



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA
SECCIÓN DE POSGRADO

**LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL COMO OBJETIVO DEL MARKETING
RELACIONAL EN EL HOTEL AMERICA – CHICLAYO, 2020**

PRESENTADA POR
AMELIA DEL ROCIO VILLEGAS TIMANA

ASESORA
ROSSANA SORAIDA DÍAZ PÉREZ

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA MARKETING
TURÍSTICO Y HOTELERO

LIMA – PERÚ

2021



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERIA
UNIDAD DE POSTGRADO

**"LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL COMO OBJETIVO DEL MARKETING
RELACIONAL EN EL HOTEL AMERICA – CHICLAYO, 2020"**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE MAGISTER EN MARKETING TURÍSTICO
Y HOTELERO**

**PRESENTADO POR:
AMELIA DEL ROCIO VILLEGAS TIMANA**

**ASESORA:
DRA. ROSSANA DÍAZ PÉREZ**

**LIMA, PERÚ
2021**

DEDICATORIA

A DIOS por darme la Fe, Esperanza, y una gran Fortaleza en esta vida para lograr mis metas que me he propuesto.

A mi Madre EMMA en el Cielo, por ser la luz que guía mi camino, y por ser ejemplo de Amor puro y verdadero, aunque ausente sé que te sentirías orgullosa de mí.

A mi Padre JESÚS por ser mi ejemplo de lo que significa en la vida luchar por alcanzar un objetivo.

AGRADECIMIENTO

A mi Amor **MANUEL ENRIQUE** por ser mi soporte incondicional y que sin su ayuda no hubiera sido posible lograr esta meta.

A mi asesora **Dra. ROSSANA SORAIDA DÍAZ PÉREZ** por su gran apoyo y motivación constante brindado durante la realización de esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	III
ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
RESUMEN	IX
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
Descripción de la realidad problemática.....	XIV
Formulación Del Problema	XVII
Problema General:	XVII
Problemas Específicos:	XVII
Objetivos De La Investigación	XVII
Objetivo General:	XVII
Objetivos Específicos:	XVII
Justificación De La Investigación	XVIII
Importancia Científica De La Investigación	XIX
Viabilidad De La Investigación	XXI
Limitaciones del estudio	XXI
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	22
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.1.1. ANTECEDENTES NACIONALES.....	22
1.1.2. ANTECEDENTES INTERNACIONALES.....	24
1.2. BASES TEÓRICAS.....	29
1.2.1. COMPETENCIAS GERENCIALES.....	30
1.2.1.1. Modelos para fijar competencias	32
1.2.1.2. Competencias Gerenciales en Empresas Turísticas	38
1.2.1.3. Modelo de Gestión por Competencias	40
1.2.1.4. Competencias Gerenciales Hoteleras.....	42
1.2.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	46
1.2.2.1. Tipos de Comunicación en las Organizaciones	48
1.2.2.2. Modelo de Comunicación Organizacional.....	51

1.2.2.3. Comunicación Organizacional en la Hotelería	52
1.2.3. MARKETING RELACIONAL	52
1.2.3.2. Características del Marketing Relacional	55
1.2.3.3. Objetivos del Marketing Relacional	56
1.2.3.4. Fidelización del Cliente.....	57
1.2.3.5. Fidelización del Cliente como Estrategia del Marketing Relacional	59
1.2.3.6. Etapas del Proceso de Marketing Relacional	60
1.2.3.7. Marketing Relacional y la Gestión Hotelera.....	62
1.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	63
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....	68
2.1. DISEÑO METODOLÓGICO.....	68
2.2. PROCEDIMIENTO DE MUESTREO	70
2.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	72
2.3.1. Técnicas	72
2.4. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	73
2.5. ASPECTOS ÉTICOS	74
2.6 CRITERIOS DE RIGOR CIENTÍFICO.....	74
CAPÍTULO III: RESULTADOS, ANÁLISIS, DISCUSIÓN Y PROPUESTA	77
3.1. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A EXPERTOS	77
3.2. RESULTADO DE COLABORADORES	80
3.3. DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	83
3.4. PROPUESTA	85
3.4.1. Objetivos de la propuesta	85
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	92
FUENTES DE INFORMACIÓN	94
ANEXOS	102
ANEXO A. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	102
ANEXO B. TRIANGULACIÓN DE EXPERTOS	104
ANEXO C. TRIANGULACIÓN DE COLABORADORES	107
ANEXO D. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS APLICADOS	110
ANEXO E. INFORMACIÓN ACERCA DEL HOTEL AMÉRICA DE CHICLAYO	123
ANEXO F. MODELO DE CUESTIONARIO APLICADO PARA LA ENTREVISTA A EXPERTOS	130
ANEXO G. MODELO DE CUESTIONARIO APLICADO PARA LA ENTREVISTA A COLABORADORES.....	131
ANEXO H. FOTOGRAFÍAS DEL TRABAJO DE CAMPO.....	132
ANEXO I. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Definiciones del término Marketing</i>	53
Tabla 2. <i>Objetivos del Marketing Relacional</i>	56
Tabla 3. <i>Muestra de expertos</i>	71
Tabla 4. <i>Muestra de Colaboradores</i>	71
Tabla 5. <i>Características de las entrevistas semi estructuradas</i>	72
Tabla 6. <i>Grado de Conducta según Competencias Gerenciales</i>	86
Tabla 7. <i>Entrevista experto 1 – Variable 1</i>	111
Tabla 8. <i>Entrevista experto 2 – Variable 1</i>	113
Tabla 9. <i>Entrevista experto 3 – Variable 1</i>	115
Tabla 10. <i>Entrevista experto 1 - Variable 2</i>	117
Tabla 11. <i>Entrevista experto 2 - Variable 2</i>	119
Tabla 12. <i>Entrevista experto 3 - Variable 2</i>	121

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura N° 1. Clasificación de Competencias Gerenciales</i>	30
<i>Figura N° 2. Modelo del iceberg Spencer y Spencer, 1993.</i>	33
<i>Figura N.º 3. Seis grupos de competencias genéricas según Spencer y Spencer.</i>	35
<i>Figura N.º 4. Vásquez (2016). Competencias requeridas para seleccionar a los gerentes de hoteles de 5 estrellas en Lima Metropolitana. Anafarta et al. (2007).</i>	39
<i>Figura N.º 5. Actividades del Modelo de Gestión por Competencias</i>	40
<i>Figura N.º 6. Competencias de un Gerente General según el punto de vista de los gerentes de Recursos Humanos</i>	43
<i>Figura N.º 7. Competencias según el área de desempeño y jerarquía</i>	44
<i>Figura N.º 8. Competencias relacionadas con las habilidades, actitudes, y personalidad.</i>	45
<i>Figura N.º 9. El Proceso administrativo y su relación con la comunicación.</i>	48
<i>Figura N.º 10. Direcciones de la comunicación</i>	50
<i>Figura N.º 11. Modelo de Proceso de Comunicación según Pérez (2000).</i>	51
<i>Figura N.º 12. Aspectos resultantes de una estrategia de marketing</i>	57
<i>Figura N.º 13. Beneficios de la fidelización del cliente</i>	59
<i>Figura N.º 14. Diseño del Modelo de Gestión Gerencial por Competencias</i>	87
<i>Figura N.º 15. Perfil según el puesto por competencias: Gerente general.</i>	88
<i>Figura N.º 16. Visión – Misión – Nuestros Servicios</i>	124
<i>Figura N.º 17. Valores de la Organización</i>	125
<i>Figura N.º 18. Estándares y Modelos del comportamiento empresarial y sectorial.</i>	126
<i>Figura N.º 19. Fortalezas.</i>	127

<i>Figura N.º 20.</i> Debilidades.....	128
<i>Figura N.º 21.</i> Oportunidades.....	128
<i>Figura N.º 22.</i> Amenazas	128
<i>Figura N.º 23.</i> Estrategia de comunicación	129
<i>Figura N.º 24.</i> Estructura Organizacional	129
<i>Figura N.º 25.</i> Frontis principal del Hotel América de Chiclayo	132
<i>Figura N.º 26.</i> Lobby del Hotel América de Chiclayo.....	132
<i>Figura N.º 27.</i> Personal del Hotel América de Chiclayo	133
<i>Figura N.º 28.</i> Recepción del Hotel América de Chiclayo.....	133
<i>Figura N.º 30.</i> Servicio de Traslado del Hotel América de Chiclayo	134
<i>Figura N.º 29.</i> Room Service del Hotel América de Chiclayo	134
<i>Figura N.º 31.</i> Protocolos sanitarios del Hotel América de Chiclayo	135
<i>Figura N.º 32.</i> Habitación doble del Hotel América de Chiclayo.....	135
<i>Figura N.º 34.</i> Habitación simple del Hotel América de Chiclayo	135
<i>Figura N.º 33.</i> Habitación triple del Hotel América de Chiclayo.....	135
<i>Figura N.º 35.</i> Desinfección de habitaciones del Hotel América de Chiclayo	137
<i>Figura N.º 36.</i> Desinfección de áreas comunes del Hotel América de Chiclayo..	137
<i>Figura N.º 37.</i> Trabajo de campo de la investigación	138
<i>Figura N.º 38.</i> Colaborador del Hotel América de Chiclayo.....	138
<i>Figura N.º 39.</i> Colaborador de Housekeeping	139
<i>Figura N.º 40.</i> Habitación y trabajo de campo	139

RESUMEN

La presente investigación titulada: "Las Competencias Gerenciales y La Comunicación Organizacional efectiva, como objetivo del Marketing Relacional en el Hotel América – Chiclayo, 2020", tiene por objetivo general determinar cuál es la relación entre las competencias gerenciales y la comunicación organizacional efectiva, utilizando el marketing relacional en el Hotel América de Chiclayo, en el año 2020.

El concepto de competencias corresponde a la década de los setenta. El primero en utilizarlo fue McClellan (1973), para referirse a las habilidades necesarias para el desempeño laboral. Posteriormente Gilbert (1978), incorpora el concepto a las áreas de recursos humanos, al hablar de competencias humanas.

El concepto de competencias surge a consecuencia de la necesidad de contar con una técnica que permita mejorar la relación entre la educación-información- necesidades del campo laboral. Pazmiño (2019) afirma que este requerimiento generó cambios en la estructura de los mercados laborales, cambios en la gestión administrativa y cambios en los sistemas productivos.

La metodología aplicada, en esta tesis fue de enfoque cualitativo, de corte científico sistemático y empírica no experimental, transeccional. Se decide por la investigación no experimental, debido a que se explora una posible relación entre variables que requerían identificación plena inicial, mediante la realización de entrevistas a personal involucrado en la temática investigada. La falta de conocimiento suficiente de las variables investigadas hubiera impedido crear las condiciones necesarias para generar un diseño de investigación experimental.

La investigación tiene un diseño fenomenológico, es decir, se toma en consideración las opiniones y experiencias de los actores del fenómeno en estudio. Por último, es una investigación que aplica los conocimientos resultantes de la investigación, para solucionar los problemas actuales.

Se llega a la conclusión de proponer un modelo de gestión basado en las competencias gerenciales y la comunicación organizacional efectiva, utilizando el marketing relacional aplicado en el Hotel América, Chiclayo.

Palabras claves: *Competencias gerenciales, comunicación organizacional, gestión, marketing relacional, productividad.*

ABSTRACT

The present investigation titled: "The Management Competences and the effective Organizational Communication as objective of the Relational Marketing in the Hotel América - Chiclayo, 2020", has as general objective to determine the existing relation between the managerial competences and the organizational communication, as a marketing objective. relationship at the Hotel América, Chiclayo, in 2020.

The concept of competences corresponds to the decade of the seventies. The first to use it was McClellan (1973), to refer to the skills necessary for job performance. Later Gilbert (1978) incorporates the concept to the areas of human resources, when speaking of human competencies.

The concept of competences arises because of the need to have a technique that allows improving the relationship between education-information-needs of the labor field. Pazmiño (2019) claims that this requirement generated changes in the structure of labor markets, changes in administrative management, and changes in production systems.

The methodology applied in this thesis was of a qualitative approach, of a systematic scientific and empirical, non-experimental, transactional approach. It is decided on non-experimental research, because a possible relationship between variables that required full initial identification is explored, by conducting interviews with personnel involved in the investigated topic. The lack of sufficient knowledge of the investigated variables would have prevented the creation of the necessary conditions to generate an experimental research design.

The research has a phenomenological design, that is, the opinions and experiences of the actors of the phenomenon under study are considered. Finally, it is an investigation that applies the knowledge resulting from the investigation to solve current problems.

It is concluded to propose a management model based on managerial competencies and effective organizational communication, using the relational marketing applied in the Hotel America, Chiclayo.

Keywords: *Management skills, organizational communication, management, relationship marketing, productivity.*

INTRODUCCIÓN

Siendo el turismo una industria dedicada a brindar servicios, en donde la productividad se basa en el desempeño de colaboradores competentes que ejecutan de forma eficaz sus funciones y que contribuye con el logro de los objetivos empresariales de corto, mediano y largo plazo, la actividad se ve obligada a requerir que los gestores cuenten con competencias idóneas y estrategias de comunicación, quienes a través del marketing relacional permitan brindar un buen servicio superando las expectativas de la demanda turística.

La presente investigación tiene por objetivo general determinar cuál es la relación entre las competencias gerenciales y la comunicación organizacional efectiva, utilizando el marketing relacional en el Hotel América de Chiclayo, y de esta manera demostrar cuan necesario es contar con gestores con capacidades, habilidades, competencias, acorde a las funciones y cargo que ocupan, con el fin de lograr la excelencia en el servicio prestado.

Dentro de las capacidades necesarias, la comunicación organizacional es primordial en el sentido de informar los planes, metas, objetivos, métodos y procesos para lograr la productividad empresarial, todo ello utilizando el marketing relacional.

La investigación consta de cinco capítulos: Capítulo I: marco teórico; antecedentes de la investigación, bases teóricas, definición de términos básicos. Capítulo II: el diseño metodológico, técnicas de recolección de datos, técnicas para el procesamiento de la información, aspectos éticos. Capítulo III: resultados; análisis y discusión; Capítulo IV: propuesta y, por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, fuentes de información y anexos.

Descripción de la realidad problemática

Los seres humanos constituyen el eje más importante en la gestión de toda empresa. Se les considera como el mayor activo dentro de una organización, especialmente si la organización se dedica a ofertar servicios (Lovelock, 2015). En este contexto la actividad hotelera, debe centrar sus esfuerzos en lograr la satisfacción del huésped, quien es el que motiva las atenciones y contribuye al prestigio de la empresa (Grande, 2014).

Para ello es necesario contar con recursos humanos competentes y muy capacitados, que se identifiquen con el objetivo empresarial hotelero, que es lograr la satisfacción de huésped y de esta manera lograr competir en un mercado cada vez más demandante (Izaguirre, 2015).

García (2005), define al término competencia como una serie de conocimientos identificables y capaces de evaluar, actitudes, valores y habilidades que guardar relación entre sí, permitiendo el buen desempeño ante situaciones reales de trabajo, regidos por estándares determinados por el área ocupacional empresarial.

Es así como se puede afirmar que la competencia es un factor muy importante en la gestión empresarial moderna, la cual se construye de adentro hacia afuera, es decir, la competencia superior gerencial, es quien determina la política y aplica las funciones de todos los recursos humanos con que cuenta la organización (Rivas y Magadán, 2016).

Posteriormente a la identificación de las competencias se debe infundir confiabilidad, empatía, seguridad, conocimiento y responsabilidad, aspectos que, desde la empresa, se proyecta hacia afuera, a un público externo, en este caso, a sus huéspedes, proveedores y a todo el ámbito exterior empresarial.

Es aquí donde la comunicación cumple un rol de interés como parte de la gestión. Cabe resaltar que el público externo será quien califica y ubican a la organización en el mercado de viajes y turismo en base a sus acciones, que están regidas por sus capacidades.

Luego de un trabajo de campo previo al desarrollo de la presente investigación, y desde el punto de vista del público interno, las competencias gerenciales en el Hotel América de Chiclayo, deben mejorar, y aplicar eficientemente la comunicación organizacional interna, porque al prescindir de buenos vínculos laborales entre los trabajadores de las áreas operativas, consecuentemente perjudica, y da como resultado un clima laboral con algunas limitaciones, lo que repercute finalmente en la producción e imagen de la organización tanto interna como externa.

El hecho de no aplicar buenas competencias gerenciales impacta de forma negativa en la organización, restándole calidad en los servicios, producción y comunicación entre los colaboradores, quienes no encuentran alicientes para identificarse plenamente con su organización.

Por otra parte, Castro (2012) en su publicación "Formación y Desarrollo de Competencias Gerenciales para los Gestores Hoteleros" concluye en la necesidad de empezar de forma inmediata la formación para poder desarrollar las competencias gerenciales, estas son:

- a. Analizar e interpretar de forma rápida y correcta los datos numéricos.
- b. Lograr la comprensión y fluidez con el objetivo de comunicarse correctamente tanto de forma verbal y escrita.
- c. Analizar el entorno del negocio hotelero concretando la supervivencia, desarrollo, rentabilidad, productividad y competitividad.
- d. Determinar buenas relaciones interpersonales, superando posibles conflictos emocionales entre los grupos de acción de las áreas.
- e. Gestionar correctamente los recursos y capacidades por parte de los gestores en los hoteles.

Por su parte, Anderson (2018) realiza una reflexión sobre la comunicación organizacional interna, en donde menciona que este es un elemento importante para el fortalecimiento y desarrollo de la empresa, basado en las acciones comunicativas de la parte interna que se reflejan en la práctica y acciones de cada área.

Además, no se debe limitar la comunicación organizacional como un simple instrumento, es necesario comprenderla como un proceso transversal e incluirla en la política institucional. Por otro lado, el autor hace referencia a que las competencias son las características de fondo de los colaboradores, que presentan una relación de causa con el desempeño superior del puesto que ocupa.

Ante lo expuesto, la presente investigación afronta el problema de identificar el tipo de relación entre las competencias gerenciales y la comunicación organizacional efectiva, a través del marketing relacional, a fin de garantizar las mejoras y el éxito empresarial en el Hotel América de Chiclayo, 2020.

Formulación del problema

Problema general:

¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales y la comunicación organizacional efectiva, utilizando el marketing relacional en el Hotel América de Chiclayo, 2020?

Problemas específicos:

- a. ¿Cuáles son las competencias gerenciales que aplica el Hotel América de Chiclayo como parte de su gestión de comunicación organizacional?
- b. ¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales y la comunicación organizacional en el Hotel América de Chiclayo?
- c. ¿De qué manera el marketing relacional influye entre las competencias gerenciales y la comunicación organizacional?

Objetivos de la investigación

Objetivo General:

Determinar cuál es la relación entre las competencias gerenciales y la comunicación organizacional efectiva, utilizando el marketing relacional en el Hotel América de Chiclayo, 2020.

Objetivos específicos:

- a. Identificar cuáles son las competencias gerenciales que aplica el Hotel América de Chiclayo como parte de su gestión de comunicación organizacional.
- b. Identificar la relación entre las competencias gerenciales y la comunicación organizacional en el Hotel América de Chiclayo.

- c. Identificar de qué manera el marketing relacional influye entre las competencias gerenciales y la comunicación organizacional.

Justificación de la investigación

Las competencias gerenciales tienen estrecha relación en la tarea de tener un clima laboral saludable a través de la comunicación organizacional, ya que no existe organización que pueda prescindir de ella.

De igual manera, la comunicación organizacional en la empresa se determina con el objetivo de que exista un clima armonioso entre todos los colaboradores, siendo la autoridad al mando, la gerencia, quien propondrá además de lo establecido reglamentariamente, por manual de funciones, estrategias para mantener o mejorar las relaciones dentro de la organización (Alles, 2015).

La presente investigación se justifica por su valor práctico, al permitir la identificación de factores que permitirán la integración de toda la organización, y el trabajo coordinado y efectivo, dirigido hacia la excelencia en la atención a los clientes. La investigación aportará además un marco de referencia para otros hoteles de similares características, con los consiguientes beneficios económicos para la empresa y trabajadores, pero además con connotaciones sociales, derivadas de la mejora del clima laboral en estas empresas.

Por otro lado, Boiry (1998) señala:

La relación es, de alguna manera, el lugar geométrico por el cual pasan y finalizan todas las demás variables. Además, la cohesión del grupo radica lógicamente en la calidad de las relaciones que se establecen entre sus miembros. (p.16)

Es tan importante esta relación interna en la organización, entre las competencias gerenciales y la comunicación organizacional de sus colaboradores, que involucran aspectos de satisfacción, control mutuo y compromiso de todos sus integrantes, desde el más alto nivel, hasta el que aparentemente (porque todos los puestos son importantes), piense que no tiene mayor responsabilidad.

De no solucionarse la problemática planteada, se perdería la oportunidad de utilizar de manera efectiva al personal. Un mal manejo de la comunicación organizacional influiría en que el personal pueda sentir que el desempeño, conocimiento, destrezas y actitudes no se valoran, trayendo como consecuencia la desmotivación y derivados negativos.

Importancia científica de la investigación

En lo científico, la presente investigación es importante porque aplica la teoría del marketing relacional para encontrar relaciones entre las competencias gerenciales y la comunicación organizacional efectiva, trabajando estas dos variables, dimensiones e indicadores para lograr los objetivos del estudio, de tanta importancia para trabajar en un ambiente profesional con servicios de óptima calidad.

Asimismo, genera conocimiento basado en realidades actuales con grupos de personas de amplia experiencia en el rubro turístico, favoreciendo a futuras investigaciones que requieran conocer o evaluar la relación entre las variables de Competencias Gerenciales, Comunicación Organizacional y Marketing Relacional.

Cabe resaltar, que los establecimientos de hospedaje son una parte esencial del rubro turístico, por ello bajo este contexto, el capital humano debería manejar

las adecuadas competencias gerenciales, relacionadas con una comunicación organizacional eficiente, que garanticen un servicio de calidad con la finalidad de fidelizar a la demanda potencial turística hotelera.

Desde el punto de vista social, es importante porque el estudio conlleva una satisfacción personal dentro de la organización, y también porque los colaboradores conforman un grupo social que es considerado en su empresa, para la cual se tiene socialmente una responsabilidad como una exigencia de la conveniencia, para este grupo, siendo imprescindible una buena relación entre las Competencias Gerenciales y la Comunicación Organizacional de este grupo social.

Aquella empresa que ejerce como el seno de la sociedad no puede aislarse porque para subsistir debe procurar la creación de una variedad de tratos que se vean como una responsabilidad social implícita en las exigencias de la conveniencia, de esta manera se reconoce que los grupos internos de la empresa constituyen grupos sociales que forman parte del sistema social.

Desde la óptica práctica, esta investigación presenta soluciones estratégicas a través de Marketing Relacional; identificando características reales a través de un diagnóstico que permita acciones y mejoras con estrategias sobre el caso singular del Hotel América ubicado en la ciudad de Chiclayo.

Viabilidad de la investigación

El desarrollo del presente estudio no tiene mayores limitaciones, siendo viable su desarrollo, por tener la experiencia en el rubro y haber formado parte del equipo profesional de la organización, por lo que con conocimiento de causa y debida autorización se permite presentar el caso, lo que generará beneficios para la empresa y satisfacción del personal, logrando un compromiso y mejoras de desarrollo a la organización.

Igualmente, se cuenta con facilidades para obtención de material bibliográfico y casuística, así como recursos materiales y financieros, siendo lo más importante el conocimiento previo de la realidad problemática.

Limitaciones del estudio

La presente investigación presenta algunas limitaciones; la situación social del COVID 19, dificulta el trabajo de campo, debido a las indicaciones del distanciamiento social, la poca afluencia de turistas, y los protocolos sanitarios que se deben cumplir.

Por otro lado, no se han encontrado fuentes bibliográficas que contengan las mismas variables de investigación, como también algunas fuentes y/o antecedentes que no cumplen con el tiempo de antigüedad exigido por la Asociación Americana de Psicología (APA). Sin embargo, todas las limitaciones fueron superadas por la investigadora.

CAPÍTULO I:

MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la Investigación

1.1.1. Antecedentes Nacionales

Anderson (2018) en su tesis titulada: “Estrategia de Competencias Gerenciales y Comunicación Organizacional Interna en el Sector Hotelero de 3 y 4 estrellas de Cajamarca”, plantea como objetivo general determinar la existencia de una relación entre la estrategia de competencias gerenciales y la comunicación organizacional interna en el rubro del hotelería, específicamente hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca. Respecto a la metodología, fue de tipo descriptiva; y de corte transversal. La muestra fue de 25 gerentes hoteleros y 75 colaboradores de los 25 hoteles de 3 y 4 estrella, a los cuales se le aplicó la encuesta. Este estudio concluye que existe una relación directa entre las competencias gerenciales y comunicación organizacional interna de los gerentes y trabajadores en los hoteles 3 y 4 estrellas de la región de Cajamarca. Asimismo, propone un modelo de comunicación organizacional interna y un programa de capacitación, desarrollando competencias gerenciales en el sector hotelero a fin de mejorar la comunicación organizacional interna y las competencias gerenciales respectivamente.

