

LA CULTURA DE SERVICIO EN EL FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL HOSTAL CASA RAM DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

ROSSY YULIETH PEREA MORENO

Universidad de Medellín

Correo electrónico: yuliethperea@gmail.com

RESUMEN

El escenario que sirve de marco para el estudio es la ciudad de Medellín y el ámbito empresarial corresponde a los hostales. En este sentido, se plantea como objetivo el análisis de la cultura organizacional en el fortalecimiento del servicio al cliente en el hostel Casa Ram, de la ciudad de Medellín. Para lograr los objetivos trazados se planteó una metodología con enfoque cualitativo, siendo el tipo de investigación descriptiva, no experimental y transeccional, siendo la encuesta la técnica de recolección de datos, y el instrumento la entrevista y una muestra intencional de cinco personas. La información obtenida fue analizada y los hallazgos se presentan en las conclusiones, entre las cuales destaca que el Hostal Casa Ram, a pesar de tener ya 10 años en el mercado, carece de filosofía empresarial definida, además no cuenta con un manual del servicio, haciendo difícil evaluar el nivel de satisfacción del cliente. Se recomienda el diseño de un plan estratégico para la empresa que incluya: situación interna y externa de la empresa, análisis DAFO, declaración de objetivos y estrategias corporativas, plan de comunicación y métodos de medición, entre otras; las cuales si son aplicadas podrán coadyuvar en el fortalecimiento del servicio al cliente.

PALABRAS CLAVE: cultura organizacional, servicio al cliente, hostel

1. INTRODUCCIÓN

El turismo a nivel mundial tiene su razón principalmente en el ámbito recreativo, sin embargo, en Colombia un tercio de los visitantes extranjeros corresponde al sector empresarial cuyo interés son los negocios. Económicamente el sector turismo representa un ingreso del 3% del Producto Interno Bruto en Colombia y un 9% a nivel mundial, evidenciando su potencial en el desarrollo del país. (Fontur, 2011). En la actualidad, el sector turístico en el país presenta un crecimiento acelerado, por lo que se considera necesario mejorar la atención y el servicio que se le presta al cliente en cuanto a hospedaje se refiere, para con ello afianzar las diversas modalidades que en este ámbito se están ofreciendo al visitante en los diferentes departamentos de Colombia.

En el informe del Sistema de Indicadores Turísticos (SITUR), para el año 2017, se muestra que el porcentaje de turistas extranjeros que visitaron las ciudades de Medellín y Antioquia durante el mes de marzo provenía mayoritariamente de los Estados Unidos y Francia alcanzando un 13% de participación cada uno. Los visitantes extranjeros que visitan la ciudad de Medellín, llegan buscando alternativas de alojamiento que les permita escapar de la rutina que viven en sus países de origen, por lo que en los últimos años la preferencia de estadía de los mismos se da en hostales, eco camping y casas de paso, siendo alternativas llamativas para ellos, quienes intentan disfrutar de unas vacaciones en un lugar más acogedor y que les permita conocer un poco más la cultura antioqueña.

Tal y como se mencionó, dentro de las modalidades de hospedaje se encuentran los hostales, a este respecto Sanisaca(2012), señala que “un hostel es todo establecimiento hotelero que, mediante precio, presta al público en general, servicios de alojamiento y alimentación y cuya capacidad no es mayor de 29 ni menor de 12 habitaciones”. (p.22) De tal manera que, a pesar de que este tipo de alojamiento posee características similares a las de un hotel, los hostales se diferencian en cuanto a detalles en el trato, decoración y en los diferentes servicios que le agregan valor a esta modalidad, por lo que están últimamente en tendencia.

De lo dicho hasta ahora, surgió la necesidad de conocer la cultura organizacional orientada al servicio en el ámbito hotelero, por ser este sector de gran importancia para el turismo en el país, cuya dinámica de crecimiento es estudiada permanentemente por las instituciones gubernamentales, dada su relevancia para la economía colombiana. Siendo el interés, conocer cómo los hostales de la ciudad de Medellín manejan la cultura de servicio en función de impactar positivamente a la satisfacción al cliente.

En relación a esto, se tiene en cuenta que la cultura organizacional es “el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización.” (Chiavenato, 2007, p.319). Es decir que esta es la forma como se interrelacionan todos los miembros de la organización en su rutina diaria interactuando en los diferentes escenarios inherentes a las acciones ejecutadas para el logro de los objetivos organizacionales según cada tipo de empresa, en el caso de los hoteles, esto se relaciona con el servicio al cliente.

La cultura de servicio en el sector hotelero es fundamental pues a través de este la empresa orienta sus estrategias para lograr la plena satisfacción del cliente, la cual está relacionada con la cultura organizacional, siendo el reflejo de cada una de las personas que comparten la misión y visión organizacional, enfocadas al servicio. Por tal razón, la presente investigación plantea como meta analizar la cultura organizacional en el fortalecimiento del servicio al cliente en el hostel Casa Ram, de la ciudad de Medellín.

Para el desarrollo de los objetivos, se levantó información asociada a la situación actual del hostel objeto de atención, los factores internos de la cultura de servicio, así como el tipo de cultura organizacional, además de las estrategias aplicadas en cuanto al servicio al cliente. Todo ello a través de una metodología cualitativa, enmarcada en el tipo de investigación descriptiva, no experimental y transeccional, contando con la técnica de recolección de datos acorde al diseño de la investigación, que para los fines fue la encuesta, siendo el instrumento una guía de entrevista. Esta última se aplicó a la muestra intencional, representada por cinco empleados. Los datos obtenidos se analizaron, y tomando en cuenta los supuestos teóricos, se redactaron las conclusiones y recomendaciones.

La investigación se estructura en cinco apartados, el primero corresponde a la introducción, donde se presenta brevemente la justificación del tema de análisis, el objetivo de la investigación, los principales elementos conceptuales y la estructura del trabajo de investigación. En el segundo, se tiene la problemática y los objetivos de la investigación. Seguidamente, el Marco Teórico, donde se plantean los fundamentos conceptuales del estudio. En el cuarto apartado se tienen los datos y la metodología, y en el quinto corresponde a los resultados y la discusión. Cerrando con las conclusiones y recomendaciones.

2. EL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. El Problema

La industria del turismo es más fuerte cada día a nivel mundial. Este sector, además de generar nuevos empleos, ayuda a identificar y destacar lugares atractivos que posee cada país, lo que ayuda a impulsar las visitas a estos lugares y disfrutar de la variedad cultural que existe.

