informante.
DNI. N° 2893823.C... Teléfono N° 96369928

Ficha del Informe de opinión de expertos

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del Informante: *Cernesto Negrin Sosa*
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: *Director Carrera Adm Empresa*
- 1.3 Título de la investigación: *LIDERAZGO EFECTIVO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE...*
- 1.4 Nombre del instrumento: *ENCUESTA Y DIRECTIVOS Y CLIENTES*
- 1.5 Autor del Instrumento:
- 1.6 Alumno de: *DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS*

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				X	
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

80 %

Lugar y fecha: Ciudad de Lima, de

del año 2018.

Cernesto Negrin Sosa

Firma del Experto Informante.
DNI. N° 090054707 Teléfono N° 0997610435

Informe de opinión de expertos

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del Informante: María Sotolongo Sánchez
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: Coordinadora de carrera Ingeniería Industrial. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas
- 1.3 Título de la investigación: Liderazgo efectivo y satisfacción de clientes en hoteles
- 1.4 Nombre del instrumento: Encuesta a directivos y clientes.
- 1.5 Autor del Instrumento:
- 1.6 Alumno de: Ciencias Administrativas

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(.x.) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95%

Lugar y fecha: Ciudad de Lima, 18 de agosto del año 2018.

Firma del Experto Informante.

DNI. N° 69051305135 Teléfono N°53613280

Anexo 6. Contenido del programa

El liderazgo efectivo se pone en práctica en cuatro niveles, de adentro hacia afuera:

1. Personal (la relación conmigo mismo).
2. Interpersonal (las relaciones e interacciones con los demás).
3. Gerencial (la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo una tarea).
4. Organizacional (la necesidad de organizar a las personas: agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, estrategia y sistemas acordes a ello).

Los dos primeros niveles están relacionados con lo que Covey (1989) denomina los siete hábitos de las personas altamente efectivas, cada uno de estos hábitos está asociado con una capacidad o don exclusivo de los seres humanos. Los tres primeros hábitos son primarios y están asociados al nivel personal o victoria privada. Los hábitos 4, 5, y 6 son secundarios y están asociados al nivel interpersonal o victoria pública. El séptimo hábito renueva y potencia el proceso de evolución.

Los siete hábitos no son un conjunto de partes independientes o formulas fragmentadas de excitación pasajera. Están en armonía con las leyes naturales del crecimiento, proporcionan un enfoque gradual, secuencial y altamente integrado del desarrollo de la efectividad personal e interpersonal. Nos mueven progresivamente sobre un continuum de madurez, desde la dependencia hacia la independencia y hasta la interdependencia. Son hábitos de efectividad, como se basan en principios, brindan los máximos beneficios posibles a largo plazo. Se convierten en la base del carácter, creando un centro potenciador de mapas correctos, a partir de los cuales las personas pueden resolver problemas con efectividad maximizar las oportunidades y aprender e integrar continuamente otros principios en una espiral de desarrollo ascendente Covey (1989).

Las personas con hábitos de efectividad son las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas. Es por esta razón que el desarrollo de estos hábitos en el nivel personal e interpersonal constituye la base para la efectividad personal. Para este trabajo definiremos el hábito como una intersección de conocimiento, capacidad

y deseo. El conocimiento es el paradigma teórico, el qué hacer y el porqué, la capacidad es el cómo hacer y el deseo es la motivación, el querer hacer. Para convertir algo en un hábito de la vida, se necesita estos tres elementos.

A continuación, se muestra los enfoques para cada uno de estos niveles:

1- Nivel personal basado en el principio de la confiabilidad:

En este nivel se comienza con el supuesto de trabajar de adentro hacia afuera y no afuera hacia adentro. Muchos de los problemas endémicos de nuestro país se deben al paradigma social dominante de afuera hacia adentro. Todos están convencidos de que el problema está "allá afuera", y de que, si "ellos" entraran en razones, o repentinamente desaparecieran, el problema se resolvería.

Adentro hacia afuera significa comenzar primero con nosotros mismos, con nuestros paradigmas, nuestro carácter y nuestros móviles. Si se quiere encontrar más campo de acción en el trabajo, se debe ser un empleado más responsable y colaborador, para ganarse la confianza, se debe ser digno de confianza, para lograr la grandeza secundaria del reconocimiento público, se debe concentrar primero en la grandeza primaria del carácter. En muchos conflictos, cada uno de los participantes confiesa los defectos del otro y se concentra en cambiar y modelar al otro. Los hábitos correspondientes a este nivel (victoria privada) son:

☐☐ Hábito de la proactividad: Da la libertad para poder escoger las respuestas a los estímulos del medio ambiente. Faculta para responder (responsabilidad) de acuerdo con nuestros principios y valores. Esta es la cualidad esencial que nos distingue de los demás miembros del reino animal. En esencia, es lo que nos hace humano y nos permite afirmar que somos los arquitectos de nuestro propio destino. Significa que la vida es producto de los valores y no de los sentimientos, para una organización significa que la vida es producto de las decisiones y no de las condiciones, el principio fundamental de este hábito es asumir responsabilidades.