El aporte a la investigación es notorio, por la semejanza de las variables descritas, como también porque confirma que competencias gerenciales como los conocimientos, habilidades, patrones de conducta y destrezas, deben mantener relación con la comunicación organizacional a fin de lograr el mejor desempeño de los colaboradores, lo que desencadenará la obtención de los objetivos

empresariales.

Caballero y Barreto (2018) en su tesis titulada: “Influencia del Marketing Relacional en la Fidelización de los Clientes Habituales de Casa Andina Select Zorritos”, proponen determinar de qué manera el marketing relacional logra influenciar en la fidelización de los clientes frecuentes del hotel en mención. Para el desarrollo de su investigación se aplicó el método cuantitativo, seleccionando una muestra probabilística de manera aleatoria simple, considerando a 158 clientes nacionales frecuentes, el diseño fue no experimental, de corte transversal. El estudio concluye que el marketing relacional influye de forma positiva en el proceso de fidelización de los clientes frecuentes, lo que fue sustentado con el coeficiente de correlación de Spearman. Considerando que en la actualidad los cambios en los gustos y preferencias de la demanda son frecuentes y constantes, las organizaciones se ven en la necesidad de aplicar estrategias que contribuyan a recuperar y fidelizar a los clientes turísticos, y esto se puede lograr a través del marketing relacional.

El antecedente aporta a la investigación a manera que demuestra la acción del marketing relacional en la fidelización de los clientes, considerando que, en la actualidad los cambios en los gustos y preferencias de la demanda, las organizaciones se ven en la necesidad de aplicar estrategias que contribuyan a recuperar y fidelizar a los clientes turísticos, y esto se puede lograr a través del marketing relacional.

Flores (2019), en su tesis de pregrado titulada “El endomarketing y su influencia en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia de Puno, período 2017”, analiza la gestión de la beneficencia en relación a la normativa e información con las funciones de sus empleados y tuvo por objetivo determinar la aplicación de las políticas de la alta dirección en favor de sus colaboradores. En la presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo; y se utilizó la recolección y el análisis de datos en respuesta a las preguntas de investigación y probar la hipótesis, la investigación es descriptivo – correlacional, y el diseño de investigación tiene carácter no experimental. Concluye que la beneficencia debía mejorar su política interna como gestora empresarial, asumiendo un compromiso frente a sus trabajadores; lo que resulta en un cambio de imagen y percepción como entidad de servicios públicos, por ello, establece una propuesta de lineamientos orientados a mejorar el cumplimiento de los indicadores de endomarketing en sus dimensiones: comunicación interna, reconocimiento y desarrollo de los colaboradores, lo que contribuirá a elevar el compromiso organizacional de los trabajadores.

El aporte a la investigación es a través del entendimiento del endomarketing, como una estrategia de venta interna, la cual se basa en la perspectiva de tratar como clientes a los colaboradores de la empresa, con la finalidad de generar cambios de actitud positivos y lograr la fidelización de estos. Además, contribuye al desarrollo de las competencias gerenciales utilizando esta estrategia de gestión empresarial para una adecuada comunicación interna, y aplicar el marketing relacional para fidelizar a nuestros clientes internos primero, y luego a nivel externo.

1.1.2. Antecedentes Internacionales

Núñez (2020), en su tesis titulada “Marketing Relacional para la fidelización

de clientes de la cadena de Restaurantes Tijuana de Guayaquil”, su objetivo general consiste en elaborar un plan estratégico de marketing relacional que logre fidelizar a los clientes de la cadena de Restaurantes Tijuana de Guayaquil. La metodología es mixta de tipo descriptiva, el diseño utilizado fue el no experimental, con un muestreo probabilístico estratificado de 367 encuestados. Llega a conclusiones interesantes, como que existe falta de fidelización de los clientes con la empresa, debido a una mala o insuficiente aplicación de estrategias de marketing relacional. Por ello sugiere la aplicación de acciones dirigidos a los mejores clientes, personalizando las ofertas y mejorando las comunicaciones.

El antecedente es importante para la investigación por la relación con la variable marketing relacional, y como esta variable es necesaria en la gestión empresarial, para lograr la fidelización del cliente, huésped o usuario, de las distintas empresas del rubro, por ello se debe capacitar y emplear las estrategias de la variable. Además, estas mejoras, indudablemente se sostienen en la aplicación de elementos del marketing relacional, lo que contribuye a sustentar el planteamiento de nuestra tesis.

Pazmiño (2019), en su tesis titulada: “Modelo de Gestión por Competencias en el Proceso de desarrollo del personal del “Hotel Riobamba Inn”, de la ciudad de Riobamba, pretende diseñar un modelo de gestión por competencias laborales con un enfoque en el desarrollo del personal para fortalecer la Gestión del Talento Humano en el mencionado hotel. La metodología aplicada fue mixta, empleando procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos de recolección de datos, de manera no experimental, realizó este proceso para determinar un modelo de gestión basado en competencias, fundamentado posteriormente a través una investigación teórica.

La muestra estuvo conformada por un gerente, cuatro recepcionistas, siete colaboradores del área de pisos y habitaciones, siete operadores del área de mantenimiento. Su estudio concluye que se requiere un modelo de gestión por competencias laborales que contenga los conocimientos, experiencia y comportamientos adecuado del personal con el fin de determinar una cultura organizacional de calidad, que contribuya al crecimiento estratégico de la organización, específicamente en la industria turística en donde los estándares de calidad del servicio se convierten en una ventaja competitiva diferenciadora.

El antecedente en mención reconoce las competencias necesarias del personal de empresas turísticas, que favorecen el desarrollo empresarial a través de una ventaja competitiva, por medio de ofertar un servicio diferenciado brindado por colaboradores competentes.

Farías (2018), en su tesis titulada: "Análisis de las Competencias de Puestos en los Hoteles: Apart Hotel, Colon Palace y Perla Verde de la ciudad de Esmeraldas", plantea como objetivo general analizar las competencias de los puestos en los hoteles mencionados, con una metodología cualitativa que le permitió calificar las experiencias de cada colaborador en su puesto de trabajo, definiendo la competencia que debe desarrollar para el cumplimiento óptimo de sus funciones, el tipo de estudio fue de corte descriptivo debido a que se determinaron las situaciones que presentaban los hoteles focos de estudios, las competencias que desarrollarán los trabajadores, y las variables y dimensiones empleadas en el objeto de estudio. Respecto a la muestra fueron los colaboradores, gerentes y administrativos, con un total de 41 personas. Concluye que el personal de los hoteles cuenta con grandes competencias en el campo de atención al cliente,

contando con variedad de perfiles profesionales para cada puesto de trabajo lo cual hace algo difícil el proceso de contratación.

Este estudio aporta a la presente investigación debido a que demuestra la necesidad contar con perfiles de profesionales con competencias específicas acorde al puesto laboral, a fin del logro de los objetivos y metas de la organización.

Cortés y Tanoira (2015), en su investigación titulada: “Competencias Directivas De Gerentes De Restaurantes Turísticos; Un estudio en la ciudad de San Francisco de Campeche, México”, propone determinar las competencias que emplean los gerentes de restaurantes turísticos, como también identificar que competencias requieren para mejorar su gestión, contribuyendo al desarrollo económico del destino. Respecto a la metodología fue de corte cualitativo, tipo exploratorio y descriptivo con un diseño no experimental. Para la obtención de datos, realizó un trabajo de campo durante las jornadas laborales de los gerentes muestra, como también se realizaron entrevistas semi estructuradas, con el objetivo de conocer sobre las competencias necesarias para cumplir con su gestión. El estudio concluyó que los gerentes emplean competencias estratégicas de visión de negocio, solución de problemas, gestión de recursos, etc. debiendo además adquirir y desarrollar competencias en áreas de recursos humanos, para asegurar el éxito empresarial.

El estudio aporta a la investigación dado que define correctamente las competencias directivas, desarrollo y aplicación en la comunicación organizacional, para lograr la excelencia en la prestación del servicio, asimismo alcanzar los objetivos empresariales, de esta manera se relaciona con la variable del marketing relacional, que juega un rol importante para fidelizar al cliente interno y como

consecuencia al cliente externo.

Díaz, Núñez, & Cáceres (2018), en su artículo científico titulado: “Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional”, se logra determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y la gestión por resultados de una organización. Resalta la importancia de la formación gerencial con el propósito de consolidar la eficiencia y la eficacia de los directivos frente a una organización, con los objetivos de planificar y conducir las acciones del personal a cargo, quienes deben contribuir al desarrollo de la empresa. En el estudio se plantea como problema principal demostrar, si las competencias gerenciales y la gestión por resultados influyen en la imagen institucional de la unidad de gestión educativa Local 01, de Lima en el 2017. La metodología, aplicada fue cuantitativa, con diseño correlacional causal, aplicándose entre meses de septiembre 2017 y mayo 2018. La investigación concluye con el reconocimiento de la estrecha relación que existe entre las variables dependiente e independiente del estudio, es por ello que se recomienda considerar al personal de la institución como agentes activos de la imagen corporativa. De la misma manera, el estudio sostiene que es necesario conocer los parámetros de la formación gerencial, analizando siempre cada característica de desarrollo y con el objetivo de lograr la consolidación y el cumplimiento de las responsabilidades de manera eficaz y eficiente.

El artículo científico aporta significativamente en la investigación, ya que demuestra como las competencias gerenciales vienen a impactar en la consecución de las asignaciones laborales y esto se refleja en el buen desempeño de los colaboradores y por defecto en la imagen corporativa, demostrando como todos los

aspectos detallados se interrelacionan, que es propio del marketing relacional.

1.2. Bases Teóricas

Cabe resaltar que la nueva gestión administrativa y la retención de los clientes deben ir de la mano como parte de un proceso que inicia con el conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes. Emplear dichos conocimientos en el momento y manera correcta dan como resultado el engranaje de todas las áreas que participan en la atención al huésped, logrando la satisfacción en cuanto al servicio, siendo una estrategia de coletazo (expresión de una actividad que llega a su fin, con un propósito mejor a futuro), que generará la captura de nuevos clientes (Arias & Sánchez ,2019).

Para un mejor juicio de las variables de investigación, es crucial inferir que dichas variables se relacionan y complementan perfectamente ya que las competencias gerenciales de los colaboradores correctamente desarrolladas de la mano de una idónea comunicación organizacional del cliente interno, permiten reflejar una sólida gestión de la empresa para fidelizar a los clientes externos potenciales, siendo este el eje clave del marketing relacional.

1.2.1. Competencias Gerenciales

Se define como competencias gerenciales a todas las características de fondo de un individuo las cuales tienen relación causal con el desempeño ante un puesto laboral, un desempeño efectivo y en algunos casos superior, diferenciándolo del resto, y el cual debe ser valorado (Anderson, 2018).

Anderson (2018), las competencias gerenciales vienen a ser: las destrezas, los conocimientos, patrones de conductas, actitudes, que deben tener las personas para cumplir con sus labores de manera eficiente, tomando como referencia las funciones gerenciales dentro de una organización. Estas características son individuales, marcan alguna diferencia entre el personal respecto a ocupar cargos gerenciales, por lo que las competencias gerenciales son variadas y van a depender del puesto, cargo y responsabilidad del colaborador o gerente.

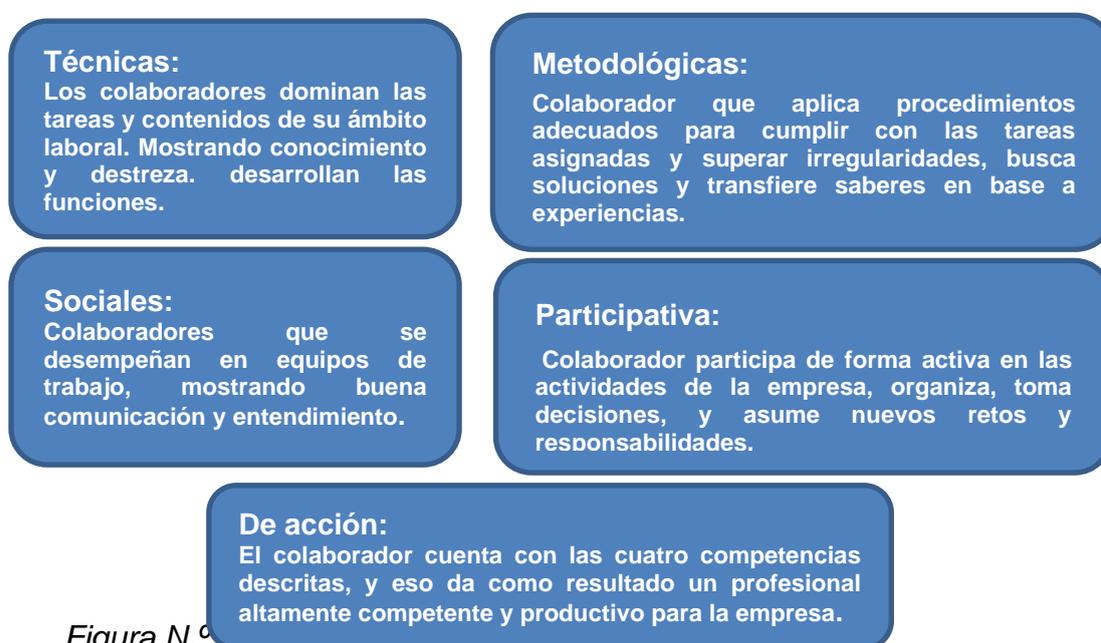


Figura N.º

Fuente: Anderson (2018). Estrategia de competencias gerenciales y comunicación organizacional interna en el sector hotelero de 3 y 4 estrellas de Cajamarca, y elaboración propia.

En la Figura N.º1 se observa la clasificación de las competencias gerenciales necesarias para una adecuada gestión empresarial, la relación y aplicación de

estas deben estar en referencia al cargo o puesto que ocupa y a las funciones que desempeña el gerente.

Cortés y Tanoira (2015) afirman que los gerentes deben tener las habilidades, valores, conocimientos, destrezas que faciliten el trabajo en equipo y que permitan la delegación de funciones, tareas, responsabilidades al personal a cargo, logrando un ambiente estimulante en compromiso y participación en todos los niveles jerárquicos, logrando un aprendizaje orientado a resultados, rendimiento personal y como grupo. Los autores resaltan que, la permanencia de la empresa en el mercado depende de las habilidades gerenciales, debido a que los gerentes son quienes deben tomar decisiones respecto a objetivos, metas, recursos, acciones en busca de la eficiencia en las funciones y la satisfacción del personal.

Para los autores en mención tener el cargo de gerente exige una serie de competencias particulares, que pueden ser aprendidas, durante la experiencia del profesional, ya que los autores consideran que estas competencias no forman parte de la educación curricular. Sin embargo, hacen hincapié que son formas de comportamiento o de pensar que permiten enfrentar situaciones dadas en un periodo de tiempo y que deben ser resueltas.

1.2.1.1. Modelos para fijar competencias

La adecuación del modelo de gestión dependerá de la organización, de sus objetivos y metas. Se mencionan los tres modelos para fijar las competencias más utilizados:

A- Modelo Conductual

Este modelo está centrado en los colaboradores con altos niveles de desempeño, que cumplen de manera eficaz con sus funciones, dando resultados positivos a la organización en donde las competencias claves tienen gran influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en la gestión organizacional (Pazmiño, 2019).

El autor lo define como: "Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado". (Mertens, 1996, p.61). Este modelo incluye el concepto de desempeño sobresaliente, que significa realizar una tarea de manera destacada, logrando identificar cualidades de los colaboradores más resaltantes. Las competencias están sujetas a modelos que reconocen las conductas asociadas a un desempeño airoso, que se fundamentan en objetivos para evaluar individuos en áreas de desempeño, desarrollo y selección. Según Spencer y Spencer (1993) el modelo del iceberg hace referencia a los elementos que aportan en estas conductas y, por lo tanto, en que un individuo cuente o no con alguna competencia. El modelo en mención reconoce variables visibles e invisibles que tienen incidencia en el comportamiento:



Figura N.º 2. Modelo del iceberg Spencer y Spencer, 1993.

Fuente y elaboración: Fundación Chile, 2004.

VARIABLES VISIBLES:

- **Habilidades:** Se denomina a lo que un individuo sabe hacer bien.
- **Conocimientos:** Lo que un individuo conoce de un tema en particular.

VARIABLES NO VISIBLES:

- **Valores/Roles sociales:** Es la imagen que un individuo proyecta a otros, según lo que desee reflejar según la importancia
- **Autoimagen:** Es la manera de como un individuo se ve a sí mismo.
- **Rasgo:** Es simplemente un patrón de conducta habitual.
- **Motivos:** Son aquellos pensamientos, preferencias naturales y consistentes que orientan y desplazan la conducta de una persona. (Fundación Chile, citado por Pazmiño, 2019)

A.1 Clasificación de las Competencias Conductuales

A.1.1 Competencias Esenciales: Son aquellas competencias exigidas por la empresa con el objetivo de alcanzar un desempeño promedio o mínimamente adecuado de los trabajadores.

A.1.2 Competencias Diferenciadoras: Son aquellas competencias que logran hacer una diferencia entre los colaboradores que muestran un desempeño superior y los que muestran un desempeño promedio.

A.1.3 Competencias Genéricas: Son aquellas competencias que sistemáticamente son repetidas de un cargo a otro, y se emplean en las mayorías de trabajos, muy utilizadas en áreas de producción: capacidad para trabajar en equipo, habilidades para la negociación, planificación, trabajo bajo presión, entre otras. Son conocidas también como competencias transversales (Alles, 2016).

A.1.4 Competencias Específicas: Son aquellas competencias propias de cada puesto de trabajo. Para cumplir con las funciones del cargo. Es necesario que los trabajadores cuenten con conocimientos específicos y en algunos casos únicos. Haciendo hincapié en las competencias genéricas, el modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993) recoge seis grupos de competencias genéricas, que se presentan en la figura número tres.

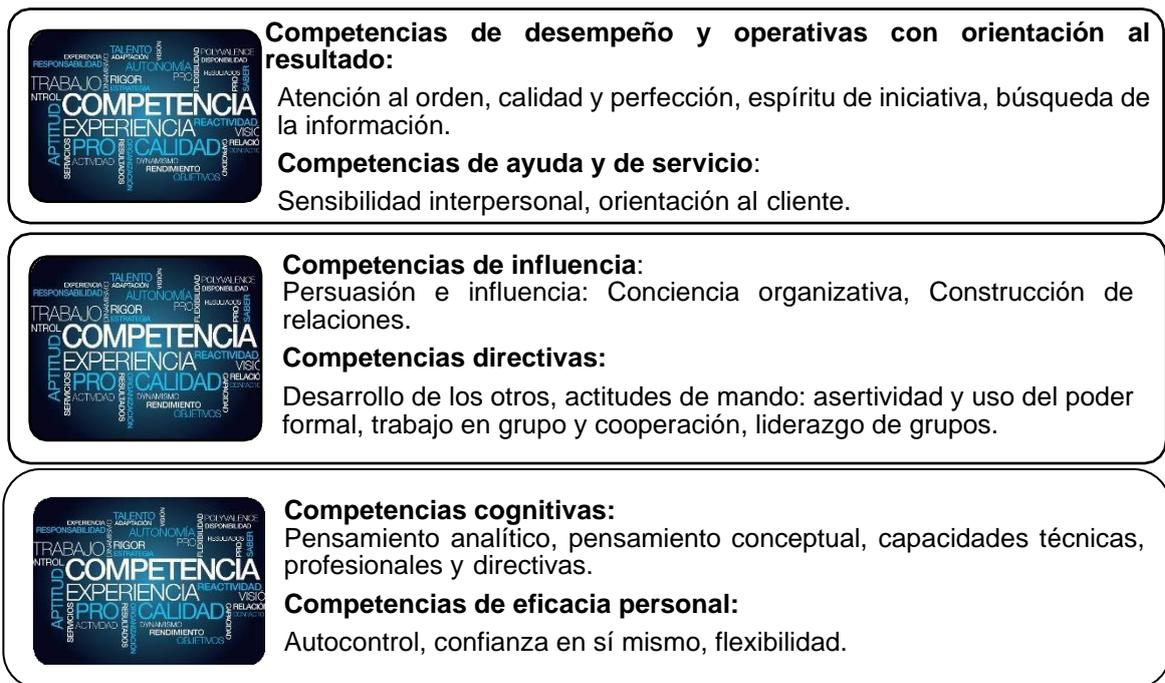


Figura N.º 3. Seis grupos de competencias genéricas según Spencer y Spencer.

Fuente: Spencer y Spencer (citados por Pazmiño, 2019), y elaboración propia.

B- Modelo Funcional

Es también llamado modelo de identificación o de descripción de competencias, tiene como base los principios de la escuela funcionalista de sociología y la administración británica, que busca adecuar los mecanismos de formación y capacitación profesional a las demandas del mercado laboral, el cual es tan inestable. Bajo este enfoque, las organizaciones son sistemas sociales abiertos que interactúan con el entorno, debido a que su operación y gestión depende de la relación con la tecnología, las relaciones institucionales, el mercado y los fenómenos socioculturales, es decir tanto los factores internos y/o externos, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente (Pazmiño, 2019).

Pazmiño (2019). El modelo funcional define el término competencia como: La capacidad real que presenta una persona para administrar el conjunto de tareas que determinan la función concreta. Por otro lado, Fernández y Ruiz (2016) lo define como todos los conocimientos, cualidades y habilidades en el aspecto profesional que son necesarias para que un colaborador pueda cumplir con las tareas asignadas.

Bajo este enfoque los objetivos y funciones de la organización no deben ser planificados como un sistema cerrado, por el contrario, se debe tomar en cuenta la relación con el entorno. Es por lo que el modelo funcional se aplica en la identificación de competencias, que permiten analizar la relación entre la destreza, los conocimientos y las aptitudes de los colaboradores, comparando los resultados de la aplicación de dichas competencias en las organizaciones, lo que favorece en la identificación de las características de los colaboradores más relevantes quienes logran resultados, o dan solución a los problemas de forma eficaz.

Finalmente, el modelo funcional se basa en la medición de resultados, con la intención de identificar el objetivo principal de la empresa y el área de ocupación, es decir, parte de un objetivo principal, hasta llegar a identificar la competencia, teniendo como principal característica centrarse en resultados y no en procesos.

C- Modelo Constructivista

El modelo constructivista se fundamenta en el análisis de la relación que existe entre los grupos, el entorno, la formación y el empleo. Se toma como referencia a los individuos con sus posibilidades y la capacidad de lograr los objetivos laborales, pero también al entorno socio – laboral en el que se relacionan. Las competencias se construyen, se desarrollan por medio de aprendizajes ocasionados de las disfunciones, incluyendo a la población menos competente.

Este modelo define a las competencias como el conjunto de habilidades, capacidades, aciertos, pericias que no son necesarias para solucionar casos, dificultades, en los procedimientos laborales, bajo el contexto organizacional (Tobón, 2006).

Según el modelo constructivista, el reconocimiento y definición de las competencias se deben realizar cuando finaliza el proceso de formación debidamente orientado a la acción y a la detección de las disfunciones en el campo laboral, con la participación de los elementos que conforman el tejido social organizacional y de su entorno formativo.

En ese sentido, para gestionar una organización en base a competencias, lo primero que se debe tener en cuenta es superar los límites del aprendizaje tradicional, brindando un sistema de formación con prácticas de alternancia activas e interrelacionada entre las instituciones, empresas, y el entorno socio laboral, los cuales contribuyen en la capacitación de los colaboradores y estos a su vez en el entorno socio – laboral.

1.2.1.2. Competencias Gerenciales en Empresas Turísticas

Vásquez (2016) menciona que en las empresas hoteleras contar con un capital humano es una ventaja competitiva, por lo que se recomienda que los gerentes deben tener la capacidad de lograr el desarrollo, crecimiento, desenvolvimiento, del grupo de trabajo que tienen a su cargo.

El grupo de trabajo debe presentar conocimientos, destrezas, capacidades, habilidades, técnicas, formas de resolver posibles problemas, con la intención de lograr los objetivos del área y por ende de la empresa, todo ello bajo la dirección gerencial.

En las nuevas economías se reconoce la necesidad de contar con competencias de interacción con los colaboradores o talento humano, facilitándoles los recursos para que logren ese crecimiento y desenvolvimiento en sus funciones.

En base a lo expuesto Anafarta et al. (citados por Vásquez, 2016) las competencias gerenciales abarcan cuatro áreas de gestión en el rubro hotelero, las cuales fueron identificadas en procesos de selección realizados para reclutar gerentes generales para hoteles de 5 estrellas en Lima Metropolitana. La identificación de las competencias necesarias para desempeñarse en estas áreas se basó en la perspectiva de los gerentes de recursos humanos.



Figura N.º 4. Vásquez (2016). Competencias requeridas para seleccionar a los gerentes de hoteles de 5 estrellas en Lima Metropolitana. Anafarta et al. (2007)

Fuente: Competencias requeridas para seleccionar a los gerentes generales de hoteles 5 estrellas en Lima Metropolitana según la perspectiva de los gerentes de recursos humanos, y elaboración propia.