El informe de la Organización Mundial del Turismo (OMT), Panorama del Turismo Internacional 2017, revela que “durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor crecimiento del mundo” (p.2)

En el caso de Colombia, el Ministerio de Comercio en su Informe de Gestión del 2108, señala que se recibió el mayor número de visitantes extranjeros de la historia en 2017 al registrar un total de 6 millones 531 mil 455 personas. En comparación con el año 2010, que fueron 2.610.690 visitantes, significando que el crecimiento fue de 150,18%. Además, representó un incremento de 1 millón 441 mil 328 viajeros más que en el 2016. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018)

Por su parte, El Sistema de Indicadores Turístico (2017) indica que para junio de ese mismo año la modalidad de hospedaje más requerida fue la del hostel como se muestra en el la figura 1.

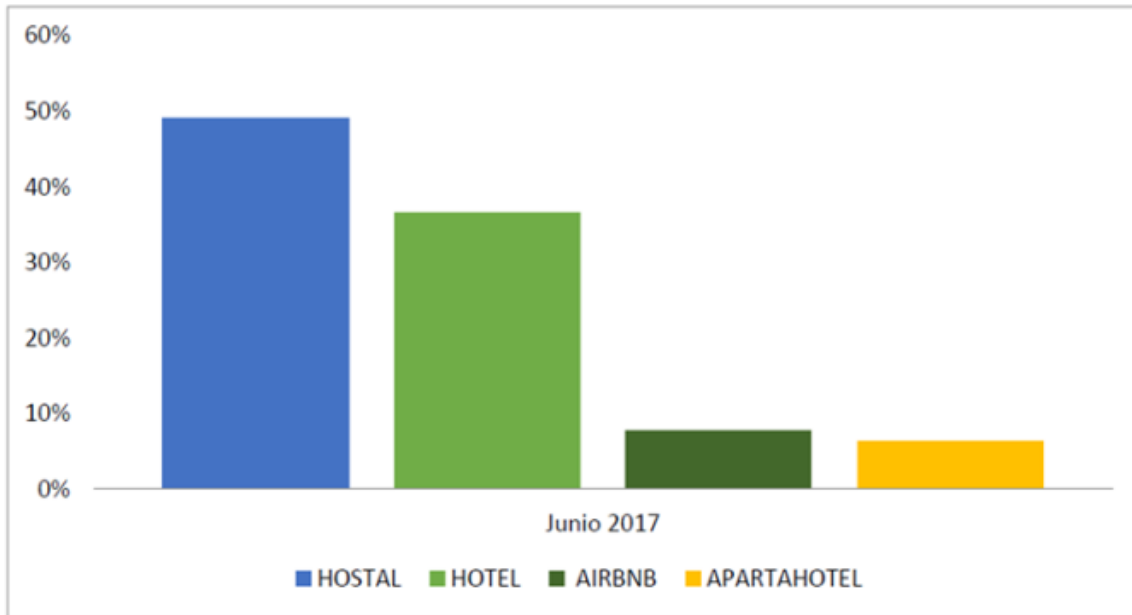


Figura 1. Tipo de alojamiento de turistas junio 2017. Fuente: SITUR (2017)

Esto quiere decir, que estas empresas de alojamiento están siendo más tomadas en cuenta por los visitantes extranjeros para hospedarse a la hora de visitar el país, por lo que sería de interés estudiar cómo están manejando la cultura de servicio, y si los miembros de estas empresas se orientan al servicio al cliente garantizando su satisfacción, dado que de ello depende la opinión e imagen que se harán los turistas.

Un hostel, es un alojamiento con características muy particulares que lo diferencian de los hoteles. En Medellín, específicamente, existen muchos hostales, aunque solo dos registrados en la Asociación Hotelera y Turística COTELCO capítulo Medellín, para este trabajo se realizará la investigación en el Hostel Casa Ram.

A pesar de que este tipo de alojamiento es menor a las características que tiene un hotel, deben comportarse como uno, tener identificados sus procesos, tener una cultura del servicio y ofrecer sus servicios buscando satisfacer a los clientes. Además, hoy día el servicio al cliente marca la diferencia en cuanto a un negocio exitoso, por ello las empresas deben desarrollar la cultura organizacional y enfocarla en mejorar el servicio prestado al cliente y por ende a lograr cubrir sus necesidades, requisitos y expectativas.

Al respecto García (2016) señala que no puede esperarse un buen servicio sin una cultura empresarial apropiada. Es decir, por lo que el autor expresa que, si desarrollar una cultura es importante en cualquier empresa, lo es más aun en las que prestan servicios, debido a que emplean intensivamente personas. El proceso en la prestación del servicio, por ejemplo, la forma en que atiende el recepcionista de un hotel o de un taller, el empleado de una tintorería o de un restaurante, se encuentra fuertemente condicionado por la cultura de la empresa.

La definición de servicio al cliente la presentan Montoya y Boyero (citado por García, 2016) “como el conjunto de acciones que un proveedor brinda a su clientela con el fin de lograr que ese servicio que recibe, signifique una diferenciación con el resto de las organizaciones que ofrecen servicios similares” (p.2). Estos señalan además, que al mejorar los diferentes elementos que constituyen el proceso se podrá mejorar el servicio al cliente.

Es por ello, que es importante conocer si el Hostal Casa Ram de la ciudad de Medellín, que está certificado por COTELCO, tiene en consideración la relevancia de una cultura orientada al servicio, la cual según Schein (2010) es aquella que tiene su esencia en el conjunto de convicciones y valores reales. Asimismo, es necesario identificar si están conscientes que la organización debe estimular, capacitar e informar a los trabajadores sobre cultura de servicio orientada a la satisfacción del cliente o usuario mediante una atención esmerada y efectiva. Todo esto a través de la aplicación de normas, valores organizacionales, comunicación, siempre orientados, tanto para el éxito con los clientes como para la empresa, es decir sentido de pertenencia.

También es relevante conocer las conductas y formas de comunicarse que predominan en el personal y que moldean la identidad de la empresa, a lo que Gosso (2010) llama el concepto global de cultura. Explica las motivaciones de las personas para actuar, valorar y compartir los mismos gustos, esto significa que la cultura en la organización incide en la forma como se conduce el empleado, dado que establece las normas que todos deben cumplir.

Uno de los principales efectos de la cultura de servicio o cultura organizacional, es que destaca los valores de los empleados como por ejemplo el de servicio al cliente, toma participación activa de decisiones, la iniciativa . Esto quiere decir, que en la medida que los valores estén afianzados en los trabajadores, en esa medida será la satisfacción del cliente, ya que lo demostrarán durante la prestación del servicio al cliente. Furnham (2001)

Señala Solano(2017) que es muy común encontrarse en áreas de la empresa donde se interactúa con el cliente y el equipo de trabajo no está correctamente capacitado, así como si la empresa estuviera fraccionada. En una organización es muy fácil realizar un diagnóstico del servicio al momento de dirigirse ya sea a la recepcionista, el personal de atención al público o en las cajas, depende de la empresa; de inmediato se puede percibir la calidad de servicio y los valores organizacionales, luego se sigue al siguiente nivel, los trabajadores a los cuales son direccionados los clientes una vez expresada la necesidad, en este punto es donde puede presentarse las desviaciones en el servicio.