☐☐ Comenzar con un fin en mente: Hace posible que la vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que se quiere lograr permite que las acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en la vida. Significa que todas las cosas se crean

dos veces, primero mentalmente a donde se quiere llegar en la vida, para una organización es la visión que tiene de su futuro, es la creación de esa visión. Está basado en el principio de visión, de propósito, de significado, de misión.

☐☐ : Establecer primero lo primero Permite la liberación de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a las actividades que verdaderamente dan sentido a la vida. Es la disciplina de llevar a cabo lo importante, lo cual permite convertir en realidad la visión que se forjó en el hábito anterior.

2- Nivel interpersonal basado en el principio de la confianza:

Sobre la base del carácter, se construye y se conserva las relaciones La confianza es la esencia de este nivel, sin confianza lo mejor al alcance es la transacción; sin confianza, nos falta la credibilidad necesaria para la comunicación y el aprendizaje abierto, recíprocos, así como para la creatividad real.

Una relación basada en la confianza, en las que ambas partes están profundamente comprometidas es la catapulta ideal de una gran sinergia (sexto hábito). Esta relación no resta importancia a los problemas; tampoco elimina las diferencias de perspectivas, pero si elimina la energía negativa normalmente centrada en las diferencias de personalidad y posición, y crea una energía positiva, cooperativa, centrada en la comprensión plena de los problemas y en su resolución recíprocamente beneficiosa. Los hábitos correspondientes a este nivel (victoria pública) son:

☐☐ Pensar en ganar/ganar: Permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual, pues cuestiona la premisa donde la vida es un juego, donde para que uno gane, el otro tiene que perder. Cuando se establece el balance entre los objetivos y los objetivos de los demás, se puede lograr el bien común, cuando la determinación se balancea con la consideración para con los demás, se sientan las bases para la convivencia y la equidad entre los seres humanos. Es el hábito del beneficio mutuo, está basado en el principio de la abundancia.

☐☐ Procurar primero comprender y después ser comprendido: Es la esencia del respeto a los demás. La necesidad de ser entendido es uno de los sentimientos más intensos de todos los seres humanos, es la clave de las relaciones humanas efectivas y posibilita llegar a acuerdos de tipo ganar/ganar. Es el hábito de la comunicación

empática.

☐☐ Sinergizar: Es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales, el logro de trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito. Es el hábito de la cooperación creativa.

3- Nivel gerencial o administrativo se basa en el principio de facultamiento:

El paradigma del liderazgo centrado en principios en este nivel ve a las personas en un sentido total, se refiere a un estilo, la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo una tarea, ¿Cuál es el estilo? ¿Cuáles son las capacidades? ¿Cómo se delega? ¿Cómo se utiliza el talento de los demás?). Se basa en el principio de facultamiento.

La facultación sigue a una elevada confianza, es enseñar principios y decidir que no debe hacerse, ayudar a las personas a facultarse para que sean independientes, liberar sus energías hacia resultados y propósitos aceptados y deseados de común acuerdo, la liberación más el compromiso es igual a la facultación. Esta idea se manifiesta a través de acuerdos de desempeño ganar-ganar, que no es más que un mutuo acuerdo y un compromiso en lo que a expectativas se refiere y precisa mucha confianza y confiabilidad.

El concepto de facultación, implica cinco elementos básicos que son irreductibles para cualquier acuerdo de desempeño ganar/ganar, no puede eliminarse ninguno de ellos y su poder yace en la sinergia que logran entre todos, ellos son:

☐☐ Un sentido claro de los resultados deseados (y no métodos), identificar lo que hay que hacer y cuando.

☐☐ Lineamiento, especificar los parámetros (políticas, principios, valores, que no debe hacerse, etc.) que enmarcan los resultados que se deben alcanzar.

☐☐ Recursos: Identificar el apoyo humano, económico, técnico u organizacional con el que se puede contar para que ayude a alcanzar los resultados.

☐☐ Rendición de cuentas: Establecer las normas de rendimientos y el momento de la evaluación.