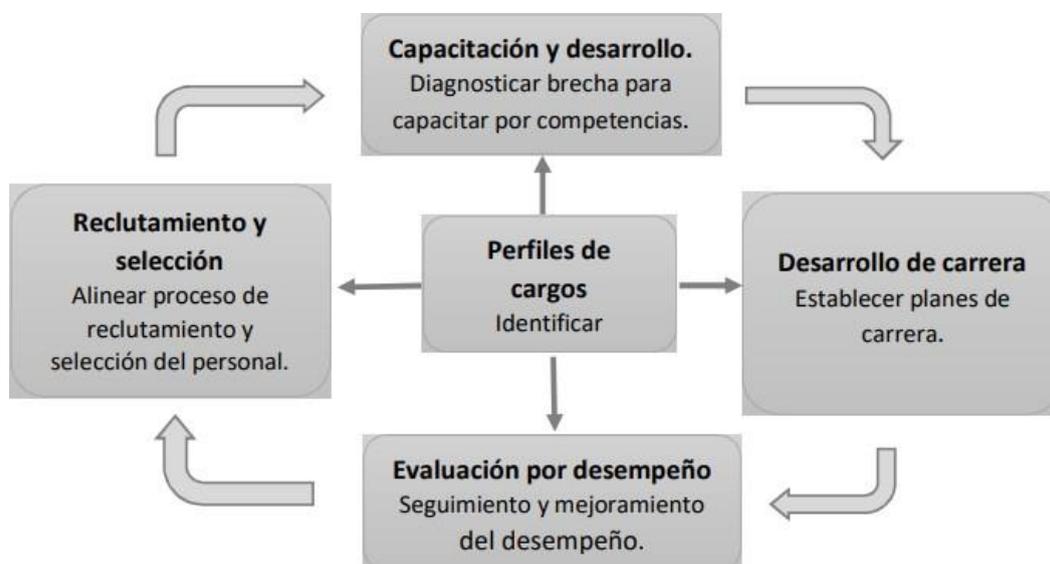
En la Figura N.º4, se observan las competencias necesarias que deben tener los gerentes, a fin de lograr los objetivos empresariales, de la mano con sus colaboradores que forman parte de su equipo, según el autor.

De acuerdo con el aporte del autor Trigo (1998), se rescata que el nuevo profesional del turismo se debe actualizar constantemente, en pro de lograr el autodesarrollo para estar acorde con la demanda del mercado laboral.

El título profesional requiere un acompañamiento de conocimientos modernos, uso de tecnología de información, idiomas, capacidad de solucionar conflictos, innovación, creatividad, experiencia laboral previa, habilidades, capacidades, entre otros.

1.2.1.3. Modelo de Gestión por Competencias

Contar con un modelo de gestión basado en competencias permite establecer las bases de procesos administrativos eficientes, alcanzando un alto nivel de desempeño individual y/o grupal. Bajo este contexto los autores Sucre & Pernaletе (2014) plantean las siguientes actividades que determinan el modelo de gestión basado en competencias.



Fuente y elaboración: Sucre & Pernaletе (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales.

En la Figura N.º5, se observan las actividades que incluyen un modelo de gestión basado en competencias: perfiles de cargos, reclutamiento y selección, desarrollo de carrera, capacitación y desarrollo, evaluación y desempeño. Por ello, es que se coincide que estas actividades se deberían aplicar en todos los modelos de gestión e incluir otras actividades según el rubro y funciones que se realicen en la organización.

Dentro de este contexto Alles (2015) afirma que un modelo de gestión por competencias facilita la selección, evaluación y desarrollo de los colaboradores, como también permite realizar un diagnóstico de la brecha para capacitar por competencias, reclutamiento y selección del personal, para una posterior evaluación por desempeño y logro de los objetivos, con un seguimiento y mejoramiento del desempeño.

Por otro lado, contar con un modelo de gestión por competencias hace posible el desarrollo profesional del colaborador, estableciendo perfiles según los cargos por ocupar, identificando las competencias necesarias para lograr la estrategia organizacional, lo que deja en claro que, administrar adecuadamente los subsistemas de recursos humanos da como resultado el logro de los objetivos y metas organizacionales. Las organizaciones que desarrollen una gestión por competencias buscan aprovechar y moldear habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, destrezas, de los colaboradores con la intención de lograr el mejor desempeño llegando a cumplir con las metas y objetivos de la organización, a través de un valor agregado del producto o servicio que se ofrece, aplicando estrategias y procesos adaptados a las necesidades organizacionales.

Finalmente, Alles (2015) pone mucho énfasis al afirmar que una gestión por competencias tiene como objetivo dirigir a las personas que son parte de la

organización a fin de lograr los objetivos, esto demanda diseñar, crear, mejorar los subsistemas de recursos humanos para que estén relacionados con la estrategia empresarial, renovando la gestión tradicional por una gestión por competencias.

1.2.1.4. Competencias Gerenciales Hoteleras

Leme (2005) definió el término competencia reconociendo los tres pilares base, “conocimiento, habilidad y actitud”.

El conocimiento se vincula al saber, es decir a todo aquello que se aprende en la época de estudios a través de los libros, trabajo y la vida cotidiana. Con respecto al término habilidad, es el saber hacer. Es la aplicación de los conocimientos adquiridos y aplicados día a día en las actividades cotidianas del campo laboral y de la vida.

Por último, el término actitud, es lo que hace que los individuos pongan en práctica las habilidades al realizar una determinada función o tarea. Entonces, se concluye que “saber” y “saber hacer” corresponden a las competencias técnicas las cuales se pueden aprender, mientras que el “querer hacer” corresponden a las competencias de comportamiento del individuo (Vásquez, 2016).

El autor Vásquez seleccionó los hoteles de cinco estrellas de la ciudad de Lima Metropolitana, tomado como referencia la lista publicada en el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos para el 2015 emitido por MINCETUR. Luego del trabajo de campo e investigaciones, publicó a la siguiente información:

VARIABLES	Sin Importancia	Poca Importancia	Importante	Muy Importante	Indispensable	Media
Gestión de la Calidad	0%	0%	0%	43%	57%	4.57
Gestión de Recursos Humanos	0%	0%	0%	29%	71%	4.71
Gestión Financiera	0%	0%	14%	43%	43%	4.29
Gestión de Alimentos y Bebidas	0%	0%	43%	57%	0%	3.57
Dominio de Otros Idiomas	0%	0%	0%	29%	71%	4.71
Conocimientos en Informática	0%	0%	57%	29%	14%	3.57
Conocimientos Técnicos del Sector	0%	0%	14%	57%	29%	4.14
Conocimiento de Productos y Servicios Turísticos	0%	0%	14%	43%	43%	4.29
Conocimientos en Gestión de Hospedaje	0%	0%	0%	71%	29%	4.29
Conocimiento del Perfil y Comportamiento del Consumidor	0%	0%	14%	43%	43%	4.29
Gestión Comercial (ventas)	0%	0%	14%	57%	29%	4.14
Capacidad de coordinación de las actividades del Área de Turismo	0%	0%	43%	43%	14%	3.71
Conocimiento de Marketing y Análisis de Mercado	0%	0%	14%	14%	71%	4.57
Conocimiento de la Legislación Aplicada a Hotelería	0%	0%	86%	14%	0%	3.14
Conocer las Políticas Nacionales y Regionales de Turismo	0%	0%	71%	29%	0%	3.29
Conocer los Procesos de Contratación de Personal y Servicios Tercerizados	0%	0%	43%	43%	14%	3.71
Conocimiento de Salud y Prevención de Riesgos en el Trabajo	0%	0%	86%	14%	0%	3.14
Curso de Especialización	0%	0%	14%	71%	14%	4.00
Gestión de Eventos	0%	0%	43%	43%	14%	3.71

Figura N.º 6. Competencias de un Gerente General según el punto de vista de los gerentes de Recursos Humanos

Fuente y elaboración: Alves, Marreiro das Chagas, & Duarte de Araújo (2012). Competencias y habilidades necesarias de los gestores de hoteles de lujo y súper lujo.

En la Figura N.º6, se observa que las competencias y habilidades que todo gerente debe tener son: gestión de recursos humanos, dominio de otros idiomas, conocimiento de marketing y análisis de mercado.

VARIABLES	Sin Importancia	Poca Importancia	Importante	Muy Importante	Indispensable	Media
Gestión de Recursos Humanos	0%	0%	0%	29%	71%	4.71
Dominio de Otros Idiomas	0%	0%	0%	29%	71%	4.71
Gestión de la Calidad	0%	0%	0%	43%	57%	4.57
Conocimiento de Marketing y Análisis de Mercado	0%	0%	14%	14%	71%	4.57
Gestión Financiera	0%	0%	14%	43%	43%	4.29
Conocimiento de Productos y Servicios Turísticos	0%	0%	14%	43%	43%	4.29
Conocimientos en Gestión de Hospedaje	0%	0%	0%	71%	29%	4.29
Conocimiento del Perfil y Comportamiento del Consumidor	0%	0%	14%	43%	43%	4.29
Conocimientos Técnicos del Sector	0%	0%	14%	57%	29%	4.14
Gestión Comercial (ventas)	0%	0%	14%	57%	29%	4.14
Curso de Especialización	0%	0%	14%	71%	14%	4.00

Figura N.º 7. Competencias según el área de desempeño y jerarquía

Fuente y elaboración: Vásquez (2016).

En la Figura N.º7, se observa como el investigador luego de un arduo trabajo de campo, determina que las competencias más relevantes que debe tener los gestores de la actividad hotelera son: gestión de recursos humanos, dominio de otros idiomas, gestión de calidad, conocimiento de marketing y análisis de mercado, entre otros con un menor porcentaje de evaluación, pero no innecesarios para desempeñar una buena gestión.

Es de notar que las competencias determinadas por ambos investigadores tienen muchas similitudes, lo que contribuye a reafirmar su validez.

Variables	Sin importancia	Poca importancia	Importante	Muy importante	Imprescindible	Media
Que le guste lo que hace	0,0%	0,0%	00%	00%	100%	4,00
Saber comunicarse eficientemente	0,0%	0,0%	00%	10%	90%	4,90
Ser ético y difundir la ética y la postura profesional	0,0%	0,0%	00%	20%	80%	4,80
Equilibrio emocional en la toma de decisiones	0,0%	0,0%	00%	20%	80%	4,80
Eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas	0,0%	0,0%	00%	30%	70%	4,70
Saber prestar servicios de calidad	0,0%	0,0%	00%	30%	70%	4,70
Tener espíritu de liderazgo	0,0%	0,0%	00%	30%	70%	4,70
Saber lidiar con situaciones conflictivas, siendo capaz de mantener la eficiencia bajo presión	0,0%	0,0%	10%	20%	70%	4,60
Autoconfianza en su capacidad de alcanzar los objetivos en el empleo	0,0%	0,0%	00%	50%	50%	4,50
Ser paciente y respetar a las personas	0,0%	0,0%	00%	50%	50%	4,50
Habilidad para trabajar en equipo	0,0%	0,0%	00%	50%	50%	4,50
Tener iniciativa	0,0%	0,0%	00%	50%	50%	4,50
Capacidad para administrar el tiempo con eficiencia	0,0%	0,0%	00%	60%	40%	4,40
Tener disposición y elevado grado de compromiso con la profesión	0,0%	0,0%	00%	60%	40%	4,40
Tener capacidad de adaptarse a los cambios	0,0%	0,0%	00%	60%	40%	4,40
Ser responsable de sus actos y decisiones	0,0%	0,0%	00%	60%	40%	4,40
Saber lidiar con las personas y las relaciones interpersonales	0,0%	0,0%	00%	60%	40%	4,40
Poseer razonamiento lógico para analizar y diagnosticar situaciones	0,0%	0,0%	00%	70%	30%	4,30
Ser dinámico y saber tomar decisiones con dinamismo	0,0%	0,0%	00%	70%	30%	4,30
Estar siempre actualizándose a través de lecturas de temas dirigidos al sector	0,0%	0,0%	00%	70%	30%	4,30
Aplicar técnicas básicas de motivación del personal	0,0%	0,0%	10%	60%	30%	4,20
Ser determinado	0,0%	0,0%	10%	60%	30%	4,20
Habilidad de persuasión	0,0%	0,0%	10%	70%	20%	4,10
Tener espíritu emprendedor	0,0%	0,0%	10%	70%	20%	4,10
Innovar, ser creativo y visionario	0,0%	0,0%	30%	50%	20%	3,90
Tener una amplia formación cultural	0,0%	0,0%	30%	50%	20%	3,90
Buscar constantemente nuevas oportunidades	0,0%	0,0%	30%	50%	20%	3,90
Saber utilizar las nuevas tecnologías y equipamientos	0,0%	10%	20%	50%	20%	3,80
Sentido crítico	0,0%	10%	20%	50%	20%	3,80
Consciencia de detalles y atención para patrones de calidad	0,0%	0,0%	40%	50%	10%	3,70
Cuestionarse continuamente	0,0%	10%	50%	30%	10%	3,40

Figura N.º 8. Competencias relacionadas con las habilidades, actitudes, y personalidad.

Fuente y elaboración: Alves et al. (2012). Competencias y habilidades necesarias de los gestores de hoteles de lujo y súper lujo.

En la Figura N.º8, Alves et al. (2012) detalla las competencias relacionadas con las habilidades, actitudes y personalidad en donde las más resaltantes son: Saber comunicarse con eficiencia, saber prestar servicios, presentar un buen espíritu de liderazgo, saber dar solución a conflictos, saber trabajar bajo presión.

Según Gómez (2012), menciona que los gerentes que tienen éxito en el rubro hotelero deben desarrollar competencias específicas, las cuales muestran relación con el personal, gestión del cambio, innovación y liderazgo, para ello las habilidades humanas son necesarias y forman parte crucial del perfil de competencias del gerente de hotel. Esto es tomando en cuenta que los gerentes están en constante interacción con los distintos públicos: subordinados, clientes, superiores, colegas y proveedores.

En conclusión, el modelo de competencias gerenciales resulta básico para entender las habilidades necesarias para que los gerentes logren los objetivos organizacionales. Por tales motivos es considerado como parte de las bases teóricas de esta investigación, dejando en claro que la mayor parte de estudios citados, se vinculan o asemejan a los conceptos desarrollados por Alles (2015).

1.2.2. Comunicación Organizacional

Según Buendía, Camacho y Cedeño (2011), la comunicación aplicada en una empresa se denomina, “Comunicación Organizacional”, que viene a ser los mensajes conjuntos que se intercambian entre los miembros de una empresa y el medio donde se desarrollan.

Es una manera de comprender, analizar, estudiar y gestionar la comunicación a fin de lograr los objetivos de la empresa, siendo hoy una herramienta importante de la gestión administrativa en todas las organizaciones.

Toda forma de comunicación tanto interna como externa debe ser consciente, eficaz, efectiva y de esta manera se logra potenciar las relaciones con los distintos *stakeholders* que forman parte de la organización.

Barona (2010) define la comunicación interna como todas las que se desarrollan dentro de una empresa con la intención de mantener una buena relación entre los integrantes a través de la fluctuación de mensajes, promoviendo la unión, motivación, colaboración, el trabajo en equipo para alcanzar las metas y objetivos de la empresa u organización.

Así mismo el autor, define a la comunicación externa como las actividades de comunicación con dirección al público externo, con la intención de mantener o mejorar las relaciones públicas. De esta forma se optimiza la imagen corporativa de la organización, resaltando que las relaciones públicas son las herramientas promocionales básicas para generar actividades y programas de comunicación desarrollados para mantener buenas relaciones con los distintos públicos de la empresa.

Propósito de la Comunicación Organizacional

Palmar (2012) la comunicación dentro de una organización tiene el propósito de efectuar cambios en las acciones dirigidas a un bienestar: Son una herramienta esencial para la operación interna de las organizaciones ya que incluye funciones administrativas.



*Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) – Elementos de Administración
Adaptado por: Chenche Nivelá Casandra*

Figura N.º 9. El Proceso administrativo y su relación con la comunicación.

Fuente y elaboración Koontz, Weihrich & Cannice (2012). Elementos de Administración. Adaptado por: Nivelá.

En la Figura N.º9, se observa como el proceso administrativo de una empresa está ligado de forma estrecha a la comunicación. Por ello es necesario que toda empresa aplique estrategias de comunicación como parte de su gestión, a fin de lograr el éxito organizacional.

1.2.2.1. Tipos de Comunicación en las Organizaciones

Sin duda que cada empresa tiene diferentes formas de comunicar, teniendo en cuenta sus necesidades y al rubro en el que se desenvuelve. Por lo que se debe evaluar y seleccionar correctamente los mensajes y el medio a emplear de acuerdo al público objetivo y el perfil de la organización.

En pro de ser cada vez más competitivas, las organizaciones deben actualizarse y mantener una buena comunicación con su público interno y/o externo logrando de esta manera una excelente imagen e identidad corporativa.

Para seleccionar correctamente un proceso de comunicación organizacional es necesario conocer aspectos de la empresa, como: la cultura organizacional, los productos y servicios que ofrece, los antecedentes, historia. De esta forma se decidirá por la mejor estrategia de comunicación.

Romo (2008) propone tres formas de comunicarse dentro de una organización:

- a. Comunicación Operativa: Se trata de crear mensajes y eslabones comunicativos para los distintos colaboradores e instancias de la organización sin tener en cuenta el nivel jerárquico del cliente interno.
- b. Comunicación Táctica: Se hace posible cuando se identifican necesidades comunicativas y se proponen soluciones para repotenciar las diferentes tareas que tienen y proyectan a la organización.
- c. Comunicación Estratégica: Su principal objetivo es crear un vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político logrando una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos. Mantiene una relación estrecha con el marketing, lo que busca es el posicionamiento corporativo.

Por otra parte, el autor propone que, las organizaciones deben tener una comunicación efectiva y para ello es necesario que la comunicación cuente con ciertas características:

- a. Abierta: Con el objetivo de tener una buena comunicación con el exterior.

- b. Evolutiva: Resalta la comunicación imprevista que se da dentro de la organización.
- c. Flexible: La existencia de comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- d. Multidireccional: En todos los niveles de la organización, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras.
- e. Instrumentada: Se emplean una serie de herramientas para tener un soporte, tecnología, dispositivos. Diseñan estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

Asimismo, plantea que el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones: ascendente, descendente, diagonal y horizontal.

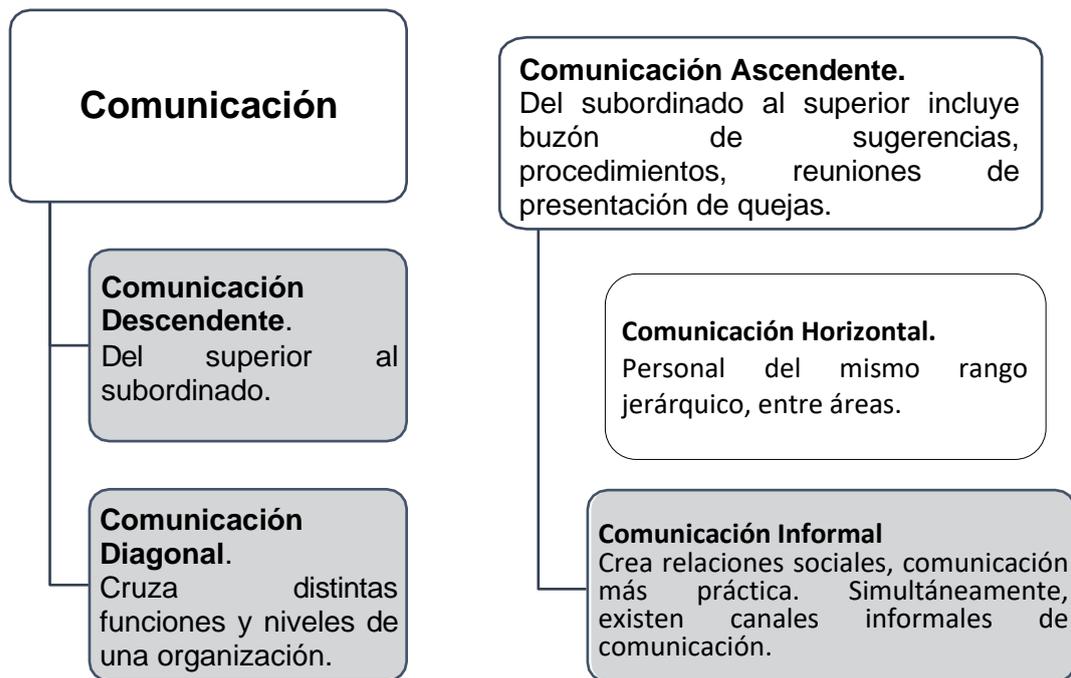


Figura N.º 10. Direcciones de la comunicación

Fuente Romo (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales, 1(1), 9-26, y elaboración propia.

En la Figura N.º10 Romo presenta un modelo de Comunicación Organizacional aplicable a la microempresa, en donde identifica los enfoques de la comunicación: Comunicación ascendente, descendente, diagonal, horizontal e informal. Todos estos son necesarios para que exista una buena comunicación organizacional, y todos los actores de la gestión comprendan de manera efectiva los objetivos y metas planteadas, generando el impacto positivo de la empresa en el mercado.

1.2.2.2. Modelo de Comunicación Organizacional

Existe un interés por los procesos de comunicación, lo cual ha generado la creación de diferentes modelos de procesos comunicativos. Ninguno de ellos puede definirse como preciso o exacto, ya que dependen de algunos factores como: tiempo, grado de utilidad, objetivos, etc. Bajo ese contexto Pérez (citado por Romo, 2008) propone el siguiente modelo algo más flexible y aplicable en todas las organizaciones:

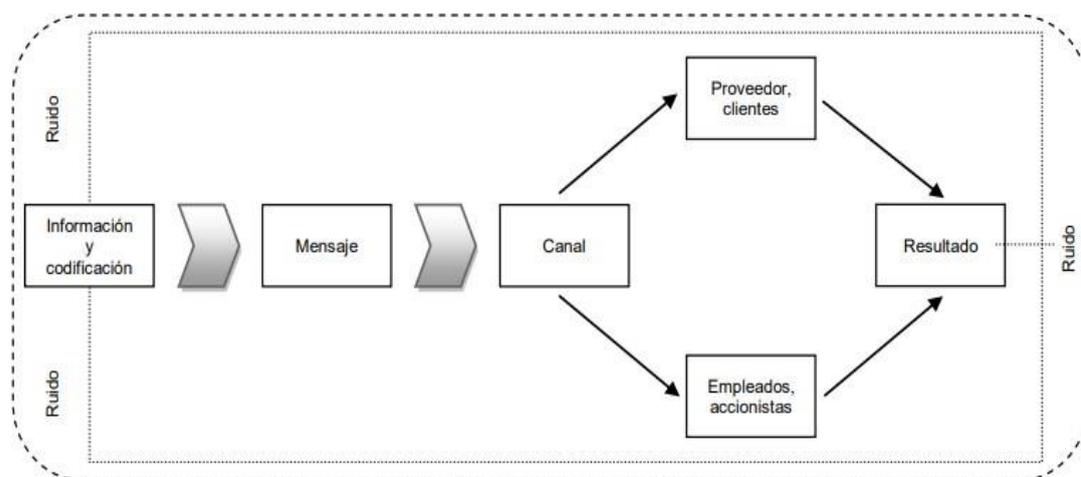


Figura N.º 11. Modelo de Proceso de Comunicación según Pérez (2000)

Fuente y elaboración: Romo (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales, 1(1), 9-26.

En la Figura N.º11, se observa el modelo de proceso de comunicación planteado por Pérez, en este modelo el emisor es la gerencia, encargada de recopilar información, la cual se codifica. Posteriormente se envía el mensaje por medio de los canales. De esta manera llega al destino, público interno, colaboradores, accionistas, público externo, clientes, proveedores. Una vez que se logre el resultado del mensaje, se realiza la retroalimentación y el ciclo vuelve a empezar.

1.2.2.3. Comunicación Organizacional en la Hotelería

Villanueva (2018) afirma que la comunicación dentro de la gestión hotelera cumple una función muy relevante, en donde se trasmite y se recibe, todo tipo de información en relación al campo laboral, reflejándose estas en acciones. En la actualidad la industria hotelera se ha visto afectada por una variedad de factores externos, tendencias de consumo y protocolos que obligan a las empresas a reformular su manera de gestionar.

Es ahí donde la comunicación es una estrategia necesaria de aplicar, con el objetivo de mejorar la relación comunicativa ente los miembros de la organización y de esta manera mantenerlos actualizados, reforzar la identidad empresarial y la imagen corporativa.

En conclusión, se utiliza los conceptos de comunicación organizacional propuestos por Buendía et al. (2011) y Barona (2010), porque incluyen los principales elementos que - a nuestro entender- configuran un proceso eficiente de comunicación dentro y fuera de la comunicación de la organización empresarial.

1.2.3. Marketing Relacional

Brunetta (2010) rescata que el marketing tradicional busca captar clientes

que quieran comprar nuevos productos o servicios que serán lanzados al mercado. Caso contrario con el marketing relacional, que busca dar respuesta a la necesidad que tienen las empresas de conservar sus clientes, por lo que el objetivo principal es la fidelización de estos.