En cuanto al cliente, generalmente siempre llega con una expectativa del servicio, positiva o negativa, es deber de los colaboradores de la organización superar dichas expectativas ayudando a que el cliente se forme una imagen tal y como la proyecta la empresa. Para muchas empresas es un camino difícil, pues implementan de forma informal y muchas veces sin definición ni reglamentación sus estrategias de servicio al cliente.

Esto quiere decir que, si se tiene una cultura del servicio excelente, le permitirá a la empresa generar utilidades que se verán reflejadas en un ambiente laboral motivador. Un ambiente de trabajo agradable impulsa al trabajador, potenciando su trabajo lo cual se refleja en la productividad, la cual genera valor a la empresa. En esta cadena, el valor incide en la satisfacción del cliente, lo que asegura la fidelización del cliente, dando como resultado utilidades y crecimiento.

Por todo lo anteriormente explicado este trabajo de investigación se orienta a realizar un análisis de la cultura organizacional para el fortalecimiento del servicio al cliente en el hostel Casa Ram de la ciudad de Medellín, certificado por COTELCO. De allí que se busca indagar su situación actual como empresa, identificando los elementos que caracterizan su

cultura organizacional, así como la clase de cultura que se maneja en estas empresas, y las estrategias que llevan adelante en servicio al cliente.

2.3. Formulación del Problema

De acuerdo al planteamiento del problema anteriormente descrito, surge la pregunta que guió la presente investigación: ¿Cómo es la cultura de servicio en el fortalecimiento del servicio al cliente en el hostel Casa Ram de la ciudad de Medellín?. Y a su vez, otras interrogantes que ayudarán a llegar al objetivo general como lo son: ¿Cuál es la situación actual del hostel Casa Ram, certificado por Cotelco, ubicado en la ciudad de Medellín?, ¿Cuáles son los factores internos de la cultura de servicio presentes en el hostel Casa Ram, certificado por COTELCO, en la ciudad de Medellín?; ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional presente en el hostel Casa Ram, certificado por COTELCO, en la ciudad de Medellín? Y ¿Cuáles son las estrategias orientadas hacia el servicio al cliente aplicadas por el hostel Casa Ram, certificado por COTELCO, en la ciudad de Medellín?

2.3. Objetivos de la Investigación

2.3.1. Objetivo General

Analizar la cultura organizacional en el fortalecimiento del servicio al cliente en el hostel Casa Ram, de la ciudad de Medellín.

2.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la situación actual del hostel Casa Ram, ubicado en la ciudad de Medellín certificado por COTELCO.
- Caracterizar los factores internos de la cultura de servicio presentes en el hostel Casa Ram certificado por COTELCO, en la ciudad de Medellín.
- Determinar el tipo de cultura organizacional presente en el hostel Casa Ram certificado por COTELCO, en la ciudad de Medellín.

- Identificar las estrategias orientadas hacia el servicio al cliente aplicadas por el hostel Casa Ram certificado por COTELCO, en la ciudad de Medellín.

3. MARCO TEÓRICO

El servicio. Definición

Montoya y (Boyero, 2013) explican que el servicio son vivencias que se da como resultado del contacto o la relación que existe entre la organización y el cliente. De esa relación entre ambas partes depende la supervivencia y éxito de la empresa. Dado que la satisfacción dada por el servicio potencia a que la empresa mantenga al cliente y que el mismo se convierta en un aliado estratégico importante, quedando así entendida la relevancia de dicha práctica.

Por su parte, Fisher & Navarro (1994) definen el servicio como “ el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas” (p. 175).

Para Grönroos (1978) “los servicios son básicamente procesos más o menos intangibles y experimentados de manera subjetiva, en los que las actividades de producción y consumo se realizan de forma simultánea”. (p. 37)

Es decir, que el servicio es una actividad empresarial que permite la interacción con los clientes, por eso resulta tan importante la calidad, en cuanto a las cualidades del mismo, la actitud de la persona que está atendiendo al cliente, ya que de ello dependerá crear o destruir relaciones con los consumidores de los productos o servicios. No es sólo una acción, está adherido a cada actividad ofrecida a los clientes que puede ser reflejado (de acuerdo a su éxito o fracaso) en la rentabilidad empresarial.

Características Del Servicio

Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1985) son pioneros en la investigación del servicio. Ellos determinaron que los servicios tienen cuatro características fundamentales que los hacen

diferentes de los bienes y atractivos para los clientes, es decir que estos: son intangibles, heterogéneos, de producción y consumo simultáneos y perecederos.

Cuando se habla de intangibles, Hoffman y Bateson (2011) expresan que los servicios no implican su tenencia, es decir, a diferencia de los bienes que son objetos o cosas, los servicios son un conjunto de actividades, procesos, desempeños efectuados por las personas en la organización para satisfacción del cliente final.

Cuando un cliente adquiere un servicio lo experimenta, así que no lo posee, y como el servicio se experimenta y no se posee. La satisfacción del cliente con el servicio ofrecido por la empresa depende de su propia interpretación: Es subjetivo, varía de cliente a cliente. Y como bien señalan Albrecht y Zemke Gerencia del servicio (1988), si un servicio se prestó de manera inadecuada no se puede “anular”: al no poderse realizar un servicio idénticamente a otro, entonces las reparaciones o disculpas son los medios para remediar el mal momento que puede tener un cliente.

La heterogeneidad se refiere a la variabilidad que se produce en un servicio. Nunca un servicio es igual a otro, por eso es difícil medir la calidad del mismo. El servicio y la calidad del mismo en este escenario dependen de la interacción entre la empresa proveedora y el cliente, incluyendo los elementos sociales, tecnológicos, económicos, entre otros que se encuentran en el ejercicio del servicio.

Los servicios son de realización o fabricación y consumo simultáneos ya que, los servicios son vendidos y consumidos al mismo tiempo, en este proceso hay una plena interacción del proveedor con el cliente, en donde este último participa en la “creación” del servicio.

Y por último se habla de perecedero porque los servicios que no son realizados al momento, se pierden. No se pueden guardar.