☐☐☐ Consecuencias: Especificar lo bueno y lo malo que sucede y sucederá, como resultado de la evaluación.

Estos cinco elementos otorgan a los acuerdos ganar/ganar una vida propia. Al establecer en estas áreas, desde el principio, una comprensión y acuerdos claros y recíprocos se crea un patrón para medir el propio éxito. En la medida en que se posee un acuerdo inicial ganar/ganar y se sabe exactamente lo que se espera, el rol del líder es ser fuente de ayuda.

4- Nivel organizacional basado en el principio de alineación:

Este nivel está enfocado en la necesidad de organizar a las personas: agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, estrategia y sistema acorde a ello. Se basa en el principio de alineación. El principio de alineación significa que todo el mundo participará en los enunciados de misión y en los enunciados de trabajo en alineación mutua, se pretende que el estilo de las personas, la estructura que se formó y también el sistema, estén totalmente alineados. En este nivel es preciso tener presentes varios aspectos en relación al estilo organizacional y sus características ellas son:

- 1- El entorno
- 2- El camino estratégico que surge de la visión y del enunciado de misión.
- 3- Sistemas, estructuras y procesos de la organización.

La filosofía ganar/ganar solo puede sobrevivir en una organización cuando los sistemas le brindan sustento. Básicamente se consigue lo que se recompensa, para lograr las metas y reflejar los valores del enunciado de la misión, el sistema de recompensa debe ser congruente con tales metas y valores, cuando falta esa congruencia sistémica se dirá una cosa para hacer otra.

El trabajo de alineamiento nunca acaba, requiere un esfuerzo y una adaptación constante sencillamente porque el líder tiene que trabajar con muchas realidades cambiantes. Los sistemas, las estructuras y los procesos deben ser flexibles para poder adaptarse a esas realidades cambiantes. Aun así, también deben basarse en unos principios inmutables, con esta combinación de flexibilidad inmutable se crea una organización que es a la vez estable y ágil.

Anexo 7. Ejercicio perceptivo “El poder del paradigma”

Para aplicar este ejercicio el facilitador divide al grupo en dos equipos y los nombra equipo 1 y equipo 2, inmediatamente se le entrega al equipo 1 una lámina con la imagen de una joven (Lámina 1) y otra lámina con la imagen de una anciana al equipo 2 (Lámina 2). Se le pide a cada equipo observar su lámina, concentrarse en ella durante 10 segundos y a continuación devolverla. Los equipos no pueden observar la lámina del otro equipo. Seguidamente se proyecta en una pantalla la lámina 3. que combina las otras dos imágenes, y se les pide que describan lo que ven.

¿Que debe suceder? Los que observaron la imagen de la joven, también verán a la joven en pantalla y los que observaron la imagen de la anciana verán a la anciana en la pantalla, esto traerá desacuerdos entre los equipos y algunas alteraciones.

Este ejercicio perceptivo prueba muchas percepciones profundas sobre la efectividad personal e interpersonal. En primer lugar, demuestra cuán poderoso es el efecto del condicionamiento sobre las percepciones y los paradigmas. Si diez segundos pueden tener semejante efecto en el modo en que se ven las cosas, ¿que cabe decir del condicionamiento de toda una vida? las influencias que obran en la vida de cada persona (la familia, la escuela, la iglesia, el ambiente de trabajo, los amigos, los compañeros de trabajo y los paradigmas sociales corrientes, como por ejemplo la ética de la personalidad) tienen un efecto silencioso e inconsciente en ellas y contribuyen a dar forma al marco de referencia y a los paradigmas de todas y cada una las personas. En segundo lugar, demuestra que tales paradigmas son la fuente de las actitudes y conductas de cada persona y al margen de ello no se puede actuar con integridad.

Concluyendo que una persona no se puede conservar integro, si habla y anda de cierto modo mientras ve de otro.

Imagen # 1



Imagen # 2



Imagen # 3



Anexo 8. Distribución por horas y formas de organización de la docencia

Fases	Temas	Tipo de docencia	Horas
Fase de contacto y motivación	La sociedad moderna y las dificultades de los líderes	Taller 1	4h
Fase de Aprendizaje	Liderazgo: antecedentes, concepciones, enfoques, teorías y estilos	Taller 2	4h
	Liderazgo, administración y dirección	Taller 3	4h
	Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Ejercicio perceptivo “El poder de un cambio de paradigma”	Taller 4	4h
Fase de evaluación	Determinar si han comprendido la información necesaria para desempeñar sus responsabilidades (evaluación individual del conocimiento)	Taller 5	4h