La adecuada implementación de la estrategia de marketing relacional facilita la retención de clientes y atrae a los nuevos.

Tabla 1.

Definiciones del término Marketing

	American Marketing Association (2013) marketing es una actividad, es un proceso que permite crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
Marketing	Stanton et al. (2004) define al marketing como un sistema de actividades de negocios, creado para redistribuir productos que satisfagan las necesidades, designarles una tarifa, promocionarlos y distribuirlos a los mercados meta con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales.
	Kotler (2001) define al marketing como un proceso social y administrativo a través del cual los grupos o individuos obtienen lo que necesitan y desean, esto se hace posible por medio de la generación de ofertas e intercambios de productos de valor con su semejante.

Fuente: Crespo del Busto, Sánchez y Ramos (2019). Marketing relacional y la fidelización de los clientes de hoteles 4 estrellas de San Isidro-Miraflores, y elaboración propia.

Crespo et al. (2019), mencionan que el marketing relacional transmite la idea principal de que toda empresa debe entablar y mantener relaciones perdurables con los clientes, en favor del éxito empresarial.

Si bien es cierto, el marketing tiene como objetivo plantear estrategias para realizar un intercambio, “compra del producto o servicio”, el marketing relacional, considera necesario que dicho intercambio genere intercambios adicionales. Bajo ese contexto los mercadólogos consideran que la venta del producto o servicio es solo el inicio de la relación cliente/organización.

Posterior al acto de compra, si el cliente se sintió satisfecho, retornará para adquirir de nuevo el producto o servicio. En conclusión, se afirma que el marketing relacional es el proceso que integra tres elementos: marketing - calidad - servicio al cliente, con el objetivo de definir y mantener relaciones a largo plazo y rentables.

La finalidad del marketing relacional, según Kanuk y Schiffman (2005), es generar vínculos fuertes y duraderos con los clientes y/o usuarios, poniendo énfasis en fomentar compromisos, relaciones de trabajo en conjunto a largo plazo con los clientes asiduos, logrando que se sientan satisfechos por el producto o servicio brindado. Lo que valora el cliente es la forma como la organización se preocupa por ellos, como busca generar la conexión, la atención percibida.

El marketing relacional impacta de dos maneras en las organizaciones: generando la necesidad de crear estrategias de comunicación que tengan como base la fidelización de los clientes, y motivando el constante análisis de las estrategias de marketing de los distintos actores con los que la organización mantiene relación (Crespo et al., 2019).

1.2.3.2. Características del Marketing Relacional

La interactividad: Es el cliente quien tiene la iniciativa del contacto, en su rol de emisor y receptor de la comunicación; es el cliente quien inicia la transacción.

Personalización y direccionalidad de acciones: Las organizaciones deben adecuar sus servicios y/o productos a las necesidades de los clientes, y posteriormente enviar sus comunicaciones.

La memoria: La identidad, los datos, las características, los gustos, preferencias, detalles se registran en la memoria del cliente. Se registran todos los momentos de la interacción cliente – empresa.

La receptividad: Escuchar al cliente, dejar de hablar, de esta manera es el cliente quien decide si desea mantener la relación cliente-empresa, el cliente decide de qué manera desea comunicarse.

La orientación al cliente: se aplica el “*customer manager*”, en donde el primer objetivo de la empresa es la satisfacción del cliente o consumidor, la empresa pone mucha atención en sus necesidades, y en los procesos que realiza para cubrir y satisfacer dichas necesidades.

Participación en cada cliente: Es más importante para la empresa la participación del cliente que la participación del mercado, lo que aplica el marketing tradicional.

Clientes valiosos: La empresa debe reconocer a los clientes más valiosos, a través de una sofisticada segmentación, clasificación de los clientes, planificación, diseño o estrategias. Uno de los principales criterios del marketing relacional es el *customer lifetime value*, que quiere decir el valor que representa cada cliente o consumidor para la empresa, a lo largo de su relación con la misma. Por lo que, se

aplica en situaciones de B2C, “*business to consumer*”, y también en B2B, “*business to business*”.

1.2.3.3. Objetivos del Marketing Relacional

Quesada, y Ruiz (2007) analizan y presentan los objetivos del marketing relacional:

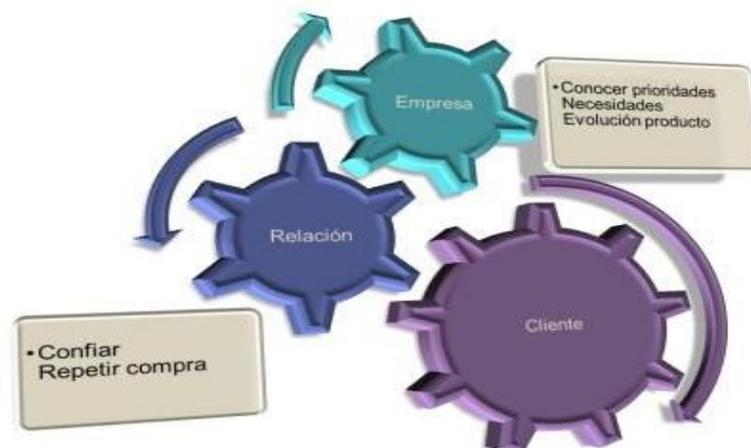
Tabla 2.

Objetivos del Marketing Relacional

N.º	Objetivo
1	Incremento en las ventas: Como los clientes presentan mayor grado de fidelidad, y orientación relacional.
2	Clientes fidelizados: Fidelizar al cliente y que siempre adquiera los productos existentes o los nuevos.
3	Nuevos productos: con la intención de captar nuevos clientes.
4	Reforzar la imagen de la organización: Esto se obtiene siempre y cuando la empresa brinde servicios y/o productos de calidad.
5	Novedosas técnicas de venta: Plantear nuevas estrategias para captar clientes.
6	Mejora en la distribución del producto y/o servicio: Tener más canales de distribución.
7	Mejorar la cartera de clientes: Esto generará más ventas y más clientes fieles.

Fuente: Quesada y Ruiz (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. Anuario jurídico y económico escurialense, y elaboración propia.

En la Tabla N.º2, se observan los objetivos del Marketing Relacional y su impacto en las empresas posterior a su aplicación, lo cual contribuye a demostrar lo recomendable que es para las organizaciones contemplar estrategias de esta variable, a fin de facilitar la obtención de resultados positivos en la empresa.



Fuente: Elaborado a partir de Chinesa (2005).

Fuente y elaboración Chinesa (2005).

Figura N.º 12. Aspectos resultantes de una estrategia de marketing

1.2.3.4. Fidelización del Cliente

Según Quesada y Ruiz (2007) uno de los pilares del marketing relacional es la fidelización de los clientes y esto se hace cada vez más fácil, gracias a las nuevas herramientas tecnológicas. El requerimiento de las empresas en orientar las actividades del marketing para lograr la satisfacción de los clientes a largo plazo. Acción que contribuye para que la empresa cuente con una estrategia competitiva en el mercado, y genere su permanencia en base a su reconocimiento.

Fidelización de los clientes busca que los usuarios conserven buenas relaciones comerciales, solidas, y permanentes con la organización, las cuales se pueden generar a través de la existencia de la correspondencia entre la actitud del consumidor frente a la empresa y su comportamiento de compra de servicios o

productos.

Se considera cliente fiel aquel, que presenta siguiente comportamiento:

- a. Adquiere de forma regular los productos o servicios de la empresa.
- b. Le agrada la empresa y tiene un muy buen concepto de ella.
- c. No le gustaría experimentar la compra en otra empresa.

La frecuencia con la que el cliente compra un producto o utiliza un servicio, que le dé la satisfacción que requiere, se convertirá en fidelización, debido al requerimiento continuo del mismo por el alto grado de satisfacción adquirida. La fidelización busca captar la atención del cliente desplazando a cualquier competidor a través de los productos y/o servicios diferenciados creados según la necesidad del cliente. Sumado al valor agregado de los productos y/o servicios que perciba el cliente, las buenas relaciones públicas son otras técnicas de fidelización aplicados por las organizaciones.

En mercados en etapa de madurez, la fidelización es la mejor estrategia para asegurar la permanencia de los clientes. Cabe resaltar que la fidelización de los clientes contribuye a lograr la rentabilidad de la empresa, siendo este el mayor beneficio.



Figura N.º 13. Beneficios de la fidelización del cliente

Fuente Quesada y Ruiz (2007), y elaboración propia.

1.2.3.5. Fidelización del Cliente como Estrategia del Marketing Relacional

La base de la estrategia empresarial según el marketing relacional es el comportamiento del cliente, es decir que las escalas de venta, la participación en el mercado, están en un segundo plano (Pinto, 1997). Por otro lado, el concepto de fidelización del cliente guarda vínculos directos con los términos calidad y servicio, en sentido que el uso, manejo adecuado de ambos términos dan origen a la fidelización, produciendo nuevas ventas a menores costos, aumentando la rentabilidad y mejorando el servicio o producto (Alet, 2007). La relación entre servicio al cliente y calidad con orientación al marketing tiene como objetivo la retención del cliente, y bajo este objetivo se expone lo siguiente:

- a. Es necesario que las empresas analicen que el servicio al cliente debe tener un enfoque multidimensional, que de origen a las buenas relaciones entre los grupos objetivos: clientes externos e internos.
- b. Los estándares de calidad del servicio o producto deben estar orientados al cliente, a través de la calidad total de todas las áreas de la organización y que se verá reflejado en el servicio o producto final y percibido por el cliente o usuario.

Por último, el marketing relacional opera de manera fina, para lograr la fidelización emplea conceptos como la cuota del cliente o el valor de la vida del cliente, aplicando un VAN “valor actual neto”, que ayuda a calcular el valor actual de los ingresos a futuro en base a lo largo de la vida de un cliente en la empresa (Quesada y Ruiz, 2007).

1.2.3.6. Etapas del Proceso de Marketing Relacional

Etapa N.º1 - Identificar: Reconocer al universo de clientes, objetivo de las estrategias del marketing relacionar, teniendo una valoración alta si se tiene identificados a los clientes previamente, caso contrario demanda algunos costos para las empresas que no tienen esta base de datos actualizada, ya que representa una pérdida de tiempo y dinero.

Etapa N.º2 - Informar y atraer: Dar a conocer la organización, su imagen, su cultura organizacional, sus productos y servicios, como también el nivel de atracción y participación que tienen en el mercado.

Etapa N.º3 - Vender: Lograr que un cliente potencial se convierta en cliente real, esto se da cuando la empresa logra cerrar la primera transacción, logrando que el cliente sea parte de algún programa de fidelización.

Etapa N.º4 - Servir: Luego de cerrar la venta, se trata de servir al cliente. Procesos de instalación, procesos de entrega a domicilio, procesos de adaptación o ajustes, etc.

Etapa N.º5 - Satisfacer: La empresa busca satisfacer a los clientes, esto dependerá de la empresa, de cuan capaz es de superar las expectativas que el cliente tiene desde que realiza la compra del producto o servicio.

Etapa N.º6 - Fidelizar: Analiza la oportunidad que tiene la empresa para lograr que los clientes satisfechos se conviertan en clientes fieles.

Etapa N.º7 - Desarrollar: Se evalúa de qué manera un cliente ha quedado satisfecho luego de la primera compra del producto o servicio, esto apertura oportunidades de desarrollar relaciones con los clientes:

- a. Aumentar la tasa de fidelidad.
- b. Genera mayores compras.
- c. Clientes susceptibles para adquirir otros productos de la misma empresa.
- d. Clientes que pueden adquirir productos o servicios con mayor valor añadido.

Etapa N.º8 - Comunidad de usuarios: Tener una comunidad de usuarios y clientes de productos – servicios, desarrolla vínculos directos con los clientes: internet, foros, chat, etc.

1.2.3.7. Marketing Relacional y la Gestión Hotelera

El marketing relacional, constituye un conjunto de estrategias de construcción y diseminación de marca, prospección, fidelización y creación presencia en el mercado. El objetivo primordial del marketing relacional es conquistar y fidelizar a los clientes, además de convertirlos en mediadores e impulsador de la marca (Lipinski, 2020).

El marketing relacional tiene relación con las estrategias y acciones de marketing que mejoran la comunicación con los prospectos para encaminarlos por medio del proceso de compra y seguir fomentando la lealtad durante su ciclo de vida. El marketing es parte de la teoría y práctica de la gestión hotelera, puesto que la atención se centra en la satisfacción del cliente, por lo que todas las tácticas empleadas van dirigidas a esa dirección.

En conclusión, el concepto de marketing relacional se comprende en base a las ideas de Quesada y Ruiz (2007) las cuales guardan relación con los demás autores, sobre todo con Villanueva (2018) y Alet (2007).

1.3. Definición de términos básicos

1.3.1 Hotelería

Una rama del turismo es la hotelería, que ofrece el servicio básico de alojamiento, pero incluye otros servicios como alimentación, recreación, traslados, acompañamiento. Como también, es el conjunto de establecimientos comerciales que prestan servicios profesionales y habituales de hospedajes y servicios complementarios. Es necesario considerar que la hotelería juega un papel muy importante en la actividad turística, a través de su oferta variada de hoteles clasificados no clasificados (De Arrillaga, 2013).

1.3.2 Gerencia

Ortiz y Torres (2010) definen el término gerencia como un proceso en donde se asocian todos los componentes que dan lugar a un óptimo empleo de un activo que siempre ha estado presente, pero por algún motivo no había sido utilizado de forma correcta. La palabra gerencia deriva del término “gesto”, que se define como actitud, comportamiento, movimiento del cuerpo, pero también se deriva de la palabra genere, que significa llevar a cabo, ejecutar, conducir, dirigir.

1.3.3 Competencias gerenciales

Para definir competencia gerencial es necesario primero definir el término competencia, según Anderson (2018) se define como las tareas, actividades y roles que debe cumplir todo profesional, que tenga la capacidad realizarse en su puesto de trabajo. El autor en referencia menciona que para definir el término competencia es necesario subdividirlo en dos sub-términos:

- a. Incumbencia: Capacidad de realizar su trabajo.
- b. Suficiencia: Resultado de la capacitación y cualificación.

Por lo tanto, las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos que al ser aplicados con habilidad de pensamiento genera una eficiente transformación y resolución de problemas frente a diversas situaciones, los cuales, están acorde a un código de valores aceptados anticipadamente y demuestran la capacidad de hacer algo.

1.3.4 Gestión por competencia

Para Alles (2015) se entiende mejor que nadie la complejidad de las estrategias organizacionales y la importancia de los colaboradores de todo nivel para alcanzar la visión, por ello la gestión por competencia opera como un instrumento de gestión que puede ser utilizado por el gerente o el personal a cargo de toda la organización, para ayudarlo a dirigir y manejar mejor su puesto laboral.

1.3.5 Comunicación Organizacional

Posadas (2009) precisa a la comunicación organizacional como la información que le permite conocer los intereses y necesidades de los colaboradores que son parte de una organización; además de la ciudadanía. Como resultado la organización será capaz de entender al recurso humano, evaluar su desenvolvimiento laboral y productivo, a través de ciertas entrevistas y la observación de estos.

Por otra parte, la comunicación en toda organización es un sistema complejo importante, este no se trata solo de producir un mensaje por cualquier medio, sino que se habla de saber conjugar las variables de los mensajes para que esta comunicación tenga un efecto y genere los resultados que son perseguidos por la organización, como por la fuerza laboral al interior de esta, y que funcione como un mecanismo social para fortalecer las relaciones a un grado interno y externo

(Anderson, 2018).

1.3.6 Administración de recursos humanos

Según Buendía et. al (2011) la administración de recursos humanos, comprenden la motivación, disciplina, administración de conflictos, capacitación, desarrollo, todos reflejan el comportamiento de un colaborador. Una buena administración de recursos humanos debe saber dar premios como parte de la motivación, poner atención a las sugerencias de los colaboradores, brindar retroalimentación, solucionar conflictos entre los colaboradores.

1.3.7 Comunicación interna

Para Berceruelo (2016) la comunicación interna busca, dentro de otras líneas objetivas, asociar el trabajo personal y las metas empresariales, transferir efectivamente las tareas y valores de una organización, de esta manera conserva vivo el estímulo y motivación en las labores diarias, además de incrementar tanto la satisfacción como la productividad del personal.

1.3.8 Comunicación externa

Para la creación de estrategias, se deben considerar tanto la comunicación interna como la externa, la comunicación externa es importante para distinguir los productos y la marca de la empresa ante la competencia, además de ser útil para trabajar con sentido y de forma coordinada. Esta comunicación como instrumento podría ser peligroso, más en situaciones que se pueden interpretar como negativas, por lo tanto, es indispensable coordinar las acciones de marketing que se llevan a cabo para la imagen externa (Berceruelo, 2016).

1.3.9 Marketing relacional

Para el marketing relacional el cliente es el principal motivo de la empresa, se ha convertido en el objetivo del esfuerzo, dedicación, planeación de la empresa. A este nuevo enfoque, se debe añadir el concepto de relación a largo plazo, eliminando los enfoques del marketing tradicional que solo se limitaba en la relación con el cliente a una transacción comercial, sin preocuparse de que ese cliente nos vuelva a comprar (Pérez & Pérez, 2006).

1.3.10 Consumidor

Es todo individuo que solicita un producto y/o servicio, según una necesidad o un deseo. Se generan diferentes acciones: Podría desechar lo adquirido en razón a la necesidad ya fue satisfecha, por que el producto cumple su objetivo, por un cambio en sus gustos y preferencias (Gómez y Sequeira, 2015).

1.3.11 Comportamiento del consumidor

Rivera, Arellano & Molero (2013) menciona que el comportamiento del consumidor incluye las acciones de buscar, comprar, evaluar, disponer de los productos y servicios, que logren la satisfacción de las necesidades del cliente. Otra, definición a la que hace referencia el autor, es que es el conjunto de las actividades que realizan las personas, desde que se reconoce la necesidad, para luego efectuar la compra y en posterior el uso del producto o servicio. Enfocando el concepto del comportamiento del consumidor al marketing, el consumidor es el centro de todas las actividades y para una adecuada aplicación de las estrategias, lo primero que se debe hacer es comprender que lo motiva a comprar y a adquirir los productos y/o servicios, como también a cómo debe emplearlos para lograr sus satisfacciones y superar las expectativas.

1.3.12 Satisfacción al cliente

Esta se puede definir tomando en cuenta a Dos Santos (2016) la satisfacción es una respuesta verdadera resultante del encuentro entre el consumidor con un producto o servicio, siendo un estado emocional el que se genera frente a la evaluación de la percepción luego de la compra de un producto o servicio.

1.3.13 Fidelización del cliente

Pérez & Pérez (2006) mencionan que la fidelización se basa en lograr que un cliente regrese y adquiera los productos y servicios, sin compararlos con la competencia. Esto se da, gracias a que el cliente confía en lo que se le ofrece y desarrollando correctamente las estrategias de CRM con el fin de que los clientes no se vayan a la competencia.

1.3.14 Endomarketing

La idea del endomarketing acorde con Flores (2019) hace referencia a las actividades comunicativas que se enfocan a la promoción de la identidad, imagen corporativa y valor de marca de una organización estrechamente relacionado con sus propios empleados. Esta clase de marketing es la clave para alcanzar un mejor rendimiento de la empresa, ya que se desenvuelve bajo la concepción de la eficiente gestión del recurso humano por parte del mismo departamento, las personas de alto mando y el equipo de directivos.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Diseño metodológico

La presente investigación es de corte cualitativo y contiene un diseño de carácter descriptivo que permitió obtener una perspectiva general respecto a la relación que existe entre las competencias gerenciales y una comunicación organizacional efectiva, utilizando el marketing relacional en el Hotel América de Chiclayo, 2020.

En referencia al diseño de carácter descriptivo cabe anotar que según lo propuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2014) las investigaciones de corte descriptivo tienen el objetivo de determinar las características más importantes de los individuos, grupos sociales, o comunidades que son parte de la muestra, que son motivos de análisis. La investigación en curso abordó la descripción de expertos desde un nivel operativo según sus competencias gerenciales dentro del hotel, como también la percepción y valoración de los empleados de las distintas áreas sobre la comunicación organizacional.

El aspecto cualitativo, según el mismo autor resalta que todo individuo, grupo o sistema social tiene una forma única de observar e interpretar el mundo, comprendiendo las situaciones y eventos que lo construyen. Esta interpretación se realiza de forma inconsciente, y se transmite a través de otros y por la experiencia. Cabe acotar que es por medio de la investigación, que se puede comprender y estudiar su contexto.

El autor, menciona además que la investigación cualitativa brinda información profunda, contextual, dispersa, con riqueza interpretativa, respecto al ambiente o entorno, es decir permite tener experiencias únicas de investigación. Asimismo, permite tener un punto de vista natural y holístico, de los problemas y/o fenómenos de investigación.

La elección de un enfoque cualitativo de investigación se debe a la escasa información especializada que existe actualmente. Si bien existe mucha información sobre competencias gerenciales, comunicación organizacional y marketing relacional, encontrar estudios previos que conjuguen estas tres variables y que se apliquen en un contexto hotelero como el seleccionado, es difícil. Por ello, se ha optado por un enfoque cualitativo y descriptivo, que permitirá determinar inicialmente si las variables propuestas se vinculan y qué efectos están ocasionando.

Se han interpretado las variables en su contexto real, sin manipulaciones, con medición mediante entrevistas a los involucrados en los diversos niveles administrativos. La medición de estos instrumentos es de tipo transversal (en un solo momento), debido a las dificultades para hacer seguimiento de las variables en un contexto de pandemia como el actual, en el cual la demanda y posibilidades de atención están muy limitadas.

Es preciso señalar que se ha optado por una investigación cualitativa, ya que permite conocer más a fondo el enfoque de una organización, datos que serían difíciles de cuantificar, y que para llegar a su resultado se debe hacer uso de entrevistas a un grupo determinado que luego pasan a ser analizadas para obtener conclusiones claras sobre la percepción, comportamiento o relación de variables.

2.2. Procedimiento de muestreo

La población estudiada fueron tres expertos y colaboradores gerenciales del Hotel América de Chiclayo, quienes a través de su experiencia en el rubro dieron a conocer la importancia de las competencias gerenciales y la comunicación organizacional como parte de su gestión y de qué manera guardan un vínculo con las estrategias de marketing relacional. Por otro lado, se entrevistó a tres jefes de diferentes áreas para conocer de qué manera se trasmite la importancia de las competencias gerenciales, determinado si los canales de comunicación aplicados son los adecuados para el logro de los objetivos y metas de la organización.

Es necesario resaltar que los entrevistados tienen experiencia en rubro como también en el desempeño de funciones en el hotel América de Chiclayo.

El muestreo aplicado entre los gerentes y colaboradores gerenciales fue de carácter no aleatorio por conveniencia, pues era necesario garantizar que los entrevistados tuvieran el nivel de decisión y funciones adecuadas para poder responder los puntos que se están investigando.

El criterio de la investigadora para la selección de la muestra, tuvo en cuenta también, además de la velocidad, costo/efectividad y facilidad de disponibilidad, el estado laboral dentro de la empresa de los colaboradores debido a la coyuntura sanitaria, donde solo se consideró la cantidad de tres trabajadores de las áreas operativas y tres de las administrativas, ya que los demás colaboradores fueron suspendidos temporalmente de sus obligaciones de prestar servicios laborales, o también denominado como suspensión perfecta de laborales según el Decreto de Urgencia N° 087-2021, por motivos estrictamente económicos, debido a la falta de clientes.

Tabla 3.*Muestra de expertos*

Nombre	Cargo	Años de experiencia en el rubro
José Bardales Correa	Gerente General	25 años
Elizabeth Cruz Díaz	Administrador	8 años
Raúl André Castañeda	Responsable del Área de Marketing	8 años

Fuente y elaboración propia

Obsérvese que los entrevistados tienen la jerarquía, conocimientos y la experiencia suficiente para conocer ampliamente los temas investigados. Por eso fueron seleccionados

Tabla 4.*Muestra de Colaboradores*

Nombre	Cargo	Años de experiencia en el rubro
Gualberto Orozco López	Jefe del Área de Cocina	22 años
Rosa Amelia Vallejos Mendoza	Jefa del Área de Recepción	1 años / 6 Meses
Collazos Torres Juana Isabel	Housekeeping	22 años

Fuente y elaboración propia

2.3. Técnicas de recolección de datos

2.3.1. Técnicas

Las técnicas empleadas en la presente investigación fueron la entrevista semi estructurada y la revisión documental (como apoyo).

2.3.1.1. Entrevista semi estructurada

Se adecua a la investigación y está dirigida a una muestra que cumple con los estándares necesarios para lograr las mediciones de forma cualitativa, destacando las características que permitan determinar las competencias gerenciales requeridas en las gestiones hoteleras, y los estándares de la comunicación organizacional. Ambas variables deben estar vinculadas mediante estrategias de marketing relacional.

El método cualitativo exige que las entrevistas semi estructuradas presenten ciertas características para que contribuyan con el objetivo de la investigación.