Cultura de servicio

Pérez (2010) en cuanto a la cultura de servicio explica:

La cultura de servicio es aquella que influye en la gente para comportarse y relacionarse con métodos orientados hacia el servicio o hacia la premisa el cliente primero. El estilo directivo, los valores predominantes y las normas de comportamiento, influyen en la gente y en los resultados de calidad y satisfacción en los momentos críticos de contacto con el cliente. Es así como se crea en la empresa una cultura orientada hacia el servicio donde cada persona o departamento en la organización se considera cliente de los otros (clientes internos).(p.34)

Para otros autores la cultura de servicio, como por ejemplo Schein (2010), implica valores ideas y creencias que le dan sentido a sus miembros y les asignan las pautas de conducta dentro de ella. De lo afirmado por los autores, se podría decir que la cultura forma parte de la personalidad, y es de gran importancia para toda organización, ya que está formada por individuos. Además, las personas son únicas, con valores y deseos que les son propios, fusionándose con la cultura que les da forma tratando siempre de mantener su esencia.

Gosso (2008) expone que la cultura del servicio se refiere a la que posee la empresa, la cual comprende los valores, conductas y manera de establecer una comunicación del personal. Esa cultura de servicio incide sobre la calidad de los servicios, mucho más efectiva cuando se deben solucionar problemas no rutinarios.

Factores internos de la cultura de servicio

Al hablar de factores internos, es necesario que la empresa identifique los recursos que le proporcionen ventajas competitivas y defina su cultura organizativa. (Leal, 1991). Por su parte Dhiman (2007), señala las organizaciones exitosas dirigen su atención a los trabajadores y el servicio al cliente. Dado que si se cuenta con trabajadores satisfechos, estos serán productivos. Lo que redundará en su actividad laboral y por ende en el servicio que preste al cliente.

Según Restrepo et al. (2006), al hablar de cultura de servicio, ésta debe ser un reflejo tanto del interior como el exterior de la organización, con elementos como: “comunicación asertiva, respeto a las personas y a las diferencias, transparencia en el actuar, es decir, ambiente sano de trabajo”. (p.289).

Por su parte, con el fin de establecer la cultura de servicio deseada, Moreno (2009) propone una metodología que impulse la participación de todos los miembros en la organización. Considerando que dicha metodología debe basarse en:

- a) La delimitación de las características presentes en la cultura de la organización.
- b) Incorporar a los trabajadores, clientes y proveedores.
- c) Crear técnicas para el control, evaluación y optimización de servicio al cliente.
- d) Usar de forma permanente los medios de comunicación internos, para transmitir la información a todos los miembros de la empresa.

Schein (1999), indica que los estudios sobre cultura organizacional versan sobre comunicación, así como el trabajo en equipo, además de las relaciones que se establecen jerárquicamente de los superiores a sus subordinados; asimismo el grado de autonomía y el nivel de innovación o creatividad

La Comunicación

La comunicación en la empresa tiene función persuasiva y en general se dirige a muchos receptores.

Según Escudero (2017), la comunicación interna es un medio de gestión que tiene un objetivo fundamental, potenciar las buenas relaciones laborales. Esta se genera dentro de la empresa, entre los departamentos y lo largo de toda la estructura jerárquica. Por lo que el sistema de comunicación interna debe estar en la capacidad de facilitar la acción eficaz que propenda a una comunicación asertiva en todas direcciones.

Penalba (2012) distingue tres canales de comunicación interna: escrito, oral y tecnológico. En cuanto a los canales escritos los define como los que permiten la circulación de mensajes codificados., pudiendo ser letras o signos. En las empresas generalmente se traduce en la circulación de oficios, carteles, manuales o informes empresariales. Estos son importantes dada su tangibilidad.

En los canales orales el medio de propagación es la oralidad, a través del lenguaje. Este tiene limitantes la cual se traduce en las distorsiones al pasar el mensaje de un individuo a otro. Siendo su gran ventaja la rapidez de retroalimentación. En cuanto a los canales tecnológicos, Penalba (2012) enfatiza que estos son muy utilizados actualmente, siendo su limitante la falta de conexión física entre el emisor y receptor, no obstante, la inmediatez de la transmisión y su poder masivo hacen de los medios electrónicos una herramienta potencial.

El trabajo el equipo

El concepto de trabajo en equipo es una de las temáticas mayormente abordadas en la organización. Para Busto y Prats (2012), esta es una variable muy importante asociada a los resultados de la empresa. El enfoque en equipo debe fundamentarse en la frase “trabajar con” lo que abre las posibilidades de colaboración entre los empleados, debiendo alejarse de la frase de que cada quien “ a lo suyo” lo que indica carencia de conciencia colectiva en la empresa. El trabajo en equipo significa aunar esfuerzos para contribuir desde lo individual hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Relaciones superior-subordinado

Varona (2007), destacar que en la relación del superior hacia el subordinado, el primero tiene la obligación de estar al tanto de las necesidades del segundo. Y a su vez, el subordinado debe caracterizarse por ser leal y respetuoso ante su superior. En el trabajo la etiqueta en las relaciones con empleados y en particular, con los superiores es muy importante. El uso de expresiones como “usted” en lugar de “tú” al dirigirse al superior es parte de la etiqueta; así como el uso de títulos como licenciado, ingeniero, o doctor. Las palabras “por favor” y “gracias” son constantemente usadas, tanto por empleados como por superiores.

Grado de autonomía o de aumento de responsabilidad

Según Romero y Gámez (2005), “la autonomía es el grado en el que el trabajo ofrece

libertad, independencia y capacidad de decisión en la planificación del trabajo y en la elección de los procedimientos con que se ejecuta, determinando el orden y como realizar las tareas” (p. 625).

Esto además, debe ser considerada por el trabajador como una manera de ser independiente para planificar y controlar su trabajo, de forma que se sienta responsable de una parte importante de éste. Tal y como dicen Romero y Gámez en el momento que un trabajador “ tiene autonomía percibe que los resultados de su trabajo dependen de su propia iniciativa y esfuerzo, que de las detalladas instrucciones de los superiores”.(p.625) , es decir que sin autonomía se puede estar frente a un mal desempeño, pudiendo llegar a la apatía e insatisfacción laboral.

Nivel de innovación o creatividad

La creatividad es definida por Sabbagh y Ast (2011) como:

La capacidad individual y colectiva mediante la cual se generan ideas novedosas y útiles, que son transformadas en soluciones rentables y sustentables. La capacidad está compuesta por una serie de prácticas y comportamientos que se pueden agrupar en cuatro componentes: motivación dirigida, creatividad, experimentación y mejora continua. (s/n)

La implementación de prácticas y comportamientos que constituyen la innovación creativa puede ser estimulada mediante la generación de condiciones organizacionales adecuadas para la innovación. El innovador pone en práctica sus ideas a través de un proceso que inicia al presentar un proyecto donde plasma sus ideas, para luego vincularse con personas que estén dispuestos a financiarlo, es allí cuando se establecen las fuentes de capital, el recurso humano y material y la capacidad de producción para llevar adelante la propuesta de negocio.