Tabla 5.

Características de las entrevistas semi estructuradas

N.º	Características
1	Para desarrollar la entrevista semi estructurada, la investigadora ha recurrido a su experiencia como colaboradora, especializándose y familiarizándose con las funciones y métodos necesarios
2	La entrevista semi estructurada fue acompañada de una observación indirecta al momento de realizar las funciones laborales.
3	La intención del desarrollo de la entrevista semiestructurada fue de abordar todos los aspectos del trabajo, tanto las acciones físicas como los aspectos subjetivos de quienes lo realizan, que permitieran determinar la problemática de investigación.

Fuente: Estadística. mat. (2014) y elaboración propia.

Instrumentos utilizados

Se desarrollaron tres guías de entrevista muy flexibles, (flexibilidad propia de las entrevistas semi estructuradas), cada uno aplicable a una de las variables investigadas. Cada guía contiene 10 preguntas de respuesta abierta, y se aplicaron primero a la plana gerencial y luego a los colaboradores, para la verificación correspondiente.

Revisión documental

Esta se realizó para conocer mejor el contexto de la empresa investigada. Se revisó el Manual de Organización de Funciones - MOF, la estructura organizativa expresada en el organigrama, documentos conteniendo las políticas de la empresa que guardan relación con el tema, y la planilla de colaboradores, para programar la selección muestral.

Algunos documentos han sido incluidos entre los anexos, no pudiendo incluirse todos, debido a la sensibilidad de la información. El acceso a estos documentos fue facilitado, con el compromiso de mantenerlos en reserva absoluta.

2.4. Técnicas para el procesamiento de la información

Triangulación de las entrevistas

Según Hernández et al. (2014) la aplicación de la triangulación es complementaria debido a que entrelaza enfoques, y combina distintas etapas del fenómeno en estudio. La mencionada combinación y relación le da un toque de profundidad al estudio y, aunque llegan a surgir contradicciones entre los resultados de ambos enfoques, permite insertar una visión más completa de lo que se está investigando.

2.5. Aspectos éticos

La presente investigación se sustenta en principios éticos, se tiene la autorización respectiva en cuanto los grupos o personas a quienes se va a referenciar como observados y entrevistados. Además, tienen conocimiento de la finalidad de la investigación, colaborando con mucha voluntad y sintiéndose parte de la organización “El Hotel América – Chiclayo”, con quienes se identifican y responden a los procesos de mejora continua.

Por otro lado, como ya se mencionó anteriormente, existe un compromiso con la Gerencia General de la institución, para mantener la reserva del caso sobre documentación con información sensible y sobre los resultados de la investigación.

2.6 Criterios de rigor científico

Castillo y Vásquez (2003), consideran que “La calidad de un estudio está determinada, en buena parte, por el rigor metodológico con que se realizó”, hecho que permite explicar en esta sección, la ruta metodológica que se empleó, para comprobar y facilitar al profesional que requiera citar la presente investigación.

Guba y Lincoln (1981), señalan que entre los criterios que ayudan a los estudios cualitativos a evaluar su rigor científico destacan la credibilidad, que determina la veracidad de los estudios por la muestra a quienes se aplicó el instrumento; la auditabilidad, que demuestra la interpretación de uno o diferentes autores respecto a hallazgos similares; y finalmente la transferibilidad, que consiste en la posibilidad de aplicar los resultados en otros contextos.

En relación a la credibilidad del presente estudio, a pesar de no contar con hipótesis, por ser una investigación cualitativa; siempre se tuvo una perspectiva o criterio propio, referidos a la relación de las variables de estudio, donde desde un inicio, debido al análisis de la situación actual, utilizando diversas herramientas como notas de campo, derivó al planteamiento de la realidad problemática se pudo delimitar que la investigación abarcaba una carencia de una metodología para fortalecer las competencias gerenciales, la comunicación organizacional y el marketing relacional; efectos que se pudieron apreciar en la triangulación de resultados, que entraron en discusión con otras teorías y autores.

Respecto a la auditabilidad de la investigación, se tiene total seguridad de que se contó con la autorización de los informantes para realizarles una entrevista, la cual fue transcrita exactamente igual o al momento de realizarla, respetando los criterios o apreciaciones de la muestra de estudio, que estuvo conformada por colaboradores con una característica en común, la experiencia en el rubro, elemento de vital importancia que brinda a la investigación el sustento de carácter teórico y práctico, además de contar con la validación de los instrumentos de recolección de datos de expertos profesionales en el rubro, hecho que otorga a la investigación el respaldo adecuado.

Finalmente, la transferibilidad de la investigación, requiere que para que se puedan aplicar la metodología y los resultados, se requiere en primera instancia, cumplir con la similitud entre los contextos estudiados, en este caso se trabajó con una muestra caracterizada por contar con mucha experiencia en el rubro, colaboradores del área operativa y los de las áreas gerenciales que saben manejar cualquier tipo de problema, que además se encuentran en constante

capacitación y aptos a seguir aprendiendo, pero con deficiencias en el tema de competencias y comunicación organizacional; además el contexto estudiado se define como un ambiente con una estructura física con más de 25 años de antigüedad, ya posicionado en el mercado, que mantiene una categoría reconocida y que respeta protocolos de calidad. Es por ello que este estudio es fácilmente aplicable a otros establecimientos con similares características y que quieran solucionar problemas equivalentes a las estudiadas.

CAPÍTULO III:

RESULTADOS, ANÁLISIS, DISCUSIÓN Y PROPUESTA

3.1. Resultados de la entrevista a Expertos

Respecto a la primera pregunta de la entrevista, que dice: La gerencia se encuentra atareada con las situaciones que acontecen a diario que no examina los posibles conflictos con personas dentro de la empresa, los expertos mencionan que la empresa sabe cómo afrontar situaciones complejas, en donde la experiencia laboral, el desarrollo profesional y la tecnología de comunicación facilitan hacer posible encontrar la mejor solución al caso y de esta manera minimizar conflictos internos.

Sobre la pregunta dos de la entrevista, que dice: Existe un alto nivel de compromiso de la gerencia del hotel para lograr buenas relaciones entre los directivos y el personal técnico y básico. Al respecto, los expertos concuerdan al manifestar que la gerencia está comprometida con el bienestar de los colaboradores. Uno de los temas de mayor importancia es lograr un desempeño eficaz y mayor rentabilidad para la empresa, pero son conscientes que esto se logra siempre y cuando el colaborador se desenvuelva en un ambiente agradable y se mantengan buenas relaciones laborales, a través de una buena cultura organizacional.

Sobre la tercera pregunta de la entrevista, que dice: La gerencia tiene dificultades para enfocarse en otros acontecimientos y solo se centra en adoptar medidas para enfrentar un problema o peligro que la empresa ya ha tenido. Al respecto, los expertos afirman que la gerencia delega responsabilidades a los colaboradores ante situaciones ocasionales, con la intención de formarlos y

capacitarlos en la resolución de casos, de esta manera la gerencia puede atender casos aún más complejos, propios a su puesto.

En relación a la pregunta cuatro, la alta gerencia reevalúa su gestión empresarial para mejoras continuas de la empresa. Si, los expertos mencionan que la gerencia del hotel reevalúa constantemente su gestión, aplicando todas las estrategias gerenciales, a fin de lograr los objetivos, como brindar el mejor servicio o realizar una proyección del alojamiento. Luego de la revaluación de la gestión, la gerencia comunica los cambios a todo el personal, a fin de que todos los colaboradores puedan redireccionar las funciones hacia los nuevos objetivos.

Sobre la pregunta cinco, Los cambios para reposicionar a la empresa priorizan la seguridad y el compromiso continuo con los colaboradores de la empresa. Al respecto, los expertos, concuerdan que bajo su percepción es muy importante para la empresa como se sienten sus colaboradores, buscan que el ambiente de trabajo sea el adecuado, protegen su salud aplicando todos los protocolos de bioseguridad y verifican que se cumplan todos los días y en cada momento. La empresa se identifica aplicando la frase: “Te cuidamos y nos cuidamos”.

Respecto a la pregunta seis, la alta gerencia examina minuciosamente las leyes y normativas para el buen funcionamiento y relación con sus trabajadores, los expertos afirman que los gerentes de la empresa están siempre atentos a las normativas del estado, sobre todo ante la situación de la pandemia. La reapertura del Hotel se ha dado, cumpliendo todos los protocolos exigidos por el ente regulador. Por otro lado, mencionan que han creado programas de motivación para los colaboradores, con la intención de mejorar la relación cliente interno – organización.

Sobre la pregunta siete, la empresa proporciona materiales de prevención a los trabajadores, desarrolla políticas de prevención y controla que se ejecuten adecuadamente en el centro de trabajo. Efectivamente, la empresa facilita los recursos necesarios para la prevención, seguridad, bioseguridad de los colaboradores bajo los estándares establecidos por la ley, y exigen que todos utilicen el equipo de protección durante su día laboral.

Ante la pregunta ocho, la empresa registra el estado de salud de todo el personal y se actualiza con regularidad, sobre todo en épocas actuales de pandemia, los expertos mencionan que, como una medida de prevención, la gerencia aplica encuestas a los trabajadores a fin de conocer su estado de salud, y el de su familia. Controlan la temperatura, verifican que utilicen el equipo correctamente, y están atentos a cada colaborador mantenga la distancia obligatoria, al atender a los huéspedes.

Respecto a la pregunta nueve, la empresa ha llevado una comunicación activa con sus clientes y *stakeholders* informando sobre las acciones que se ha estado considerando en esta nueva normalidad. Efectivamente la empresa ha realizado campañas de información interna y externa, comunicando las acciones de prevención, utilizando las distintas herramientas tecnológicas como también anexando carteles informativos.

Por último, en referencia de la pregunta diez que dice: La alta gerencia mide el rendimiento de la empresa, comparando los resultados esperados con los resultados reales. Al respecto, la gerencia si está pendiente de los resultados, evalúa el cumplimiento de los objetivos planeados y en caso de ser necesarios toma medidas correctivas para lograr la satisfacción de los clientes internos y externos como también la productividad de la empresa.

3.2. Resultado de colaboradores

1. ¿La misión y la visión organizacional aseguran que los colaboradores se sientan identificados y comprometidos con la empresa?

Respecto la primera pregunta los colaboradores, mencionaron que tanto la visión como la misión de la empresa, busca que los colaboradores se identifiquen y comprometidos.

2. ¿La misión y la visión organizacional asegura que se brindará servicios de calidad para los clientes actuales?

Según la segunda pregunta, los colaboradores mencionan que la visión y misión de la empresa, se enfoca a los estándares de calidad de los servicios ofertados, y resaltan que para lograrlo es importante el desempeño del colaborador.

3. ¿La empresa realiza un diagnóstico de la situación de la empresa con respecto a sus fortalezas y debilidades frente a las dinámicas del entorno?

Según la tercera pregunta, los colaboradores mencionan que la empresa suele realizar evaluaciones para diagnosticar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa. Al detectar las fortalezas buscan potencializarlas a través de estrategias, y tratan de mejorar las debilidades.

4. ¿La empresa implementa estrategias frente a la dinámica del entorno después de evaluar su análisis situacional?

Respecto a la pregunta cuatro, luego de realizar el diagnóstico de las fortalezas y debilidades, la empresa implementa estrategias gerenciales a fin de superar las debilidades y reforzar las potencialidades.

5. ¿De acuerdo a las respuestas anteriores cree de necesidad proponer una política y técnicas de marketing relacional interno en la empresa?

En relación a la pregunta cinco, los colaboradores están de acuerdo de aplicar el marketing relacional como herramienta de gestión de la empresa, aseguran que su aplicación contribuirá a mejorar aún más la relación cliente – empresa. Cabe resaltar, que una buena relación entre los colaboradores y la empresa asegura un buen desempeño, y los resultados se verán reflejados en la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la organización.

6. ¿La empresa está habilitada organizacionalmente para afrontar total o parcialmente emergencias y estados de bioseguridad ante la actual pandemia ocasionada por la covid19?

Sobre la pregunta seis, los colaboradores mencionan que la empresa está operativa en casi su totalidad, y que han recibido capacitaciones para desempeñarse correctamente, más aún frente a esta crisis social, COVID19.

7. ¿Se realiza un diagnóstico situacional con respecto a sus oportunidades y amenazas frente a factores externos?

De acuerdo a la pregunta siete, los colaboradores mencionan que la empresa evalúa constantemente las oportunidades y amenazas, “factores externos”, determinando que situaciones pueden afectar la gestión de la empresa, posteriormente se realizan reuniones para informar a los colaboradores como que acciones tomarán.

8. ¿El personal dedicado al marketing en la empresa debe mejorar o implementar medios de promoción virtual y técnica *online* para los clientes?

En referencia a la pregunta ocho, los colaboradores consideran que la empresa debe aplicar nuevas estrategias de promoción y publicidad a fin de cautivar a nuevos clientes y recuperar a los clientes que se pudieron perder en base a esta pandemia, y reposicionarse en un mercado aún más competitivo y sensible, por

la pandemia COVID19. Uno de los aportes de los colaboradores sobre este tema, es el empleo de las redes sociales, páginas web, y medios digitales.

9. ¿La gerencia tiene conocimiento actualizado acerca de las acciones que está tomando la competencia existente para sentar las bases de las estrategias?

Sobre la pregunta nueve, algunos de los colaboradores mencionan que la empresa está al tanto de la competencia, para emplear herramientas que hagan frente y seguir en el mercado turístico. Aunque uno de los entrevistados, menciona que no ha visualizado evidencias del tema en consulta, demostrando que, si se aplican estrategias de vanguardia dirigidos a analizar la competencia, no todos los colaboradores conocen de ella.

10. ¿La alta gerencia realiza un análisis de aspectos estratégicos y de sus factores claves para impulsar el cambio a mejora?

Por último, los entrevistados afirman conocer, de las estrategias que desarrollan y ejecutan los gerentes del hotel, sobre todo las estrategias de marketing y ventas.

3.3. Discusión de la investigación

Teniendo en consideración los resultados, y acorde con los antecedentes nacionales se puede inferir como sostuvo Anderson (2018) en su tesis de Estrategias de competencias gerenciales, en los hoteles de 3 y 4 estrellas en Cajamarca, que existe una relación entre las competencias gerenciales y comunicación organizacional interna de los gerentes y trabajadores, así como también confirma que las competencias gerenciales conformada por conocimientos, habilidades, patrones de conducta y destrezas, deben mantener relación con la comunicación organizacional a fin de lograr el mejor desempeño de los colaboradores, que desencadenará en la obtención de los objetivos empresariales. Esto puede afirmarse, por los buenos resultados en cuanto el ambiente laboral y la comunicación descendente fluida.

En esta investigación, se ha podido observar que las respuestas relativas a la comunicación organizacional efectiva guardan coherencia entre los grupos estudiados, es decir, lo que manifiestan los Gerentes es reafirmado por los colaboradores, salvo en un caso específico. Esto podrá ser mejorado, pero –en líneas generales- los objetivos de comunicación organizacional se vienen logrando.

Cabe resaltar que los colaboradores afirman que sería bueno aplicar el marketing relacional, lo que evidencia que no perciben que se esté aplicando. Esta observación se refuerza con las respuestas de los Gerentes. Ninguno de ellos menciona el marketing relacional en sus respuestas. Se manifiesta interés por la satisfacción del personal y por su seguridad, pero eso no responde a una política de aplicación del marketing relacional de manera sistemática y verificable.

Por otro lado, Caballero y Barreto (2018) hacen referencia a la influencia del marketing relacional dirigido al cliente interno y externo, mostrando que la falta de fidelización repercute en las buenas relaciones y compromiso de los actores en la actividad hotelera, por tanto, la presente investigación toma como aspecto importante este punto y en las entrevistas dirigidas a los colaboradores, hace notar la importancia que tiene el contar con clientes fidelizados, por lo que se preocupa por aplicar herramientas de tendencia que contribuyan a la mejora en el servicio y captación de clientes.

Farías (2018), en su tesis de análisis de competencias de puestos en el sector hotelero, demuestra la necesidad contar con perfiles de profesionales con competencias específicas acorde al puesto laboral, a fin del logro de los objetivos y metas de la organización. Por tanto, el presente antecedente, reafirma la necesidad de tener perfiles profesionales acorde a las áreas y funciones designadas, específicamente en el caso de *housekeeping*, según lo expuesto por los propios entrevistados.

3.4. Propuesta

Desarrollo de las Competencias Gerenciales y Comunicación Organizacional efectiva, utilizando el Marketing Relacional

3.4.1. Objetivos de la propuesta

Objetivo general de la propuesta

Proponer un modelo de gestión basado en las competencias gerenciales y la comunicación organizacional efectiva, utilizando el marketing relacional aplicado en el Hotel América.

Objetivos específicos de la propuesta

Determinar los elementos que componen la propuesta del modelo de gestión basado en las competencias gerenciales utilizando el marketing relacional del Hotel América.

Definir qué actividades componen una correcta comunicación organizacional utilizando el marketing relacional.

Elementos de la propuesta del modelo de gestión basado en las competencias gerenciales

La gestión gerencial por competencias se requiere contar con instrumento administrativo práctico que permita orientar a los gestores en la implementación y puesta en marcha de los procesos administrativos de la empresa. Se propone diseñar un diccionario de competencias; el cual contenga las competencias genéricas y específicas al detalle y que son necesarias para cumplir con los distintos puestos gerenciales de la empresa; como también debe incluir la

descripción minuciosa de cada puesto gerencial, en ese sentido se debe explicar de qué manera la empresa proyecta la conducta que considera con grado de excelencia, o superior, o están estándar y por último deficiente.

Tabla 6.

Grado de Conducta según Competencias Gerenciales

Excelencia	De Grado A
Superior	De Grado B
Estándar	De Grado C
Deficiente	De Grado D

Fuente y elaboración propia

El diseño y estructuración del instrumento “el diccionario” es necesario, porque permitirá definir los procesos para diseñar los puestos gerenciales según competencias requeridas, la selección, evaluación del desempeño y logro de objetivos. Cabe resaltar que los expertos durante la entrevista resaltaron que el proceso base para la gestión por competencias es el diseño de puestos; en razón que se detallan las responsabilidades y competencias que deben cumplir cada personal que desempeñe un puesto en la organización, las cuales deben estar relacionadas a las expectativas de la organización.

Con el diseño de puestos, los procesos de evaluación de desempeño y desarrollo de personas “gerentes y colaboradores” que se suplementan entre sí, debido a que en relación al cumplimiento determinado en el perfil y la evaluación del personal; se logran identificar brechas de desempeño a lo cual se puede denominar como inconsistencias entre lo evaluado y lo necesario para crear planes

de capacitación y adoctrinamiento que incentiven el desarrollo de las capacidades, competencias y actitudes necesarias para cubrir las brechas identificadas, posterior al diseño de diccionario, se debe emplear los canales de comunicación adecuados para informar a los colaboradores los procesos de gestión.

Fuente: Idalberto Chiavenato, y elaboración propia.



Figura N.º 14. Diseño del Modelo de Gestión Gerencial por Competencias

Se propone los siguientes componentes de la propuesta:

- Examinar y estudiar la misión y visión de la empresa.
- Revaluar los valores organizacionales; y cultura organizacional.
- Puntualizar las competencias genéricas y específicas gerenciales.
- Diseño y redacción del diccionario de competencias gerenciales.
- Diseño de puestos según las competencias gerenciales.
- Estructurar y diseñar el Modelo de Gestión Gerencial por Competencias enlazando los procesos de diseño de puesto, evaluación del desempeño y

desarrollo de personas “gerentes y colaboradores”.

- g. Determinar qué instrumentos son necesarios para la gestión gerencial por competencias.

EMPRESA:	DEPARTAMENTO: GERENCIA			
DENOMINACIÓN DEL CARGO: GERENTE GENERAL	NÚMERO DE PLAZAS (personas en el cargo): 1			
SALARIO:	SUPERVISA A: Personal de servicios / Contabilidad			
SUPERVISADO POR: Accionistas	Representación legal de la empresa			
FUNCIONES:	Establecimiento de planes y objetivos organizacionales Coordinación de esfuerzos organizacionales Control y evaluación del desempeño del personal del hotel			
COMPETENCIAS GENÉRICAS	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Orientación al cliente				
Innovación				
Responsabilidad				
Honestidad				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo				
Pensamiento				
Estratégico				
Trabajo en equipo				
Habilidades de comunicación oral y escrita				

Figura N.º 15. Perfil según el puesto por competencias: Gerente general.

Fuente y elaboración propia.

Actividades que se deben realizar para lograr una adecuada comunicación organizacional

Posterior a la estructuración del Modelo de Gestión Gerencial por Competencias, es necesario determinar, qué actividades se deben realizar para lograr una adecuada comunicación organizacional. Cabe mencionar que algunos de los expertos aseguraron que desconocían de algunas acciones gerenciales, lo que podría contribuir a cometer errores en el desempeño de los colaboradores.

- a. Desarrollar una comunicación audiovisual; existen algunos estudios que han demostrado que, por medio de los videos, el *engagement* da un resultado de 95%, frente a que a través de los mensajes de texto es de un 11%. Videos sobre eventos, noticias, de reconocimientos, etc.
- b. Realizar *Feedback* para motivar a los colaboradores, de esa manera lograr la eficiencia en el desempeño.
- c. Crear un Facebook interno, donde se publiquen las noticias, eventos, novedades, estrategias, y logros de la empresa.
- d. Diseñar una plataforma para que los colaboradores puedan difundir sus ideas innovadoras
- e. Crear un repositorio digital en donde los colaboradores tengan acceso a documentos como: directorios telefónicos, nota informativa sobre la cultura organizacional, modelo del documento de solicitud de vacaciones, permisos, etc.
- f. Crear reuniones laborales para fomentar la mejora en la relación de todos los miembros de la empresa.

CONCLUSIONES

- En relación al objetivo general de la investigación: determinar cuál es la relación entre las competencias gerenciales y la comunicación organizacional efectiva, utilizando el marketing relacional en el Hotel América de Chiclayo, 2020, se puede concluir que la comunicación organizacional es buena y esto se debe a las competencias gerenciales que se evidencian en el personal gerencial a cargo. Sobre el uso del marketing relacional en el proceso de comunicación, se debe ser francos al afirmar que no se detectó evidencia del uso sistemático del mismo. Hay evidencia de acciones correctas, pero que no responden a la aplicación de planes o políticas específicas de marketing relacional.
- En relación al primer objetivo específico, identificar cuáles son las competencias gerenciales que aplica el Hotel América de Chiclayo como parte de su gestión, se logró determinar que los gerentes presentan las siguientes competencias: empleo de tecnología de comunicación, aplicar estrategias para mantener buenas relaciones entre los colaboradores, sabe delegar responsabilidades a los colaboradores, conocen y aplican los protocolos de bioseguridad, capacidad de toma de decisiones ante situaciones de riesgo, conocen las normas vigentes, realizan programas de motivación.
- Respecto al segundo objetivo de identificar la relación entre las competencias gerenciales y la comunicación organizacional en el Hotel América de Chiclayo, se concluye que existe una relación entre ambas variables, y que la interrelación de estas, favorecen el logro de los objetivos de la empresa.
- Respecto al tercer objetivo que es identificar de qué manera influye el marketing relacional entre las competencias gerenciales y la comunicación

organizacional, se concluye que es necesario implementar como parte del modelo de gestión un Plan de Marketing Relacional o por lo menos acciones del mismo, con la intención de diseminar, fidelizar, y posicionar en los colaboradores, los principios y valores básicos que permitirán mantener un excelente servicio y contar con un proceso de mejora continua en el cual estén involucrados. En paralelo, se pueden desarrollar acciones para fidelizar al cliente externo, con los consiguientes beneficios: incremento del valor de vida, logro de referencias, reducción de costos de adquisición y de atención de clientes, ventas cruzadas, etc.

- El Hotel América, tiene una buena gestión, aplicando las herramientas tecnológicas para la comunicación interna, sin embargo, debe mejorar o emplear nuevos canales de comunicación a fin de que todas las áreas estén bien informadas de las acciones de la empresa.
- El Hotel América, aplica los protocolos de bioseguridad y protege a la salud de sus colaboradores, brindándoles una buena cultura organizacional, a través de una comunicación efectiva.
- El marketing relacional contribuirá a fidelizar al cliente interno, de esta manera habrá menos rotación de colaboradores, tendrán colaboradores comprometidos que brindarán lo mejor de lo mejor al atender a los clientes.
- Al aplicar el marketing relacional, la marca del Hotel se posicionará en nuevos mercados.