El innovador debe convertir sus ideas creativas en un proyectos rentable, y presentarlo a través de un plan de negocios, a medida que se activa el proceso retroalimenta su plan en la búsqueda de una mejora continua, para generar valor. Todo ello interactuando e el mercado,

con la competencia y estando bien claro en el manejo de los mejores canales de distribución y venta de sus productos o servicios.

Elementos de la cultura organizacional

Para Shein (2010), la cultura de servicio en la organización se manifiesta de forma visible e invisible. Los primeros lo constituyen los valores, creencias, conductas, mensajes que caracterizan a la organización, y dado el conocimiento tanto interno como externo por todos los actores que intervienen en su entorno. En cuanto a los elementos invisibles estas son las emociones que giran en torno a los miembros de la organización.

Shein (2010), señala además que los elementos visibles de la cultura organizacional dan cuenta del cómo y el porqué de las actividades empresariales y están representadas en la filosofía empresarial, lo que se conoce comúnmente o es expresada a través de la misión, visión y objetivos, así como en valores, normas, políticas, entre otros aspectos definitorios de la organización..

Misión. Para Ballvé y Debeljuh, (2006), es la que genera identidad definiendo el carácter de la organización. Por su parte, Maestres (2005) indica que “es el propósito, razón de ser y fin de una organización, define lo que pretende cumplir en un entorno específico” (p.25). Lo cual significa que esto es lo hecho por la empresa en el tiempo actual y la forma como atiende a todos sus grupos en su entorno.

Convirtiéndose en el escenario desde donde se orientan las decisiones en cuanto a la utilización de los recursos de la empresa, y de alguna forma sirviendo para que la empresa funcione coherentemente. (Maestres, 2005)

Visión. Respecto a la visión Maestres (2005) afirma que esta es la vía que orienta a la empresa a en la toma de las decisiones estratégicas en aras de su crecimiento, mejoras en la competitividad, así como para evaluar el comportamiento organizacional.

Objetivos. García(1998) . Afirma que “el objetivo último es la productividad y dar cuenta de los resultados” (p.56) . Es decir que dados los objetivos la organización formula sus

estrategias para alcanzarlos, teniendo como meta el incremento de las ganancias, lo que repercute en todos los ámbitos de la misma.

Por otro lado, Shein (2010), distingue 3 niveles que intercalan entre sí, los cuales son:

- Nivel 1, las producciones. Este es el que destaca, incluye lo tangible, pero también lo que sea observable, como el caso de la conducta y lenguaje de los miembros de la organización. Este nivel se refiere a los elementos que son percibidos a través de los sentidos.
- Nivel 2, corresponde a los valores.
- Nivel 3, lo forman las acepciones básicas, como el impacto de la imagen empresarial. Estas son asumidas por el personal, ya que están dadas y no pueden ser alteradas. Siendo estas los logotipos, los lemas y la distribución de los espacios en cada edificio.

Tipos de Cultura Organizacional

Zeithaml y Bitner (2002), definen la cultura de servicio desde las emociones, pues toman en cuenta la inclinación o gusto por el buen servicio, teniendo como base el estilo y la manera de actuar del personal que labora en la organización. De ahí que la filosofía de servicio en la organización depende de la influencia que tiene ésta en la forma de comportarse de los empleados, quienes a su vez internalizan y entienden de qué manera los clientes y usuarios valorarán su servicio.

En este sentido, García (2016), destaca que en toda organización existen factores internos que generan una cultura. No obstante su origen y principio está dado por la dedicación de la empresa en orientar los factores internos hacia la prestación del servicio del cliente. Esto significa que la cultura de servicio es un factor interno originado en la amalgama de varios elementos, que a su vez dan forma al proceso productivo del mismo servicio.

Según Handy (1987), se distinguen cuatro tipos de culturas organizacionales en atención al poder, rol, tareas y personas. La cultura del poder, tiene como característica su dirección y control se ejecuta desde un centro de poder. Por otro lado, la cultura basada en el rol está relacionada con la burocracia, teniendo sustento la distribución de responsabilidades en cada uno de los puestos de la organización. La cultura por tareas, como lo indica su definición se sostiene en el trabajo por proyectos y está orientado a obtener resultados definidos en un tiempo en particular, durante el cual se deben cumplir los objetivos y metas trazadas. Por último, la cultura centrada en las personas, dada su identificación se sustenta en los miembros que conforman la organización.

Cameron y Quinn (1999) explican el modelo de valores de competencia proporciona la medición de los atributos de la cultura organizacional en dos dimensiones las cuales producen cuatro tipos de culturas: jerárquica, racional, grupo o clan y de desarrollo. En la organización con una cultura tipo clan, las personas comparten valores y objetivos; donde quienes cumplen el papel de líder se convierten en mentores. Este modelo se sostiene en los valores, siendo su ventaja a largo plazo, proporcionando recompensas al personal en aras de lograr que sean más participativos

Por otro lado, la organización con una cultura de desarrollo centra su interés en la competencia y no así en la administración. En este caso, los miembros de la organización son emprendedores y encuentran la dinámica de la organización su forma de acción. En estas organizaciones el objetivo es la maximización de las ganancias, basado en la innovación de productos, tomando en cuenta la segmentación del mercado. Se promueve el sistema de recompensas a los empleados creativos e innovadores, para respaldar su actividad en pro del incremento en las utilidades obtenidas por la organización.

En el caso de las organizaciones con una cultura jerarquizada, estas presentan una clara estructura organizacional, asida de procesos estándares y bajo control. En ellas el líder se concentra y orienta su acción a la organización del personal, para con ello buscar el punto de equilibrio para la estabilidad en el funcionamiento eficaz de la empresa. Se considera un logro exitoso al poderse aplicar planes a bajo costo. El sistema de recompensa se orienta al

personal que actúe con seguridad y previsión, y se manifiesta en ascensos y aumentos salariales.

Para las organizaciones con una cultura racional la acción se orienta hacia los resultados, es decir en obtener ganancias, toda su atención está en obtener un trabajo de calidad para cimentar la reputación organizacional y con ello asegurar el éxito. El personal en estas organizaciones son competitivos y buscan convertirse en líderes.

Servicio al Cliente

Para Serna (1999), el servicio al cliente engloba una serie de técnicas que se han establecido y perfilado en cada organización, dados las expectativas y los requerimientos de los usuarios, teniendo como fin elevar el servicio, lo cual inste al cliente a elegir dicha organización por en lugar de la competencia.

Morales y Mendoza (2010), expresan que para mejorar el servicio que se presta en cualquier organización se tienen desarrollar tres acciones:

1. Ampliar la definición del servicio: Esto significa que al cliente se le debe ofrecer no solo un servicio básico, sino cuidar todos los aspectos como el trato y la información brindada.
2. Reconsiderar quienes son los clientes: Esta situación significa que se debe mantener una actitud hacia el cliente para comprenderlo y tenerlo como aliado para así fidelizarlo.
3. Desarrollar una actitud amistosa hacia el cliente: La actitud es la base de un negocio de éxito, especialmente en el área de los servicios.

Según Carrasco (2013), el servicio al cliente en las empresas de hostelerías y turismo:

Lleva implícito un elevado componente relacional. La relación y el trato con el cliente son, por tanto, los pilares en los que se sustentan prácticamente todas las actividades en este ámbito. Señala que el servicio al cliente no puede ser el

mismo en todas las empresas, ni todos los servicios, ni para todos los clientes.
(p.7)

En este sentido Carrasco señala que se deben tener presentes una serie de elementos antes de diseñar su servicio: El cliente, la competencia, los segmentos del mercado y el ciclo de vida.

- a) El cliente. Es preciso identificar con exactitud quién es, sus s necesidades y deseos.
- b) La competencia. Esto se basa en el conocimiento por parte de la organización de las debilidades y fortalezas propias a fin de determinar el servicio al cliente para mejorar el de la competencia.
- c) Los segmentos del mercado. Esto es vital, dado que cada uno de estos tiene características diferentes, en este sentido no se debe generalizar, pues no sería rentable.
- d) El ciclo de vida del producto. El producto tiene sus características según su ciclo de vida, por tanto el mercadeo debe estar en relación al mismo. Es diferente la fase de lanzamiento a la fase cuando un producto esta fuerte en el mercado.

Generalidades servicio al cliente

Para Zeithaml y Bitner (2002), el servicio al cliente tiene como propósito dar soporte en el a los productos empresariales. Estas para asegurar el éxito deben enfocarse en lo siguiente:

- Centrar toda la gestión de la empresa en el servicio al cliente, para lograr su satisfacción.
- Orientar la gestión empresarial a la creación de valor para clientela.
- Incorporar la calidad como valor central de la cultura, esto en todas las áreas productivas
- Propiciar el servicio como forma de posicionamiento en el mercado.

- Crear e implementar indicadores de desempeño asociados al servicio al cliente e ingresos, para que la empresa pueda perdurar con el paso de los años.
- Aprovechar al máximo el desarrollo de nuevas tecnologías.

Ciclo de Servicio

Para Fernández y Yepes (2015), el ciclo de servicios no es más que una herramienta para la planificación, esta proporciona a la organización información relacionada al servicio que es relevante al cliente, esto es, lo que incide en su satisfacción. Se puede comprender como un ciclo de acontecimientos secuenciales.

Por su parte Restrepo et al (2006), en referencia al ciclo del servicio lo describe como un conjunto constituido por momentos, los cuales son representados por un mapa de servicios, donde se recorren todas las etapas desde la venta, ejecución y la post venta del servicio. Este ciclo proporciona una visión general de la experiencia del cliente.

En este mismo orden Perales (2014) amplía la visión del ciclo del servicio haciendo referencia a una secuencia total donde se incluye al usuario, cliente, ciudadano, con la organización- institución con el fin de satisfacer sus necesidades. Inicia con el usuario en una petición y continúa con una serie de contactos, hasta que el usuario cierra el ciclo satisfecho con el resultado y queda dispuesto a regresar.

Perales (2014) indica que el ciclo del servicio propicia la determinación de las áreas de oportunidad para lograr la calidad del servicio. Esto a través de la identificación de las debilidades y fortalezas. Las organizaciones que observar este escenario pueden desarrollar un capital incalculable.

El ciclo de servicio se optimiza desde la simplicidad, por lo que este, según COMEPE (2009):

Contiene menos puntos de contacto, puesto que ello implica que el cliente tiene que realizar menos “gestiones” para recibir un servicio óptimo. Mientras menos eslabones tiene la cadena y más fuertes son estos, se reduce el riesgo de que esta

se rompa y por tanto de mostrar una mala imagen al cliente (percepción nivelada con las expectativas) (COPEME, 2009). (p.4)

El triángulo del servicio, creado por Albrecht (2006) está compuesto por: la estrategia del servicio y la descripción de funciones del personal de servicio.

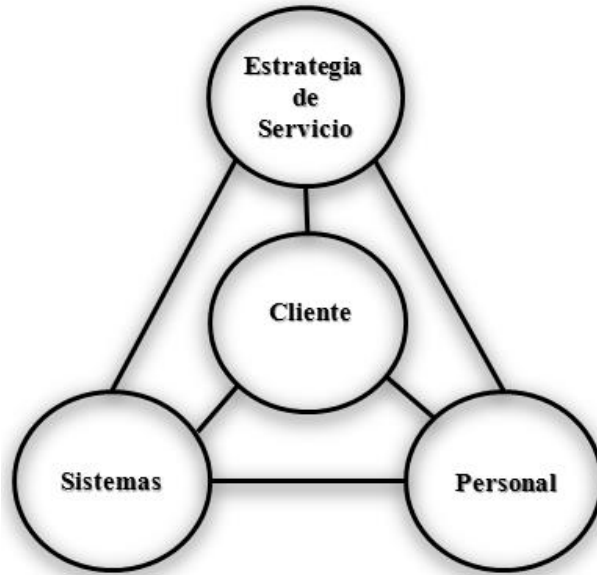


Figura 2. Triángulo de servicio. **Fuente:** Albrecht (2006)

Varo (2007), señala que el triángulo del servicio está formado por actores: la empresa de servicio, empleados y clientes, así como las relaciones entre ellos. La gestión del triángulo del servicio es parte de las estrategias competitivas, a través de este se pretende el logro y mantenimiento del equilibrio de las relaciones establecidas, con la meta de fidelizar al cliente.

4. DATOS Y METODOLOGÍA

4.1. Enfoque

Esta fue una investigación bajo enfoque cualitativo, pues el objetivo de la investigación fue comprender la cultura organizacional en el ámbito hotelero. Al respecto, Taylor y Bogdan (1986) señalan que la investigación cualitativa es aquella que: "...produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta

observable". (p.20). El enfoque cualitativo servirá para comprender el contexto de la cultura organizacional donde se desenvuelven los empleados del hostel asociados al desarrollo de actividades en atención al cliente, de acuerdo a lo enunciado por Hernández, Fernández, y Baptista (2010) a fin de “profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad” (p.364)

4.2. Tipo de investigación

El estudio conducido, de acuerdo con el nivel de conocimiento científico, correspondió a la modalidad de investigación del tipo factible, teniendo sustento en una investigación de tipo descriptiva. Hernández, Fernández, y Baptista (2010), definen los estudios descriptivos como aquellos que donde se “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.80). En este sentido, el estudio corresponde a este tipo de investigación ya que el objetivo fue analizar cómo se manifiesta la cultura del servicio en el Hostal Casa Ram de la ciudad de Medellín y evaluar su impacto en el servicio al cliente.