RECOMENDACIONES

Para finalizar la presente tesis se expone las recomendaciones que se pueden aplicar para suplir las deficiencias encontradas en la problemática de la investigación del Hotel América de Chiclayo:

- La contratación de personal con capacidades según el puesto de trabajo.
- Contar con un modelo de perfil por competencias según los puestos.
- El actual MOF carece de ellos.
- Diseñar el buzón de sugerencias donde los clientes internos y externos puedan expresarse libremente sobre el servicio percibido, lo cual facilitará el proceso de *Feedback*, y se tomarán acciones de mejora.
- Emplear las herramientas de marketing relacional para fidelizar al cliente interno y luego al cliente externo.
- Buscar alianzas estratégicas con entidades sin fines de lucro (para que no demande un costo a la organización), que capaciten continuamente al personal en técnicas de comunicación, atención al cliente, trabajo en equipo, entre otros.
- Emitir una comunicación dinámica fomentado siempre un buen clima laboral.
- Contar con mecanismos, canales de comunicación en todos los niveles, que faciliten o mejoren la comunicación interna y externa, reduciendo los márgenes de posibles errores, puede ser a través de la Herramientas tecnológicas, TICS.
- Diseñar una revista interna como un medio dinámico y abierto a la opinión, donde los colaboradores puedan publicar los logros de sus áreas, y de la misma forma la gerencia informe de acontecimientos de interés organizacional, dando realce a la imagen corporativa.

- Crear tiempos de interacción para presentar los cambios o mejoras de la empresa, y que sea comprendido por todos los colaboradores a fin de lograr los objetivos empresariales.
- Concientizar a los gestores de la necesidad e importancia de mantener una comunicación activa y eficiente a nivel interno, lo cual hasta generaría rentabilidad para la organización.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Alet, J. (2007). *Cómo obtener clientes leales y rentables: Marketing Relacional*. Barcelona, España: Esic, Gestión 2000
- Alet, J. (2007). *Marketing directo e interactivo: campañas efectivas con sus Clientes*. Esic Editorial.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. 3ª ed., Buenos Aires, Argentina: Gránica. Recuperado de <https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>
- Alles, M. (2016). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Alves, T., Marreiro das Chagas, M., & Duarte de Araújo, M. (2012). Competencias y Habilidades Necesarias de los Gestores de Hoteles de Lujo y Super Lujo. Un estudio de caso en el Polo Turístico Via Costeira, Natal, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(3), 604-620. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180724044004>
- Anafarta, N. y Sarvan, F, y Çizel, B. (2007). Un análisis de las necesidades de competencia gerencial en el sector turístico: el caso de Turquía. *Revista de turismo*.
- Anderson, C. (2018). *Estrategia de competencias gerenciales y comunicación organizacional interna en el sector hotelero de 3 y 4 estrellas de Cajamarca* (Tesis doctoral). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca. Recuperado de <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/713>

- Arias, E. & Sánchez, C. (2019). *Gerencia estratégica del marketing enfocado al marketing relacional en la industria hotelera de Cali* (Tesis de pregrado). Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado de <http://repository.ucc.edu.co/handle/ucc/7587>
- Barona, L. (2010). *Las estrategias de comunicación organizacional afectan la promoción turística del gobierno de Tisaleo en el segundo semestre del año 2010* (Tesis de Bachiller). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1165>
- Berceruelo, B., y equipo de Estudio de Comunicación. (2016). Comunicación empresarial. *Estudio de Comunicación, 1era ed. Diciembre*. Recuperado de <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/Libro-Comunicaci%C3%B3n-Empresarial.pdf>
- Boiry, P. (1998). *Las relaciones públicas o la estrategia de la confianza*. España: Gestión 2000.
- Brunetta, H. (2010). Evolución del Marketing Relacional [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blog.formaciongerencial.com/evolucion-del-marketing-relacional/>
- Buendía, L., Camacho, K., & Cedeño, C. (2011). *Análisis de la comunicación organizacional interna que presentan los Hoteles Boutique en la ciudad de Cartagena de Indias*. Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias. Recuperado de <http://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0062426.pdf>

- Caballero, A., y Barreto, Y. (2018). *Influencia del marketing relacional en la fidelización de los clientes habituales de casa andina Select Zorritos, Tumbes, 2018* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Tumbes. Recuperado de <https://1library.co/document/zp2069ry-influencia-marketing-relacional-fidelizacion-clientes-habituales-select-zorritos.html>
- Castillo, E., y Vásquez, M. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. *Colombia Médica*, vol. 34, núm. 3, 2003, pp. 164-167 Universidad del Valle Cali, Colombia. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28334309>
- Castro, L. (2012). Formación y desarrollo de competencias gerenciales para los gestores hoteleros. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 28(48), 64-76.
- Cortés, R., y Tanoira, F. (2015). Competencias Directivas de Gerentes de Restaurantes Turísticos. Un estudio en la ciudad de San Francisco de Campeche, México. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24(1), 96-114.
- Crespo, G., Sánchez, J., & Ramos, G. (2019). *Marketing relacional y la fidelización de los clientes de hoteles 4 estrellas de San Isidro-Miraflores*. Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/9681>
- De Arrillaga, J. (2013). *Técnico en Hotelería y Turismo*. Recuperado de <https://docplayer.es/16688281-Capitulo-4-4-industria-hotelera.html>
- Díaz, J., Núñez, L., & Cáceres, K. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia* (16), 169-197. Recuperado de

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2018000200010

Dos Santos, M. (2016). Calidad y satisfacción: el caso de la Universidad de Jaén. *Revista de la educación superior*, 45(178), 79-95.

Estadística Mat. (2014). Recuperado de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>

Farías, I. (2018). *Análisis de las competencias de puestos en los hoteles Apart Hotel, Colon Palace y Perla Verde de Esmeraldas* (Tesis de ingeniería). Pontifica Universidad Católica del Ecuador, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/1489>

Fernández, J. y Ruiz, C. (2016). Evaluación de competencias profesionales en educación superior: retos e implicaciones. *Educación XX1*, vol. 19, núm. 1, 2016, pp. 17-37. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70643085001>

Flores, M. (2019). *El endomarketing y su influencia en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Puno, periodo 2017* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Altiplano. Recuperado de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/12100>

Fundación Chile. (2004). *Competencias Laborales para Chile: 1999 – 2004*. Recuperado de <https://fch.cl/multimediapublicaciones/competencias-laborales-para-chile-1999-%C2%96-2004/>

García, C. (2005). Definición de competencias genéricas y específicas de las

titulaciones. Recuperado de <http://www.tecnologiaedu.us.es/mec2005/html/cursos/apio/pdf/Defcompete-gener-especi.pdf>.

Gilbert, T. (1978). Competencia humana: ingeniería de rendimiento digno. ISPI, 1962, reimpreso en 2002.

Gómez, L. (2012). Perfil de competencias gerenciales para mejorar el desempeño de los hoteles Gran Turismo, en la ciudad de México (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México D.F. Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/11843>

Gómez, M., & Sequeira, M. (2015). *Estudio de comportamiento del consumidor: Tendencias de consumo y factores determinantes del comportamiento del consumidor* (Tesis de posgrado) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

Grande, I. (2014) *Marketing de los Servicios*. 4ta. Edición. Madrid: ESIC.

Guba EG, Lincoln YS. Effective evaluation: improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches. San Francisco: Jossey-Bass; 1981.

Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. México

Izaguirre, M. (2015) *Gestión y Marketing en servicios turísticos y hoteleros*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Koontz & Weihrich (2012). Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación. *McGraw Hill Education*.

Lipinski, J. (24 de mayo de 2020). Marketing relacional: todo lo que necesitas saber

- para fidelizar clientes [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.rdstation.com/es/blog/marketing-relacional/>
- Lovelock, C., y Wirtz, J. (2015) Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia. 7ma. Edición. Pearson Educación. México
- McClelland, D. (1973). Testing for Competencies rather than intelligence. *American Psychologist*.
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor. Recuperado de http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/mertens.pdf
- Núñez, D. (2020). *Marketing relacional para la fidelización de clientes de la cadena de Restaurantes Tijuana de Guayaquil* (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Recuperado de <http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1280>
- Ortiz, J., y Torres, D. (2010). Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicada a la disciplina de enfermería. *Escola Anna Nery Revista de Enfermagem*, 14(3), 625-632.
- Palmar, L. (2012). Barreras de comunicación interna universitaria en el desarrollo de los procesos para la vinculación con el sector productivo. *REDHECS*, 14(8), 61-71.
- Pazmiño, M. (2019). *Modelo de Gestión por Competencias en el proceso de desarrollo del personal del "Hotel Riobamba Inn", de la ciudad de Riobamba*. Universidad Regional Autónoma de los Andes "Uniandes-Riobamba. Ambato, Ecuador. Recuperado de

<http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/10831>

Pérez, D., & Pérez, I. (2006). La fidelización de los clientes. Técnicas CRM. Las nuevas aplicaciones del marketing moderno. *Escuela de Negocios*, 53.

Pérez, J. (2000). "La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones" en Rebeil Corella María Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras), El poder de la comunicación en las organizaciones. Universidad Iberoamericana, (93- 124). México: Plaza y Valdés editores.

Pinto, S. (1997). Marketing de relación o la transformación de la función de marketing. *Harvard Deusto Business Review*, 32-40.

Posadas, S. (2009). Comunicación Organizacional. Recuperado de <http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/comunicacion%20organizacional.htm>

Quesada, F., y Ruiz, L. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario jurídico y económico escurialense*, (40), 543-568. Recuperado de https://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/bonilla_b_e/indice.html

Rivas, J. y Magadán, M. (2016). *Introducción a la Economía de la Empresa Turística*. Septem Ediciones. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/321998142_Introduccion_a_la_Economia_de_la_Empresa_Turistica

Rivera, J., Arellano, R., & Molero, V. (2013). *Conducta del consumidor. Estrategias y políticas aplicadas al marketing* (Tercer ed.). Madrid: ESIC Bussines Marketing School.

- Romo, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 1(1), 9-26.
- Spencer, L., y Spencer, S. (1993). Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un Desempeño Superior. Recuperado de https://www.academia.edu/37524952/EVALUACION_DE_COMPETENCIA_EN_EL_TRABAJO_Modelos_para_un_Desempe%C3%B1o_Superior
- Sucre, F., & Pernaletе, D. (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información*, 11-32.
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://www.uv.mx/psicologia/files/2015/07/Tobon-S.-Formacion-basada-en-competencias.pdf>
- Trigo, L. (1998). *La sociedad pos-industrial y el profesional en turismo*. Sao Paulo, Brasil.
- Vásquez, A. (2016). *Competencias requeridas para seleccionar a los gerentes generales de hoteles 5 estrellas en Lima Metropolitana según la perspectiva de los gerentes de recursos humanos (Tesis de pregrado)*. Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- Villanueva, R. (2018) *Comunicación y atención al cliente en Hotelería y Turismo*. IC Editorial. Gestión de Pisos y Limpieza en Alojamiento (curso).

ANEXOS

Anexo A. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales y la comunicación organizacional efectiva, utilizando el marketing relacional en el Hotel América de Chiclayo, 2020?	GENERAL: Determinar cuál es la relación entre las competencias gerenciales y la comunicación organizacional efectiva, utilizando el marketing relacional en el Hotel América de Chiclayo, 2020	Competencias gerenciales	Conocimientos Habilidades Actitudes	Conocimiento de la situación Comunicación efectiva Empatía
		Comunicación organizacional efectiva	Intercambio de mensajes Comprensión de los mensajes	Cantidad de mensajes Respuesta correcta de los colaboradores
		Marketing Relacional	Interactividad Personalización y direccionalidad de acciones Memoria Receptividad Orientación al cliente	Percepción de los trabajadores N° de mensajes específicos dirigidos por la Gerencia N° mensajes recordados por el personal N° de comunicaciones aplicadas por el personal Disposición para atender a los clientes
¿Cuáles son las competencias gerenciales que aplica el Hotel América de Chiclayo como parte de su gestión de comunicación organizacional?	ESPECÍFICO 1: Identificar cuáles son las competencias gerenciales que aplica el Hotel América de Chiclayo como parte de su gestión de comunicación organizacional	Competencias gerenciales	Conocimientos Habilidades Actitudes	Conocimiento de la situación Comunicación efectiva Empatía
¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales y la comunicación organizacional en el Hotel América de Chiclayo?	ESPECÍFICO 2: Identificar la relación entre las competencias gerenciales y la comunicación organizacional en el Hotel América de Chiclayo	Competencias gerenciales Comunicación organizacional		% de personas conformes con la comunicación actual

¿De qué manera el marketing relacional influye entre las competencias gerenciales y la comunicación organizacional?	ESPECÍFICO 3: Identificar de qué manera el marketing relacional influye entre las competencias gerenciales y la comunicación organizacional	Influencia del Marketing Relacional en las comunicaciones organizacionales de la Gerencia	Interactividad Personalización y direccionalidad de acciones Memoria Receptividad Orientación al cliente	Percepción de los trabajadores N° de mensajes específicos dirigidos por la Gerencia N° mensajes recordados por el personal N° de comunicaciones aplicadas por el personal Disposición para atender a los clientes
ENFOQUE	TIPO DE INVESTIGACIÓN	DISEÑO	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Cualitativo, debido a la falta de antecedentes específicos para poder plantear hipótesis	Correlacional, pues se plantea determinar cómo se vinculan las competencias gerenciales, la comunicación organizacional y las acciones de marketing relacional	No experimental, pues se trata de entender el comportamiento de las variables sin manipularlas Transeccional (transversal), pues se recogerá la información en una sola medición (un momento), por las dificultades que traería hacer seguimiento en época de pandemia	Análisis de fuentes secundarias: revisión del MOF de la empresa, perfiles de puestos gerenciales, revisión de políticas de la empresa con relación a la comunicación organizacional Entrevistas semi estructuradas: dirigidas a gerentes y a colaboradores (muestra no probabilística, por conveniencia, por tener que elegir cargos específicos).	Resúmenes de los documentos se guardarán en archivos 3 guías de entrevista de 10 preguntas cada uno (uno por cada variable del objetivo principal) dirigidas a Gerentes 3 guías de entrevista de 10 preguntas cada uno (uno por cada variable del objetivo principal) dirigidas a colaboradores

Elaboración propia.

Anexo B. Triangulación de Expertos

N.º	Pregunta	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Comparación
1	La gerencia se encuentra atareada con las situaciones que acontecen a diario que no examina los posibles conflictos con personas dentro de la empresa.	Si, en ocasiones, pero cabe resaltar que durante nuestra experiencia hemos adquirido conocimientos que nos han permitido encontrar soluciones, que se van anotando y cada vez vamos minimizando los conflictos ya sea internos y/o externos.	Siempre estamos pendientes de encontrar soluciones como también emplear estrategias que permitan el desarrollo de la empresa y desarrollo personal del colaborador.	La tecnología de la comunicación permite que estemos comunicados en tiempo real, que permita que estemos enterados linealmente de lo que acontece en la empresa conflictos, incidencias entre otros.	La gerencia está atenta a los cambios, novedades que pueden afectar el desarrollo de la actividad en el hotel. Sin descuidar los aspectos internos, empleando estrategias de gestión, la tecnología y buena comunicación, lo cual permite el desarrollo personal y empresarial.
2	Existe un alto nivel de compromiso de la gerencia del hotel para lograr buenas relaciones entre los directivos y el personal técnico y básico.	Si nos comprometemos con el bienestar y cuidado de nuestros colaboradores, de ello se está desprendiendo un trabajo eficaz	Si nos preocupamos por mantener relaciones positivas, ya que es una forma de realizar un trabajo eficaz y productividad.	Si existen acciones y dinámicas que hacen posible entablar buenas relaciones entre el personal del hotel	Definitivamente existe un gran compromiso con el bienestar de los colaboradores, a través de relaciones positivas entre los colaboradores, dando por resultado un desempeño eficaz y máxima productividad de la empresa.
3	La gerencia tiene dificultades para enfocarse en otros acontecimientos y solo se centra en adoptar medidas para enfrentar un problema o peligro que la empresa ya ha tenido	En parte sí, pero el impartir labores entre nuestros colaboradores nos ha permitido comprometernos en otros temas.	No ya que hemos creado estrategias para minimizar tiempos respecto al problema, sino que también cumplimos con otras actividades planificadas.	Por la coyuntura nos hemos dado cuenta de que, debemos estar preparados para afrontar cualquier tipo de problemas o peligros ya ahora nada es imposible en cuanto acontecimientos que afecten al desarrollo del negocio.	La gerencia ha tenido algunos problemas para enfrentar la situación actual, aunque ha tomado algunas medidas como: delegar funciones a los colaboradores, aplicar estrategias para minimizar el impacto.
4	La alta gerencia reevalúa su gestión empresarial para mejoras continuas de la empresa	Si cada día evaluamos nuestra gestión, y adoptamos estrategias diferentes con la finalidad de mantenernos como una empresa que brinde excelencia en el servicio, lo cual nos permite estar aun en el mercado.	Si lo revaluamos a través de estrategias gerenciales por ejemplo la proyección de alojamiento.	Si la comunicación constante permite evaluar y reevaluar constantemente la gestión e ir mejorando.	Se reevalúa continuamente la gestión empresarial, adaptando estrategias con el objetivo de mejorar continua y lograr la excelencia del servicio.
5	Los cambios para reposicionar a la empresa priorizan la	Si, nuestro enfoque como empresa de servicio es tener a nuestros	Si, priorizamos la salud a través de programas de bioseguridad, y	De todas maneras, priorizamos el cuidado del	La gerencia tiene como propósito priorizar los

	seguridad y el compromiso continuo con los colaboradores de la empresa.	colaboradores comprometidos, no solo con la empresa sino también consigo mismos y con sus proyectos.	además con temas enviados a través de medios de comunicación y redes sociales, y con la práctica dentro del mismo trabajo.	equipo y de nuestros clientes, en la estrategia de marketing lo dejamos claro con la frase "Te cuidamos y nos cuidamos".	compromisos adquiridos con los colaboradores, a fin de que puedan desempeñarse en un lugar seguro y estable, ya que son un activo importante en la empresa. Es ahí donde se cumple el lema "Te cuidamos y nos cuidamos"
6	La alta gerencia examina minuciosamente las leyes y normativas para el buen funcionamiento y relación con sus trabajadores.	Si, lo examinamos para ello hemos creado un programa de motivación, evaluado y realizado según las necesidades de nuestros colaboradores.	Examinamos y aplicados cada detalle respecto al bienestar de cada colaborador, con medios como brindarles los materiales necesarios para darles la confianza de trabajar y que el trabajo sea eficaz.	Es una práctica en la empresa estar al tanto de las nuevas normativas laborales y estar al día en todo respecto a ello, ya que es uno de los aspectos que mejora la relación de empresa y colaborador.	La alta gerencia cumple con las leyes y normativas para el buen funcionamiento y relación con sus trabajadores. Siendo unos de los aspectos que mejora la relación de empresa y colaborador.
7	La empresa proporciona materiales de prevención a los trabajadores, desarrolla políticas de prevención y controla que se ejecuten adecuadamente en el centro de trabajo	Si proporcionamos todos los materiales de prevención y cuidamos para que estas se cumplan.	Si proporcionamos materiales de bioseguridad, y contamos con protocolos de prevención establecidos según ley, y supervisamos que se cumplan.	Así es, iniciamos nuestras políticas de prevención con nuestro equipo de trabajo, monitoreamos el cumplimiento de ellos y hacemos sensibilización de la importancia del cuidado de la salud y seguridad.	La empresa brinda los equipos preventivos a los colaboradores, cumpliendo con las políticas de seguridad y supervisa la aplicación de las mismas en las diferentes áreas del hotel.
8	La empresa registra el estado de salud de todo el personal y se actualiza con regularidad, sobre todo en épocas actuales de pandemia.	Si contamos con todos los medios de prevención y se actualizan constantemente para resguardar la salud e integridad de todos los colaboradores	Si llevamos a cabo medidas como una encuesta al colaborador que se realiza cada 14 días, sobre su estado de salud.	Si diariamente, se aplican los protocolos sanitarios y se solicita pruebas periódicamente.	La empresa si evalúa periódicamente al personal de acuerdo a las normas establecida por el ares de salud publica Se realizan encuestas para conocer el estado de salud, y se aplican los protocolos sanitarios correspondientes.
9	La empresa ha llevado una comunicación activa con sus clientes y <i>stakeholders</i> informando sobre las acciones que se ha estado considerando en esta nueva normalidad	Si, a través de redes sociales y dentro por medios de comunicación como carteles y otros.	Si tenemos una comunicación fluida tanto con los colaboradores, clientes y proveedores.	Así es, se realizó una campaña interna y externa sobre los cambios y nuevas acciones de seguridad y bioseguridad adoptadas para la empresa con una campaña en redes sociales.	Efectivamente la empresa ha realizado campañas de información interna y externa, comunicando las acciones de prevención, utilizando las distintas herramientas tecnológicas

					como también anexando carteles informativos.
10	La alta gerencia mide el rendimiento de la empresa, comparando los resultados esperados con los resultados reales	Si, lo realizamos diariamente, mensualmente y anual. Tenemos estrategias y métodos de evaluación.	Si medimos el rendimiento cada cierto periodo, realizamos encuestas, entrevistas, revisamos resultados por áreas.	Constantemente ello nos permite saber cómo vamos en números y aterrizando los datos para tomar acciones sobre ellos.	La empresa realiza un control continuo de los resultados, para tomar medidas correctivas si fuera necesario.

Elaboración propia.

Anexo C. Triangulación de colaboradores

N.º	Pregunta	Jefe 1	Jefe 2	Jefe 3	Comparación
1	La misión y la visión organizacional aseguran que los colaboradores se sientan identificados y comprometidos con la empresa.	Sí, todos los trabajadores nos sentimos identificados y comprometidos con la empresa.	Si, ya que nos ayuda a poder identificarnos más y saber a dónde está enfocada la empresa.	Si como área de HK recordamos el servicio de calidad en la limpieza y mantenimiento de nuestras habitaciones y áreas comunes.	Efectivamente la misión y visión de la empresa es un factor de motivación para los colaboradores, contribuyendo con la fidelización del cliente interno, quienes demuestran esta fidelización al desempeñarse con eficacia y compromiso para brindar un servicio de calidad.
2	La misión y la visión organizacional asegura que se brindará servicios de calidad para los clientes actuales	Si, los servicios que brinda el hotel son servicios de calidad cada huésped recibe un servicio personalizado por parte de cada trabajador.	Sí, porque sabemos cómo trabajadores que es lo que esperan los clientes del servicio que cada uno de nosotros ofrecemos.	Sí, porque siempre trabajamos en función a cada detalle de nuestra misión y visión para asegurar un buen servicio.	La misión y la visión de la empresa certifica la calidad de los servicios de calidad para los clientes.
3	La empresa realiza un diagnóstico de la situación de la empresa con respecto a sus fortalezas y debilidades frente a las dinámicas del entorno.	Los diagnósticos se beben realizar constantemente para así poder mejorar mucho más.	Si, se realiza un diagnóstico de la situación y análisis situacional potencializando sus fortalezas y mejorar sus debilidades.	Si, se realiza un diagnóstico potencializando sus fortalezas que son las habitaciones.	La empresa efectúa análisis situacional constantemente con el objetivo de potencializar sus fortalezas y minimizar sus debilidades, esto se ve reflejado en la presentación de las habitaciones en el caso del área de <i>Housekeeping</i> .
4	La empresa implementa estrategias frente a la dinámica del entorno después de evaluar su análisis situacional.	Sí, la empresa implementa estrategias por ejemplo de capacitación de personal en técnicas de atención al cliente.	Sí, la empresa implementa estrategias por ejemplo de marketing, capacitación de personal.	Sí, la empresa implementa estrategias por ejemplo de capacitación para mejorar técnicas de limpieza.	La empresa ha implementado diversas estrategias como capacitaciones, técnicas de mantenimiento de habitaciones y marketing.
5	De acuerdo a las respuestas anteriores cree de necesidad proponer una política y técnicas de marketing relacional interno en la empresa.	Si, se necesita mejorar la relación de empresa a cliente, aunque se viene haciendo se debe mejor mucho más.	Si, pienso que si porque ayudará a mejorar aún más a nuestra gerencia.	Si, pienso que es conveniente que se apliquen de marketing relacional de última tendencia.	Los entrevistados muestran mucho interés en reforzar las políticas de mejora continua en las distintas áreas del hotel. Proponen insertar nuevas estrategias de marketing para afianzar la relación con los clientes, pero específicamente marketing relacional.