4.3. Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación fue no experimental, dado que las situaciones de estudio se observaron dentro del entorno en el que se desarrolla la investigación, y no fueron provocadas de manera intencional. Siendo el diseño transaccional por haberse realizado en un momento y tiempo único, tomando en cuenta que el propósito perseguido es la descripción de las variables y conocer su incidencia en el Hostal Casa Ram de la ciudad de Medellín.

4.4. Población y muestra

En la investigación se tomaron en cuenta como población a los hostales certificados por Cotelco, los cuales son Hostal Casa Ram y Hostal Lleras Calle 8. Sin embargo, el hostel

Lleras Calle 8 manifestó su no participación en el estudio, quedando únicamente como población de estudio al Hostal Casa Ram.

En este caso, se manejaron dos muestra intencionadas, constituida por el personal, compuesto por 4 personas: 1 jefe y dueño del hostal y 3 empleados que desarrollan diversas actividades dentro del hostal objeto de estudio, a quienes se les aplicó una encuesta sobre aspectos asociados a los elementos internos que impactan en la prestación del servicio. En este caso no se seleccionó la muestra, ya que la población es la muestra y es finita y de fácil acceso. Como segunda muestra se tiene al gerente del hostal a quien se le aplicó una entrevista semi-estructurada para levantar información asociada a los aspectos de manejo de la empresa.

4.5. Instrumentos de recolección de la información

En relación a los instrumentos, Arias (2012), los define como “los medios materiales que se emplean para recolectar y almacenar la información” (p.111). Dado esto, y de acuerdo a los objetivos establecidos y en función al tipo y diseño de investigación se empleó para recolectar la información de la muestra un guion de entrevista, el cual, según explica Hurtado de Barrera (2000) “contiene los datos generales de identificación del entrevistado; datos censales o sociológicos; y datos concernientes al tema de investigación” (p.463)

4.6. Validación de los instrumentos

El instrumento de recolección de datos, el guion de entrevista, debió diseñarse tomando en cuenta que debía cumplir ciertas condiciones mínimas de calidad garantizando que los resultados que obtenidos fueran de alta credibilidad de una realidad existente. Entre estas condiciones, se encuentra la validez, la cual según Chavez (2007) es “la eficiencia con que un instrumento mide lo que se pretende” (p.193). Es así como, el guion de entrevista se sometió a consideración de juicio de tres (3) expertos para su revisión en función de cerciorarse de que se midieron las variables presentes en el estudio.

4.7. Técnicas y análisis de procesamiento datos

Para analizar los datos que se recogieron en la entrevista, dada su naturaleza cualitativa, se agruparon por aspectos y se hicieron dos guiones, uno orientado a la gerencia y otro elaborado para los otros niveles de la organización, los cuales fueron el insumo para la elaboración del análisis. Los hallazgos destacados se expresaron en las conclusiones, y las recomendaciones, para dar cuenta del aporte de la investigación.

4.8. Guión para aplicar entrevista en el Hostal Casa Ram

A continuación se presentan las dos guías de entrevista diseñadas para ser aplicadas a la muestra intencional.

Entrevista dirigida a Jorge Octavio Cano, dueño y administrador del Hostal Casa Ram ubicado en la ciudad de Medellín

Entrada

Saludo y presentación a la persona a entrevistar

1. ¿Cuántos años de establecido tiene el hostal?
2. ¿Cuál es la filosofía empresarial (misión, visión, valores) de Hostal Casa Ram?
3. ¿Qué debe tener un Hostal para ser certificado por Cotelco?
4. ¿Cuáles otros hostales consideran como competencia?
5. ¿Cuál es la diferenciación de este hostal con respecto a otros?
6. ¿De qué manera le han comunicado la filosofía empresarial a los empleados?
7. ¿Posee política de calidad o de servicio al cliente?
8. ¿Cuáles consideran son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del hostal?

9. ¿El Hostal Casa Ram tiene organigrama? ¿Cómo está conformado?
10. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza usted para comunicarse con los empleados?
11. ¿Con qué frecuencia realizan reuniones con los trabajadores para compartir información?
12. ¿Qué tipo de información comparte con los empleados?
13. ¿Cómo es el trabajo en equipo y el clima laboral dentro del Hostal Casa Ram? ¿Qué interacción hay entre los empleados?
14. ¿Al momento de tomar decisiones en cuanto a la ejecución de sus funciones, sus empleados tienen autonomía para decidir?
15. ¿Cuáles son las normas y comportamientos por todos los empleados del hostal?
16. ¿Existe evaluación de desempeño y compensaciones por sus resultados?
17. ¿Qué tipo de capacitación reciben los trabajadores?
18. ¿Qué tipo de eventos o reuniones realizan para el bienestar o calidad de vida de los trabajadores?
19. ¿Cómo planifican el servicio al cliente?
20. ¿Tienen identificado el ciclo del servicio al cliente? ¿Lo conocen los trabajadores?
21. ¿Tienen indicadores de gestión?
22. ¿Poseen algún procedimiento de medición de satisfacción del cliente?
23. ¿Cuáles son los procedimientos que utilizan para atender las quejas, comentarios sugerencias de los clientes?

24. ¿Si existe un manual de protocolo para el servicio al cliente, cómo se les hizo saber a los empleados?
25. ¿Cuáles son los canales de comunicación que tiene el Hostal para acercarse a los potenciales clientes y a los que ya son clientes?
26. ¿Cómo podría describir a la relación entre los trabajadores y la empresa, en cuanto al comportamiento entre los trabajadores y los mandos superiores, así como su orientación con la organización?
27. ¿Considera que el hostal ofrece un buen servicio al cliente? ¿por qué?
28. ¿Cómo cree que afecta la satisfacción laboral de los empleados en la satisfacción de los clientes?

Cierre

Agradecimientos por la atención.

Entrevista dirigida a los empleados del Hostal Casa Ram, ubicado en la ciudad de Medellín

Entrada

Saludo y presentación de la persona a entrevistar

1. ¿Conoce la filosofía empresarial (misión, visión, valores) del hostal?
2. ¿Por cuál medio le hizo saber la empresa sobre la misión, visión, valores de la empresa?
3. **¿Qué** cargo desempeña dentro del hostal Casa Ram?
4. ¿Cuántos años de servicio lleva en la empresa?