6	La empresa está habilitada organizacionalmente para afrontar total o parcialmente emergencias y estados de bioseguridad ante la actual pandemia ocasionada por la covid19.	Si, la empresa cuenta con todas las medidas necesarias para afrontar una emergencia y cuenta con colaboradores dispuestos a trabajar en conjunto para mejorar la empresa.	Si se encuentra habilitada, ya que nosotros hemos recibido capacitaciones y a diario recibimos información a través nuestro WhatsApp	Si se encuentra habilitada de forma parcial, pero con predisposición a mejorar.	los entrevistados expresan que la empresa está alineada a los protocolos sanitarios acordes a la circunstancia actual. Cumplen con la medida de prevención exigida por el gobierno central.
7	Se realiza un diagnóstico situacional con respecto a sus oportunidades y amenazas frente a factores externos.	Si, los diagnósticos de oportunidades y amenazas se realizan constantemente.	Sí, porque en las reuniones nos mantienen informados de la situación actual y los posibles riesgos.	Sí, porque en las reuniones nos mantienen informados de la situación actual y los posibles riesgos.	La empresa estudia constantemente los factores extremos que puedan afectar el desarrollo de las actividades, y mantiene informado a los trabajadores.
8	El personal dedicado al marketing en la empresa debe mejorar o implementar medios de promoción virtual y técnica <i>online</i> para los clientes	Si, el personal de marketing debería mejorar en el manejo de redes sociales y promociones virtuales.	Si se deben implementar, son necesarias para tener más clientes y que sea más fácil para ellos ver todos los productos que tiene la empresa	Si se deben implementar mejores estrategias de promoción y publicidad.	Los colaboradores consideran necesario que la empresa debe implementar nuevas técnicas para captar nuevos clientes, utilizando redes sociales, promociones online y estrategias de promoción y publicidad virtual.
9	La gerencia tiene conocimiento actualizado acerca de las acciones que está tomando la competencia existente para sentar las bases de las estrategias.	En muchos casos las acciones de la competencia no son tomadas en cuenta.	Sí, siempre están atentos, se aplican algunas estrategias para analizar a las competencias directas e indirectas.	Sí, se encuentran actualizados en la búsqueda de la información por saber qué pasa con la competencia, esto los ayuda a mejorar.	Existe una discrepancia acerca del conocimientos de estrategias de la competencia, lo que dificulta proponer claramente una línea de acción promocional frente a los competidores
10	La alta gerencia realiza un análisis de aspectos estratégicos y de sus factores claves para impulsar el cambio a mejora.	Si, los cambios en la empresa se realizan constantemente.	Si realiza el análisis estratégico en lo que se refiere a su planificación, marketing y ventas.	Si realiza ya que brinda capacitaciones y mejora de herramientas y equipo.	Si se analiza las causas para aplicar cambios respecto al marketing y ventas, buscando herramientas para la mejora continua.

Elaboración propia.

Anexo D. Instrumentos de recolección de datos aplicados

INSTRUCCIONES

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA ANALIZAR LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, UTILIZANDO EL MARKETING RELACIONAL EN EL HOTEL AMERICA – CHICLAYO, 2020

Estimado(a):

La presente entrevista se enfoca en recopilar información sobre las competencias gerenciales y la comunicación organizacional en el Hotel América, de Chiclayo.

La primera guía de entrevista, referente a la variable competencias gerenciales está dirigido a los altos funcionarios del Hotel, que, en número de tres brindarán respuestas que proporcionen valiosos datos para estructurar las mejoras en cuanto a la aplicación del marketing relacional.

Respecto a la segunda variable de la Comunicación Organizacional, está dirigido a los trabajadores de mando medio, quienes con sus conocimientos y seguimiento del manual de Funciones podrán responder sobre la relación hacia los trabajadores y huéspedes, desde la gerencia, y, a nivel interno, entre ambos niveles, respuestas que ayudarán a plantear el objetivo de la aplicación del marketing relacional desde el ámbito organizacional en el hotel.

**Con respecto a la variable: competencias gerenciales y aplicación de
marketing relacional**

ENTREVISTA EXPERTO 1

Nombre del entrevistado: **JOSE ROBERT BARDALES CORREA**

Cargo: **GERENTE GENERAL**

Profesión, estudios, especialidad: Ingeniero Industrial

Años en el rubro de la Hotelería y el Turismo: **25 AÑOS**

Tabla 7.

Entrevista experto 1 – Variable 1

	Preguntas	Respuestas
1°	La gerencia se encuentra atareada con las situaciones que acontecen a diario que no examina los posibles conflictos con personas dentro de la empresa.	Si, en ocasiones, pero cabe resaltar que durante nuestra experiencia hemos adquirido conocimientos que nos han permitido encontrar soluciones, que se van anotando y cada vez vamos minimizando los conflictos ya sea internos y/o externos.
2°	Existe un alto nivel de compromiso de la gerencia del hotel para lograr buenas relaciones entre los directivos y el personal técnico y básico.	Si nos comprometemos con el bienestar y cuidado de nuestros colaboradores, de ello se está desprendiendo un trabajo eficaz.
3°	La gerencia tiene dificultades para enfocarse en otros acontecimientos y solo se centra en adoptar medidas para enfrentar un problema o peligro que la empresa ya ha tenido.	En parte sí, pero el impartir labores entre nuestros colaboradores nos ha permitido comprometernos en otros temas.

4°	La alta gerencia reevalúa su gestión empresarial para mejoras continuas de la empresa.	Si cada día evaluamos nuestra gestión, y adoptamos estrategias diferentes con la finalidad de mantenernos como una empresa que brinde excelencia en el servicio, lo cual nos permite estar aun en el mercado.
5°	Los cambios para reposicionar a la empresa priorizan la seguridad y el compromiso continuo con los colaboradores de la empresa.	Si, nuestro enfoque como empresa de servicio es tener a nuestros colaboradores comprometidos, no solo con la empresa sino también consigo mismos y con sus proyectos.
6°	La alta gerencia examina minuciosamente las leyes y normativas para el buen funcionamiento y relación con sus trabajadores.	Si, lo examinamos para ello hemos creado un programa de motivación, evaluado y realizado según las necesidades de nuestros colaboradores.
7°	La empresa proporciona materiales de prevención a los trabajadores, desarrolla políticas de prevención y controla que se ejecuten adecuadamente en el centro de trabajo.	Si proporcionamos todos los materiales de prevención y cuidamos para que estas se cumplan.
8°	La empresa registra el estado de salud de todo el personal y se actualiza con regularidad, sobre todo en épocas actuales de pandemia.	Si contamos con todos los medios de prevención.
9°	La empresa ha llevado una comunicación activa con sus clientes y <i>stakeholders</i> informando sobre las acciones que se ha estado considerando en esta nueva normalidad.	Si, a través de redes sociales y dentro por medios de comunicación como carteles y otros.
10°	La alta gerencia mide el rendimiento de la empresa, comparando los resultados esperados con los resultados reales.	Si, lo realizamos diariamente, mensualmente y anual.

Fuente y elaboración propia.

**Con respecto a la variable: competencias gerenciales y aplicación de
marketing relacional**

ENTREVISTA EXPERTO 2

Nombre del entrevistado: **ELIZABET CRUZ DÍAZ**

Cargo: **ADMINISTRACIÓN**

Profesión, estudios, especialidad: Administración de Empresas Turismo y
Hotelería

Años en el rubro de la Hotelería y el Turismo: **8 AÑOS**

Tabla 8.

Entrevista experto 2 – Variable 1

	Preguntas	Respuestas
1°	La gerencia se encuentra atareada con las situaciones que acontecen a diario que no examina los posibles conflictos con personas dentro de la empresa.	Siempre estamos pendientes de encontrar soluciones como también emplear estrategias que permitan el desarrollo de la empresa y desarrollo personal del colaborador.
2°	Existe un alto nivel de compromiso de la gerencia del hotel para lograr buenas relaciones entre los directivos y el personal técnico y básico.	Si nos preocupamos por mantener relaciones positivas, ya que es una forma de realizar un trabajo eficaz y productividad.
3°	La gerencia tiene dificultades para enfocarse en otros acontecimientos y solo se centra en adoptar medidas para enfrentar un problema o peligro que la empresa ya ha tenido.	No ya que hemos creado estrategias para minimizar tiempos respecto al problema, sino que también cumplimos con otras actividades planificadas.
4°	La alta gerencia reevalúa su gestión empresarial para mejoras continuas de la	Si lo revaluamos a través de estrategias gerenciales por

	empresa.	ejemplo la proyección de alojamiento.
5°	Los cambios para reposicionar a la empresa priorizan la seguridad y el compromiso continuo con los colaboradores de la empresa.	Si, priorizamos la salud a través de programas de bioseguridad, y además con temas enviados a través de medios de comunicación y redes sociales, y con la práctica dentro del mismo trabajo.
6°	La alta gerencia examina minuciosamente las leyes y normativas para el buen funcionamiento y relación con sus trabajadores.	Examinamos y aplicados cada detalle respecto al bienestar de cada colaborador, con medios como brindarles los materiales necesarios para darles la confianza de trabajar y que el trabajo sea eficaz.
7°	La empresa proporciona materiales de prevención a los trabajadores, desarrolla políticas de prevención y controla que se ejecuten adecuadamente en el centro de trabajo.	Si proporcionamos materiales de bioseguridad, y contamos con protocolos de prevención establecidos según ley, y supervisamos que se cumplan.
8°	La empresa registra el estado de salud de todo el personal y se actualiza con regularidad, sobre todo en épocas actuales de pandemia.	Si llevamos a cabo medidas como una encuesta al colaborador que se realiza cada 14 días, sobre su estado de salud.
9°	La empresa ha llevado una comunicación activa con sus clientes y <i>stakeholders</i> informando sobre las acciones que se ha estado considerando en esta nueva normalidad.	Si tenemos una comunicación fluida tanto con los colaboradores, clientes y proveedores.
10°	La alta gerencia mide el rendimiento de la empresa, comparando los resultados esperados con los resultados reales.	Si medimos el rendimiento.

Fuente y elaboración propia.

Con respecto a la variable: competencias gerenciales y aplicación de

marketing relacional

ENTREVISTA EXPERTO 3

Nombre del entrevistado: **RAÚL ANDRÉ CASTAÑEDA**

Cargo: **RESPONSABLE DEL ÁREA DE MARKETING**

Profesión, estudios, especialidad: Administrador de Empresas y Marketing

Años en el rubro de la Hotelería y el Turismo: **8 AÑOS**

Tabla 9.

Entrevista experto 3 – Variable 1

	Preguntas	Respuestas
1°	La gerencia se encuentra atareada con las situaciones que acontecen a diario que no examina los posibles conflictos con personas dentro de la empresa.	La tecnología de la comunicación permite que estemos comunicados en tiempo real, que permita que estemos enterados linealmente de lo que acontece en la empresa conflictos, incidencias entre otros.
2°	Existe un alto nivel de compromiso de la gerencia del hotel para lograr buenas relaciones entre los directivos y el personal técnico y básico.	Si existen acciones y dinámicas que hacen posible entablar buenas relaciones entre el personal del hotel.
3°	La gerencia tiene dificultades para enfocarse en otros acontecimientos y solo se centra en adoptar medidas para enfrentar un problema o peligro que la empresa ya ha tenido.	Por la coyuntura nos hemos dado cuenta de que, debemos estar preparados para afrontar cualquier tipo de problemas o peligros ya ahora nada es imposible en cuanto acontecimientos que afecten al desarrollo del negocio.
4°	La alta gerencia reevalúa su gestión empresarial para mejoras continuas de la empresa.	Si la comunicación constante permite evaluar y reevaluar constantemente la gestión e ir mejorando.

5°	Los cambios para reposicionar a la empresa priorizan la seguridad y el compromiso continuo con los colaboradores de la empresa.	De todas maneras, priorizamos el cuidado del equipo y de nuestros clientes, en la estrategia de marketing lo dejamos claro con la frase “Te cuidamos y nos cuidamos”.
6°	La alta gerencia examina minuciosamente las leyes y normativas para el buen funcionamiento y relación con sus trabajadores.	Es una práctica en la empresa estar al tanto de las nuevas normativas laborales y estar al día en todo respecto a ello, ya que es uno de los aspectos que mejora la relación de empresa y colaborador.
7°	La empresa proporciona materiales de prevención a los trabajadores, desarrolla políticas de prevención y controla que se ejecuten adecuadamente en el centro de trabajo.	Así es, iniciamos nuestras políticas de prevención con nuestro equipo de trabajo, monitoreamos el cumplimiento de ellos y hacemos sensibilización de la importancia del cuidado de la salud y seguridad.
8°	La empresa registra el estado de salud de todo el personal y se actualiza con regularidad, sobre todo en épocas actuales de pandemia.	Si diariamente.
9°	La empresa ha llevado una comunicación activa con sus clientes y <i>stakeholders</i> informando sobre las acciones que se ha estado considerando en esta nueva normalidad.	Así es, se realizó una campaña interna y externa sobre los cambios y nuevas acciones de seguridad y bioseguridad adoptadas para la empresa con una campaña en redes sociales.
10°	La alta gerencia mide el rendimiento de la empresa, comparando los resultados esperados con los resultados reales.	Constantemente ello nos permite saber cómo vamos en números y aterrizando los datos para tomar acciones sobre ellos.

Fuente y elaboración propia.

Con respecto a la variable: aplicación de marketing relacional

ENTREVISTA EXPERTO 1

Nombre del entrevistado: **ROSA AMELIA VALLEJOS MENDOZA**

Cargo: **JEFE DE RECEPCIÓN**

Profesión, estudios, especialidad: Administración Hotelera.

Años en el rubro de la Hotelería y el Turismo: **Área HK 1 año, Recepción 6 meses**

Tabla 10.

Entrevista experto 1 - Variable 2

	Preguntas	Respuestas
1°	La misión y la visión organizacional asegura que los colaboradores se sientan identificados y comprometidos con la empresa.	Sí, todos los trabajadores nos sentimos identificados y comprometidos con la empresa.
2°	La misión y la visión organizacional asegura que se brindará servicios de calidad para los clientes actuales.	Si, los servicios que brinda el hotel son servicios de calidad cada huésped recibe un servicio personalizado por parte de cada trabajador.
3°	La empresa realiza un diagnóstico de la situación de la empresa con respecto a sus fortalezas y debilidades frente a las dinámicas del entorno.	Los diagnósticos se deben realizar constantemente para así poder mejorar mucho más.
4°	La empresa implementa estrategias frente a la dinámica del entorno después de evaluar su análisis situacional.	Sí, la empresa implementa estrategias por ejemplo de capacitación de personal en técnicas de atención al cliente.

5°	Según las respuestas anteriores cree de necesidad proponer una política y técnicas de marketing relacional interno en la empresa.	Si, se necesita mejorar la relación de empresa a cliente, aunque se viene haciendo se debe mejorar mucho más.
6°	La empresa está habilitada organizacionalmente para afrontar total o parcialmente emergencias y estados de bioseguridad ante la actual pandemia ocasionada por la covid19.	Si, la empresa cuenta con todas las medidas necesarias para afrontar una emergencia y cuenta con colaboradores dispuestos a trabajar en conjunto para mejorar la empresa.
7°	La empresa realiza un diagnóstico de la situación de la empresa con respecto a sus oportunidades y amenazas frente a factores externos	Si, los diagnósticos de oportunidades y amenazas se realizan constantemente.
8°	El personal dedicado al marketing en la empresa debe mejorar o implementar medios de promoción virtuales y técnicas <i>online</i> para los clientes.	Si, el personal de marketing debería mejorar en el manejo de redes sociales y promociones virtuales.
9°	La gerencia tiene conocimiento actualizado acerca de las acciones que está tomando la competencia existente para sentar las bases de las estrategias.	En muchos casos las acciones de la competencia no son tomadas en cuenta.
10°	La alta gerencia realiza un análisis de aspectos estratégicos y de sus factores claves para impulsar el cambio a mejor.	Si, los cambios en la empresa se realizan constantemente.

Fuente y elaboración propia.

Con respecto a la variable: aplicación de marketing relacional

ENTREVISTA EXPERTO 2

Nombre del entrevistado: **GUALBERTO OROZCO LOPEZ**

Cargo: **JEFE DEL AREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

Profesión, estudios, especialidad: Chef/ Cocina

Años en el rubro de la Hotelería y el Turismo: **22 AÑOS**

Tabla 11.

Entrevista experto 2 - Variable 2

	Preguntas	Respuestas
1°	La misión y la visión organizacional asegura que los colaboradores se sientan identificados y comprometidos con la empresa.	Si, ya que nos ayuda a poder identificarnos más y saber a dónde está enfocada la empresa.
2°	La misión y la visión organizacional asegura que se brindará servicios de calidad para los clientes actuales	Sí, porque sabemos cómo trabajadores que es lo que esperan los clientes del servicio que cada uno de nosotros ofrecemos.
3°	La empresa realiza un diagnóstico de la situación de la empresa con respecto a sus fortalezas y debilidades frente a las dinámicas del entorno.	Si, se realiza un diagnóstico de la situación y análisis situacional potencializando sus fortalezas y mejorar sus debilidades.
4°	La empresa implementa estrategias frente a la dinámica del entorno después de evaluar su análisis situacional.	Sí, la empresa implementa estrategias por ejemplo de marketing, capacitación de personal.
5°	Según las respuestas anteriores cree de necesidad proponer una política y técnicas de marketing relacional interno en la empresa.	Si, pienso que si porque ayudara a mejorar aún más a nuestra gerencia.

6°	La empresa está habilitada organizacionalmente para afrontar total o parcialmente emergencias y estados de bioseguridad ante la actual pandemia ocasionada por la covid19.	Si se encuentra habilitada, ya que nosotros hemos recibido capacitaciones y a diario recibimos información a través nuestro WhatsApp
7°	La empresa realiza un diagnóstico de la situación de la empresa con respecto a sus oportunidades y amenazas frente a factores externos	Sí, porque en las reuniones nos mantienen informados de la situación actual y los posibles riesgos.
8°	El personal dedicado al marketing en la empresa debe mejorar o implementar medios de promoción virtuales y técnicas <i>online</i> para los clientes.	Si se deben implementar.
9°	La gerencia tiene conocimiento actualizado acerca de las acciones que está tomando la competencia existente para sentar las bases de las estrategias.	Sí, siempre están atentos.
10°	La alta gerencia realiza un análisis de aspectos estratégicos y de sus factores claves para impulsar el cambio a mejor.	Si realiza el análisis estratégico en lo que se refiere a su planificación, marketing y ventas.

Fuente y elaboración propia.

Con respecto a la variable: aplicación de marketing relacional

ENTREVISTA EXPERTO 3

Nombre del entrevistado: **GUALBERTO OROZCO LÓPEZ**

Cargo: **JEFE DEL AREA DE HOUSEKEEPING**

Profesión, estudios, especialidad: Chef / Cocina

Años en el rubro de la Hotelería y el Turismo: **22 AÑOS**

Tabla 12.

Entrevista experto 3 - Variable 2

	Preguntas	Respuestas
1°	La misión y la visión organizacional aseguran que los colaboradores se sientan identificados y comprometidos con la empresa.	Si como área de HK recordamos el servicio de calidad en la limpieza y mantenimiento de nuestras habitaciones y áreas comunes.
2°	La misión y la visión organizacional asegura que se brindará servicios de calidad para los clientes actuales	Sí, porque siempre trabajamos en función a cada detalle de nuestra misión y visión para asegurar un buen servicio.
3°	La empresa realiza un diagnóstico de la situación de la empresa con respecto a sus fortalezas y debilidades frente a las dinámicas del entorno.	Si, se realiza un diagnóstico potencializando sus fortalezas que son las habitaciones.
4°	La empresa implementa estrategias frente a la dinámica del entorno después de evaluar su análisis situacional.	Sí, la empresa implementa estrategias por ejemplo de capacitación para mejorar técnicas de limpieza.
5°	De acuerdo a las respuestas anteriores cree de necesidad proponer una política y técnicas de marketing relacional interno en la empresa.	Si, pienso que es conveniente que se apliquen de marketing relacional de última tendencia.

6°	La empresa está habilitada organizacionalmente para afrontar total o parcialmente emergencias y estados de bioseguridad ante la actual pandemia ocasionada por la covid19.	Si se encuentra habilitada de forma parcial, pero con predisposición a mejorar.
7°	La empresa realiza un diagnóstico de la situación de la empresa con respecto a sus oportunidades y amenazas frente a factores externos	Si, porque en las reuniones nos mantienen informados de la situación actual y los posibles riesgos.
8°	El personal dedicado al marketing en la empresa debe mejorar o implementar medios de promoción virtual y técnica <i>online</i> para los clientes.	Si se deben implementar mejores estrategias de promoción y publicidad.
9°	La gerencia tiene conocimiento actualizado acerca de las acciones que está tomando la competencia existente para sentar las bases de las estrategias.	Sí, se encuentran actualizados en la búsqueda de la información por saber qué pasa con la competencia, esto los ayuda a mejorar.
10°	La alta gerencia realiza un análisis de aspectos estratégicos y de sus factores claves para impulsar el cambio a mejora.	Si realiza ya que brinda capacitaciones y mejora de herramientas y equipo.

Fuente y elaboración propia.

Anexo E. Información acerca del Hotel América de Chiclayo

NUESTRO LEMA:

**¡Hotel América, A Su
Servicio! “Una
Distinción Exclusiva”**



ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El hotel tiene una historia que se remonta al año 1993, se fundó el 18 de enero, por Sr. Wilmer Bardales Correa, siendo un hospedaje de categoría Hostal, un lugar exclusivo, elegante, con una infraestructura interior en cerámica, un año después a su fundación el Hostal cierra sus puertas para tener una remodelación que duro unos 6 meses aproximadamente.

La reapertura del Hospedaje se dio el 18 de Julio de 1994, teniendo otra categoría: “HOTEL AMERICA” 3 Estrellas, se incrementó la cantidad de habitaciones (45), totalmente remodelada, cada piso alfombrado, contaba con dos escaleras de servicios, y dos escaleras principales, además se creó una agencia de viajes nombrada “Moche Tours” y restaurante contigo Perú”. Para el año 2004, el Hotel implementa el ascensor, actualmente atiende un segmento ejecutivo, tendiendo cuentas corporativas, cuenta con 6 pisos con proyección al séptimo.



Como empresa del rubro hotelero y turístico, es brindar el mejor de los servicios y superar las expectativas de nuestros clientes. Deseamos alcanzar la excelencia entregando la mayor calidad en el servicio, para que nuestros clientes puedan disfrutar de un ambiente de comodidad, tranquilidad y seguridad en nuestras confortables habitaciones e instalaciones.



Potenciar al hotel en la entrega de un servicio de excelencia y un ambiente grato, además de lograr la preferencia y satisfacción de nuestros clientes excediendo sus expectativas. Nuestra meta es poder convertirnos en la empresa líder del rubro hotelero en Chiclayo, superándonos cada día y mostrando un espíritu de renovación constante.



Son de alta calidad, nuestra moderna infraestructura y la atención personalizada que entregamos, permite disfrutar a nuestros clientes de cada segundo de su estadía, ya sea que se encuentre realizando un viaje de negocios, con amigos, en pareja o familiar.

Figura N.º 16. Visión – Misión – Nuestros Servicios

Fuente página web del Hotel América de Chiclayo, y elaboración propia.

Infraestructura

Es un edificio de 6 pisos, con 42 habitaciones dentro de las cuales tiene: 11 habitaciones simples, 6 habitaciones dobles, 22 habitaciones matrimoniales y 3 habitaciones suites, completamente equipadas, con baño privado con amenities de aseo gratuitos, televisión con pantalla plana por cable, mini bar, conexión de *WiFi*. Cada noche de alojamiento incluye desayuno continental diario.

Otras áreas de hotel; un restaurante, una sala de reuniones muy bien equipada, servicio de cambio de divisa.

Ubicación

Se encuentra en el centro de la “ciudad de la amistad” Chiclayo, cuenta con ubicación estratégica, el traslado del aeropuerto Internacional Capitán FAP José Abelardo Quiñones Gonzáles hacia el hotel, toma tan solo 10 minutos, muy cerca de la Plaza de Armas. Como parte del alojamiento el hotel brinda el servicio de recojo gratuito desde el aeropuerto hasta sus instalaciones.

Valores

Se exige orden, limpieza, puntualidad, responsabilidad, honradez, y amor al trabajo, por lo cual se identifica empresa de calidad y demostrando la voluntad de entregar un servicio de primera.



Figura N.º 17. Valores de la Organización

Fuente página web del Hotel América de Chiclayo, y elaboración propia.

Valores Universales

La organización “El Hotel América” fomenta una serie de estándares y modelos con orientación al comportamiento empresarial y sectorial de ámbito global.

	<p>Principios Global Compact: Es una iniciativa de Naciones Unidas creada en 2001, para el comportamiento responsable de las empresas. Recoge 10 principios agrupados en cuatro bloques: relaciones con los empleados, derechos humanos, medioambiente y políticas anticorrupción.</p> <ul style="list-style-type: none">• Código ECPAT (Eradicating Child Prostitution Abuse and Trafficking): ECPAT International es una red global de organizaciones e individuos trabajando conjuntamente para la eliminación de la prostitución infantil, la pornografía infantil y el tráfico de niños con objetivos sexuales.• Compañía Hotelera de la Biosfera: La consideración de Grupo Hotelero de la Biosfera se otorga a aquellas empresas que fomentan el desarrollo social, cultural.
	<p>Código Ético del Turismo de la Organización Mundial del Turismo: El Código, adoptado en 1999 por la Asamblea General de la OMT y refrendado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2001, es un conjunto de principios diseñados para guiar el desarrollo del turismo, de forma que el sector pueda dar sus máximos beneficios socioeconómicos, minimizando a la vez cualquier impacto negativo que pudiera tener.</p> <p>Económico y Medioambiental de las regiones en que están presentes y cumplen una serie de requisitos en estos ámbitos. El sistema de certificación es un proceso de mejora continua, que permite identificar oportunidades de mejora en todos los procedimientos.</p>
	<p>Global Sustainable Tourism Council: Promovida por Naciones Unidas, es una iniciativa global dedicada a promover el alcance, la conciencia y el reconocimiento de las mejores prácticas del turismo sostenible en el mundo. Creado en 2010, al año de su nacimiento ya contaba con 110 miembros y con representación de todas las regiones de la OMT.</p> <p>Convención de los Derechos del Niño: La Convención, fue aprobada como tratado internacional de derechos humanos el 20 de noviembre de 1989 y entró en vigor el 2 de septiembre de 1990. A lo largo de sus 54 artículos, reconoce que los niños (seres humanos menores de 18 años) son individuos con derecho de pleno desarrollo físico, mental y social, y con derecho a expresar libremente sus opiniones.</p>

Figura N.º 18. Estándares y Modelos del comportamiento empresarial y sectorial.

Fuente página web del Hotel América de Chiclayo, y elaboración propia.

Público Objetivo

Dirigido al segmento corporativo nacional proveniente en un 85% de la Región de Lima.

Objetivos:

- a. Dirigirse a nuevos segmentos de mercado, iniciando por el segmento de vacacionista nacional que tienen como lugar de procedencia Lima, y visitantes del norte, centro y sur utilizando el canal de ventas *online* “agencias OTAS”, y las redes sociales.
- b. Incremento de las ventas anuales, gracias a las ventas por medio de las agencias OTAS, que tercericen el producto hotel.

ANÁLISIS DAFO

Ubicación céntrica, cerca de centros comerciales y empresariales.

- Disponibilidad de los trabajadores en capacitarse y brindar un mejor servicio

Cuenta con servicio de restaurante dentro del hotel
Cuenta con ascensor.

- Aceptación en el mercado corporativo, por el buen servicio y ofertas que brindamos a nuestros clientes de este segmento.

Figura N.º 19. Fortalezas

Fuente página web del Hotel América de Chiclayo, y elaboración propia.

El establecimiento no cuenta con movilidad propia

- El estacionamiento no es muy amplio y no muy accesible

Las ventanas del hotel no son anti ruido.

- No cuenta con una cochera privada.

Figura N.º 20. Debilidades

Fuente página web del Hotel América de Chiclayo, y elaboración propia.

Expansión en la demanda en el sector corporativo.

- Obtención de nuevos clientes Nuevos servicios

Crecimiento económico de la región.

- Aumento del uso de portales de venta.

Figura N.º 21. Oportunidades

Fuente página web del Hotel América de Chiclayo, y elaboración propia.

Incremento considerable de competidores con distintas propuestas de valor

- Desastres naturales / pandemias

Nuevos competidores con infraestructuras más modernas

- Cambios en la estacionalidad Zona con altos niveles de contaminación auditiva.

Figura N.º 22. Amenazas

Fuente página web del Hotel América Chiclayo, y elaboración propia.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Promociones en otas (Online Travel Agency) | <input type="checkbox"/> Incluir el desayuno buffet en nuestros servicios |
| <input type="checkbox"/> Extender nuestros convenios de otas | <input type="checkbox"/> Manejo de Facebook con un descuento de 20% quienes reserven y compren por ese medio |
| <input type="checkbox"/> Implementar un mailing para promociones. | <input type="checkbox"/> Capacitar al personal en tema de atención al cliente |

Figura N.º 23. Estrategia de comunicación

Fuente página web del Hotel América de Chiclayo, y elaboración propia.

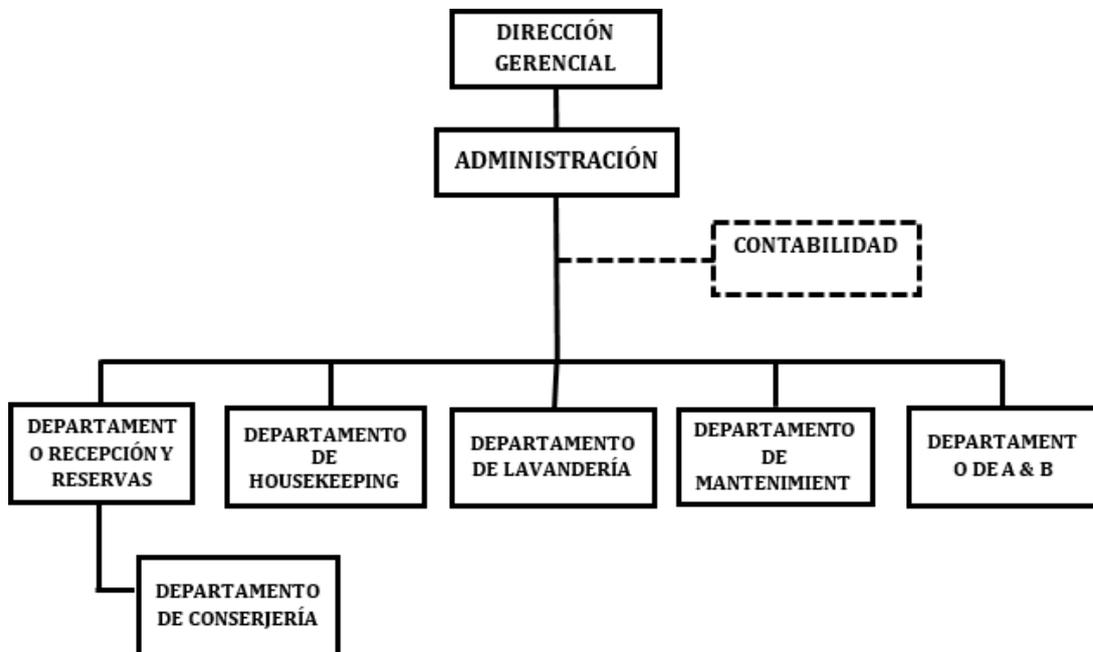


Figura N.º 24. Estructura Organizacional

Fuente y elaboración página web del Hotel América de Chiclayo. Recuperado de <http://www.hotelamericachiclayo.com/>

Anexo F. Modelo de cuestionario aplicado para la entrevista a Expertos

1. La gerencia se encuentra atareada con las situaciones que acontecen a diario que no examina los posibles conflictos con personas dentro de la empresa.
2. Existe un alto nivel de compromiso de la gerencia del hotel para lograr buenas relaciones entre los directivos y el personal técnico y básico.
3. La gerencia tiene dificultades para enfocarse en otros acontecimientos y solo se centra en adoptar medidas para enfrentar un problema o peligro que la empresa ya ha tenido.
4. La alta gerencia reevalúa su gestión empresarial para mejoras continuas de la empresa.
5. Los cambios para reposicionar a la empresa priorizan la seguridad y el compromiso continuo con los colaboradores de la empresa.
6. La alta gerencia examina minuciosamente las leyes y normativas para el buen funcionamiento y relación con sus trabajadores.
7. La empresa proporciona materiales de prevención a los trabajadores, desarrolla políticas de prevención y controla que se ejecuten adecuadamente en el centro de trabajo.
8. La empresa registra el estado de salud de todo el personal y se actualiza con regularidad, sobre todo en épocas actuales de pandemia.
9. La empresa ha llevado una comunicación activa con sus clientes y *stakeholders* informando sobre las acciones que se ha estado considerando en esta nueva normalidad.
10. La alta gerencia mide el rendimiento de la empresa, comparando los resultados esperados con los resultados reales.

Anexo G. Modelo de cuestionario aplicado para la entrevista a Colaboradores

1. La misión y la visión organizacional aseguran que los colaboradores se sientan identificados y comprometidos con la empresa.
2. La misión y la visión organizacional asegura que se brindará servicios de calidad para los clientes actuales
3. La empresa realiza un diagnóstico de la situación de la empresa con respecto a sus fortalezas y debilidades frente a las dinámicas del entorno.
4. La empresa implementa estrategias frente a la dinámica del entorno después de evaluar su análisis situacional.
5. De acuerdo a las respuestas anteriores cree de necesidad proponer una política y técnicas de marketing relacional interno en la empresa.
6. La empresa está habilitada organizacionalmente para afrontar total o parcialmente emergencias y estados de bioseguridad ante la actual pandemia ocasionada por la covid19.
7. Se realiza un diagnóstico situacional con respecto a sus oportunidades y amenazas frente a factores externos.
8. El personal dedicado al marketing en la empresa debe mejorar o implementar medios de promoción virtual y técnica *online* para los clientes.
9. La gerencia tiene conocimiento actualizado acerca de las acciones que está tomando la competencia existente para sentar las bases de las estrategias
10. La alta gerencia realiza un análisis de aspectos estratégicos y de sus factores claves para impulsar el cambio a mejora.

Anexo H. Fotografías del trabajo de campo



Figura N.º 25. Frontis principal del Hotel América de Chiclayo

Fuente y elaboración página web del Hotel América, Chiclayo.

Recuperado de <http://www.hotelamericachiclayo.com/>



Figura N.º 26. Lobby del Hotel América de Chiclayo

Fuente y elaboración página web del Hotel América, Chiclayo.

Recuperado de <http://www.hotelamericachiclayo.com/>



Av. Luis Gonzales N° 943

Figura N.º 27. Personal del Hotel América de Chiclayo

Fuente y elaboración página web del Hotel América, Chiclayo.

Recuperado de <http://www.hotelamericachiclayo.com/>



Figura N.º 28. Recepción del Hotel América de Chiclayo

Fuente y elaboración página web del Hotel América, Chiclayo.

Recuperado de <http://www.hotelamericachiclayo.com/>

Fuente y elaboración página web del Hotel América, Chiclayo.
Recuperado de <http://www.hotelamericachiclayo.com/>



Figura N.º 30. Servicio de Traslado del Hotel América de Chiclayo

Fuente y elaboración página web del Hotel América, Chiclayo.
Recuperado de <http://www.hotelamericachiclayo.com/>



Figura N.º 29. Room Service del Hotel América de Chiclayo

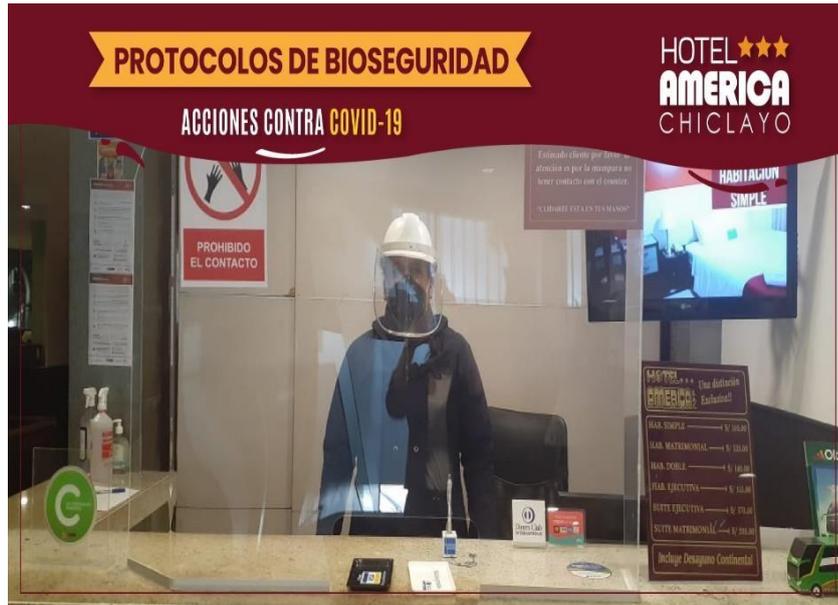


Figura N.º 31. Protocolos sanitarios del Hotel América de Chiclayo

Fuente y elaboración página web del Hotel América, Chiclayo.
 Recuperado de <http://www.hotelamericachiclayo.com/>



Figura N.º 32. Habitación doble del Hotel América de Chiclayo

Fuente y elaboración página web del Hotel América, Chiclayo.
 Recuperado de <http://www.hotelamericachiclayo.com/>

Figura N.º 33. Habitación triple del Hotel América de Chiclayo

Fuente y elaboración página web del Hotel América, Chiclayo.
 Recuperado de <http://www.hotelamericachiclayo.com/>



Av. Luis Gonzales N° 943



Fuente y elaboración página web del Hotel América, Chiclayo.
Recuperado de <http://www.hotelamericachiclayo.com/>

Fuente y elaboración página web del Hotel América, Chiclayo.
Recuperado de <http://www.hotelamericachiclayo.com/>



Figura N.º 36. Desinfección de habitaciones del Hotel América de Chiclayo

Fuente y elaboración página web del Hotel América, Chiclayo.
Recuperado de <http://www.hotelamericachiclayo.com/>



Figura N.º 35. Desinfección de áreas comunes del Hotel América de Chiclayo



Figura N.º 37. Trabajo de campo de la investigación

Fuente y elaboración propia.

Fuente y elaboración propia.



Figura N.º 38. Colaborador del Hotel América de Chiclayo



Figura N.º 39. Colaborador de Housekeeping

Fuente y elaboración propia.

Fuente y elaboración propia.



Figura N.º 40. Habitación y trabajo de campo

Anexo I. Validación de instrumentos de recolección de datos



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del validador:** SERRUTO PEREA ELVIS
- 1.2. **Grado Académico:** MAESTRO EN GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS
- 1.3. **Institución donde labora:** UNIVERSIDAD JUAN MEJÍA BACA
- 1.4. **Especialidad del validador:** LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICO-HOTELERA
- 1.5. **Título de la investigación:** “LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO OBJETIVO DEL MARKETING RELACIONAL EN EL HOTEL AMÉRICA – CHICLAYO, 2020”
- 1.6. **Autor del instrumento:** Villegas Timaná Amelia del Rocío
- 1.7. **INSTRUMENTOS PARA VARIABLE (1):** COMPETENCIAS GERENCIALES

II. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS VARIABLE COMPETENCIAS GERENCIALES

ITEMS	ESCALA	0 - 25 No pertenece	26 - 50 Probablemente no pertenece	51 - 75 Probablemente si pertenece	76 - 100 Si pertenece	Observaciones
CONOCIMIENTOS						
•	Conocimiento de la situación				X	
HABILIDADES						
•	Comunicación efectiva				X	
ACTITUDES						
•	Empatía				X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: (96) %

III. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

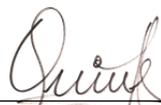
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					X
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					X
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					X
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X
PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					X

PROMEDIO DE VALORACIÓN: (96) %

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lima, 27 de Setiembre de 2021



Firma del experto informante



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: SERRUTO PEREA ELVIS**
- 1.2. Grado Académico: MAESTRO EN GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS**
- 1.3. Institución donde labora: UNIVERSIDAD JUAN MEJÍA BACA**
- 1.4. Especialidad del validador: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICO-HOTELERA**
- 1.5. Título de la investigación: “LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO OBJETIVO DEL MARKETING RELACIONAL EN EL HOTEL AMÉRICA – CHICLAYO, 2020”**
- 1.6. Autor del instrumento: Villegas Timana Amelia del Rocío**
- 1.7. INSTRUMENTO PARA VARIABLE (2): COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

II. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS VARIABLE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

ITEMS	ESCALA	0 - 25 No pertenece	26 - 50 Probablemente no pertenece	51 - 75 Probablemente si pertenece	76 - 100 Si pertenece	Observaciones
INTERCAMBIO DE MENSAJES						
• Cantidad de mensajes					X	
COMPRENSIÓN DE LOS MENSAJES						
• Respuesta correcta de los colaboradores					X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: (98) %

III. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					X
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					X
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					X
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X
PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					X

PROMEDIO DE VALORACIÓN: (98) %

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lima, 27 de Setiembre de 2021



Firma del experto informante



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del validador:** SERRUTO PEREA ELVIS
- 1.2. **Grado Académico:** MAESTRO EN GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS
- 1.3. **Institución donde labora:** UNIVERSIDAD JUAN MEJÍA BACA
- 1.4. **Especialidad del validador:** LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICO-HOTELERA
- 1.5. **Título de la investigación:** “LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO OBJETIVO DEL MARKETING RELACIONAL EN EL HOTEL AMÉRICA – CHICLAYO, 2020”
- 1.6. **Autor del instrumento:** Villegas Timana Amelia del Rocío
- 1.7. **INSTRUMENTO PARA VARIABLE (3):** MARKETING RELACIONAL

II. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS VARIABLE MARKETING RELACIONAL

ITEMS	ESCALA	0 - 25 No pertenece	26 - 50 Probablemente no pertenece	51 - 75 Probablemente si pertenece	76 - 100 Si pertenece	Observaciones
INTERACTIVIDAD						
	• Percepción de los trabajadores				X	
PERSONALIZACIÓN Y DIRECCIONALIDAD DE ACCIONES						
	• N° de mensajes específicos dirigidos por la Gerencia				X	
MEMORIA						
	• N° mensajes recordados por el personal				X	
RECEPTIVIDAD						
	• N° de comunicaciones aplicadas por el personal				X	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE						
	• Disposición para atender a los clientes				X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: (96) %

III. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

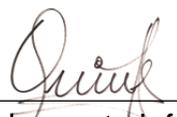
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					X
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					X
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					X
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X
PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					X

PROMEDIO DE VALORACIÓN: (96) %

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lima, 27 de Setiembre de 2021



Firma del experto informante



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del validador:** Rojas Rieckhof, Maria Alejandra
- 1.2. **Grado Académico:** Doctor
- 1.3. **Institución donde labora:** Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- 1.4. **Especialidad del validador:** Doctor en Turismo
- 1.5. **Título de la investigación:** “LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO OBJETIVO DEL MARKETING RELACIONAL EN EL HOTEL AMÉRICA – CHICLAYO, 2020”
- 1.6. **Autor del instrumento:** Villegas Timaná Amelia del Rocío
- 1.7. **INSTRUMENTOS PARA VARIABLE (1):** COMPETENCIAS GERENCIALES

II. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS VARIABLE COMPETENCIAS GERENCIALES

ITEMS	ESCALA	0 - 25 No pertenece	26 - 50 Probablemente no pertenece	51 - 75 Probablemente si pertenece	76 - 100 Si pertenece	Observaciones
CONOCIMIENTOS						
•	Conocimiento de la situación				X	
HABILIDADES						
•	Comunicación efectiva				X	
ACTITUDES						
•	Empatía				X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: (100) %

III. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

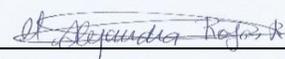
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					X
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					X
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					X
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X
PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					X

PROMEDIO DE VALORACIÓN: (100) %

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lima, 27 de Setiembre de 2021



Firma del experto informante



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del validador:** Rojas Rieckhof, Maria Alejandra
- 1.2. **Grado Académico:** Doctor
- 1.3. **Institución donde labora:** Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- 1.4. **Especialidad del validador:** Doctor en Turismo
- 1.5. **Título de la investigación:** “LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO OBJETIVO DEL MARKETING RELACIONAL EN EL HOTEL AMÉRICA – CHICLAYO, 2020”
- 1.6. **Autor del instrumento:** Villegas Timana Amelia del Rocio
- 1.7. **INSTRUMENTO PARA VARIABLE (2):** COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

II. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS VARIABLE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

ITEMS	ESCALA	0 - 25 No pertenece	26 - 50 Probablemente no pertenece	51 - 75 Probablemente si pertenece	76 - 100 Si pertenece	Observaciones
INTERCAMBIO DE MENSAJES						
• Cantidad de mensajes					X	
COMPRENSIÓN DE LOS MENSAJES						
• Respuesta correcta de los colaboradores					X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: (100) %

III. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

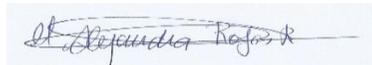
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					X
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					X
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					X
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X
PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					X

PROMEDIO DE VALORACIÓN: (100)%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lima, 27 de Setiembre de 2021



Firma del experto informante



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del validador:** Rojas Rieckhof, Maria Alejandra
- 1.2. **Grado Académico:** Doctor
- 1.3. **Institución donde labora:** Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- 1.4. **Especialidad del validador:** Doctor en Turismo
- 1.5. **Título de la investigación:** “LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO OBJETIVO DEL MARKETING RELACIONAL EN EL HOTEL AMÉRICA – CHICLAYO, 2020”
- 1.6. **Autor del instrumento:** Villegas Timana Amelia del Rocío
- 1.7. **INSTRUMENTO PARA VARIABLE (3):** MARKETING RELACIONAL

II. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS VARIABLE MARKETING RELACIONAL

ITEMS	ESCALA	0 - 25 No pertenece	26 - 50 Probablemente no pertenece	51 - 75 Probablemente si pertenece	76 - 100 Si pertenece	Observaciones
INTERACTIVIDAD						
	• Percepción de los trabajadores				X	
PERSONALIZACIÓN Y DIRECCIONALIDAD DE ACCIONES						
	• N° de mensajes específicos dirigidos por la Gerencia				X	
MEMORIA						
	• N° mensajes recordados por el personal				X	
RECEPTIVIDAD						
	• N° de comunicaciones aplicadas por el personal				X	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE						
	• Disposición para atender a los clientes				X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: (100) %

III. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					X
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					X
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					X
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X
PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					X

PROMEDIO DE VALORACIÓN: (100) %

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lima, 27 de Setiembre de 2021



Firma del experto informante



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del validador:** CALDERÓN CAHUE JOHNY JOSÉ
- 1.2. **Grado Académico:** MAESTRO EN MARKETING TURÍSTICO Y HOTELERO
- 1.3. **Institución donde labora:** UNHEVAL
- 1.4. **Especialidad del validador:** TURISMO
- 1.5. **Título de la investigación:** “LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO OBJETIVO DEL MARKETING RELACIONAL EN EL HOTEL AMÉRICA – CHICLAYO, 2020”
- 1.6. **Autor del instrumento:** Villegas Timaná Amelia del Rocío
- 1.7. **INSTRUMENTOS PARA VARIABLE (1):** COMPETENCIAS GERENCIALES

II. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS VARIABLE COMPETENCIAS GERENCIALES

ITEMS	ESCALA	0 - 25 No pertenece	26 - 50 Probablemente no pertenece	51 - 75 Probablemente si pertenece	76 - 100 Si pertenece	Observaciones
CONOCIMIENTOS						
•	Conocimiento de la situación				X	
HABILIDADES						
•	Comunicación efectiva				X	
ACTITUDES						
•	Empatía				X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: (80) %

III. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				X	
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				X	
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos				X	
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				X	
PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: (78) %

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lima, 27 de Setiembre de 2021



 Firma del experto informante



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del validador:** CALDERÓN CAHUE JOHNY JOSÉ
- 1.2. **Grado Académico:** MAESTRO EN MARKETING TURÍSTICO Y HOTELERO
- 1.3. **Institución donde labora:** UNHEVAL
- 1.4. **Especialidad del validador:** TURISMO
- 1.5. **Título de la investigación:** “LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO OBJETIVO DEL MARKETING RELACIONAL EN EL HOTEL AMÉRICA – CHICLAYO, 2020”
- 1.6. **Autor del instrumento:** Villegas Timaná Amelia del Rocío
- 1.7. **INSTRUMENTOS PARA VARIABLE (1):** COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

II. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS VARIABLE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

ITEMS	ESCALA	0 - 25 No pertenece	26 - 50 Probablemente no pertenece	51 - 75 Probablemente si pertenece	76 - 100 Si pertenece	Observaciones
INTERCAMBIO DE MENSAJES						
• Cantidad de mensajes					X	
COMPRENSIÓN DE LOS MENSAJES						
• Respuesta correcta de los colaboradores					X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: (87) %

III. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				X	
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				X	
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos				X	
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				X	
PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: (80)%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lima, 27 de Setiembre de 2021


 Firma del experto informante



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del validador:** CALDERÓN CAHUE JOHNY JOSÉ
- 1.2. **Grado Académico:** MAESTRO EN MARKETING TURÍSTICO Y HOTELERO
- 1.3. **Institución donde labora:** UNHEVAL
- 1.4. **Especialidad del validador:** TURISMO
- 1.5. **Título de la investigación:** “LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO OBJETIVO DEL MARKETING RELACIONAL EN EL HOTEL AMÉRICA – CHICLAYO, 2020”
- 1.6. **Autor del instrumento:** Villegas Timaná Amelia del Rocío
- 1.7. **INSTRUMENTOS PARA VARIABLE (1):** MARKETING RELACIONAL

II. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS VARIABLE MARKETING RELACIONAL

ITEMS	ESCALA	0 - 25 No pertenece	26 - 50 Probablemente no pertenece	51 - 75 Probablemente si pertenece	76 - 100 Si pertenece	Observaciones
INTERACTIVIDAD						
	• Percepción de los trabajadores				X	
PERSONALIZACIÓN Y DIRECCIONALIDAD DE ACCIONES						
	• N° de mensajes específicos dirigidos por la Gerencia				X	
MEMORIA						
	• N° mensajes recordados por el personal				X	
RECEPTIVIDAD						
	• N° de comunicaciones aplicadas por el personal				X	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE						
	• Disposición para atender a los clientes				X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: (80) %

III. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

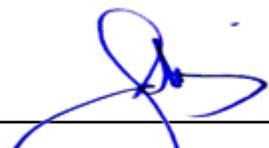
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				X	
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				X	
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos				X	
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				X	
PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: (80) %

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lima, 27 de Setiembre de 2021



 Firma del experto informante