5. ¿Cuáles son sus responsabilidades dentro del Hostal Casa Ram?
6. ¿Cómo es el trabajo en equipo y el clima laboral dentro del hostal?
7. ¿Cómo es la comunicación con su jefe?
8. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza la empresa para comunicarse con ustedes los trabajadores?
9. ¿Cuáles son los canales de comunicación que los empleados utilizan para comunicarse con sus superiores?
10. ¿Cuáles son los valores compartidos dentro de la organización?
11. ¿Cómo sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador?
12. ¿Cuáles son las acciones que lleva adelante la empresa para motivarlo o estimularlo en su trabajo?
13. ¿Existe una evaluación de su desempeño? ¿De ser así con qué frecuencia se realiza?
14. ¿La empresa ha compartido con usted cómo planifican el servicio al cliente?
15. ¿Cómo se lleva adelante el servicio al cliente en el hostal?
16. ¿Considera que el hostal ofrece un buen servicio al cliente? ¿por qué?
17. ¿Existe un manual de protocolo para el servicio al cliente?
18. ¿Cuáles son las normas que usan para el servicio al cliente?
19. ¿Qué actividades realiza la empresa para el bienestar y calidad de vida de los trabajadores?
20. ¿Tienen incentivos por el logro de objetivos dentro del hostal?

21. ¿Con qué frecuencia se reúne los directivos con los trabajadores para tratar asuntos asociados a la gestión del hostel?
22. ¿Qué tan satisfecho se siente con el trato de la empresa para con usted como trabajador?

Cierre

Agradecimientos por la atención.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Situación actual de la empresa:

El hostel Casa Ram, ubicado en la ciudad de Medellín tiene 10 años ofreciendo sus servicios a la ciudad, se destaca por ser uno de los hostales que cuenta con certificado de COTELCO.

Cuenta con una cocina comunitaria, donde todos los clientes pueden hacer uso de ella, zona de piscina y bar. Su mayor atractivo es su entorno, rodeado de naturaleza, a pesar de estar ubicado en el barrio el Poblado de Medellín, se puede disfrutar del silencio que permite que sus clientes descansen plácidamente.

Son 5 empleados: gerente, recepcionista, empleada de aseo de habitaciones, los encargados de mantenimiento de las diferentes áreas del hostel.

5.2. Filosofía empresarial

El gerente del Hostel Casa Ram expresó que la filosofía del hostel está enfocada en la innovación, para estar a la vanguardia ante la dinámica de los servicios prestados, en entablar una buena comunicación con sus clientes y ofrecerles un buen servicio.

Aledo (2013) expresa que la “visión es el camino al cual se dirige la empresa a mediano plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento, diversificación y competitividad ” (s/n). En este sentido, la visión del Hostel Casa Ram es:

Para 2020 evolucionar en su servicio, ofreciendo nuevos espacios como un lugar para hacer yoga y un restaurante.

Para su recepcionista, darle al cliente un buen servicio, significa hacerlo sentir como en casa y crear momentos de contacto con los mismos.

Para el personal de aseo, uno negó conocer qué o cuál era la filosofía empresarial. Los otros dos, coincidieron en que ésta es ofrecer un buen servicio al cliente y mantener el espacio limpio.

Con lo anterior, se demuestra que lo expresado por Albrecht (1994) quien define la cultura en la organización desde su influencia en el comportamiento e interrelación de la gente, y la cual está integrada por valores, normas y las creencias organizacionales. Por lo que si la cultura organizativa no se enfoca al servicio al cliente, se imposibilita de proporcionar calidad de servicio y menos aún satisfacción, por lo cual en el Hostal Casa Ram se esfuerzan por hacer sentir bien a sus clientes y obviamente por su satisfacción en el servicio. Dentro del Hostal Casa Ram se tienen definidos los valores, de manera que se comparten ideas, y se tienen pautas incidiendo en la conducta de sus miembros.

5.3. Elementos de la cultura organizacional

En el Hostal Casa Ram los elementos de la cultura organizacional se encuentran detalladas tal y como se detallan a continuación.

5.3.1. Comunicación

Interna

La comunicación interna en el hostal Casa Ram se hace verbal, reuniones cada semana con todos los empleados para expresar fallas en el servicio y planes a futuro.

Externa

Casa Ram Hostel tiene su página web ubicada en <https://casa-ram.medellinhotels.org/en/> . Esta sirve para que los clientes potenciales y los fidelizados mantengan una comunicación más efectiva.

Los clientes pueden ver la disponibilidad de las habitaciones, los servicios que ofrecen en el hostel, pueden hacer sus reservaciones, ver los espacios que ofrece el hostel, su ubicación, entre otras cosas.

Redes sociales. Sirven de canal de comunicación, donde el cliente puede obtener la información que necesite para aclarar dudas y conocer de las ventajas y ofertas en interacción inmediata, esto asegura mantener la fidelización del cliente.

El recepcionista del hostel Casa Ram indica que su trabajo se ha visto mucho más ágil gracias a las redes sociales. Compartir información diaria sobre los servicios que ofrece el hotel, lugares de interés en Medellín y un poco de arquitectura de la ciudad, le ha permitido conseguir nuevos clientes, y tener contacto con clientes fieles que desean volver con sus amigos.

5.3.2. Trabajo en equipo

Para el gerente, el trabajo en equipo se facilita, ya que es un grupo pequeño de empleados, cada uno está dispuesto a trabajar desde su experiencia en el mejoramiento del servicio en el hostel Casa Ram.

Para el recepcionista del hostel Casa Ram, el trabajo en equipo es excelente, todos se llevan bien y cada quien hace lo que debe hacer para que el hostel Casa Ram sea el mejor.

Para el personal de oficios varios es igual, se facilita por ser un equipo pequeño.

Relaciones superior-subordinado

Frente a este aspecto de la cultura organizacional el gerente del hostel Casa Ram expresa que la relación con sus subordinados es excelente porque está pendiente de sus estados de ánimo, de su desempeño en el trabajo y en ayudarles en lo que necesitan.

Para el recepcionista, su superior es más bien un amigo que siempre está dispuesto a escuchar y ayudar.

Para el personal de oficios varios su jefe es muy bueno, porque se preocupa por su desempeño.

5.3.3. Grado de autonomía o aumento de la responsabilidad

En el hostel la autonomía se presenta de manera positiva, su gerente expresa que los empleados tienen total autonomía en el desarrollo de sus funciones, sin dejar de lado el cumplimiento de los objetivos.

Para su recepcionista es igual, considera que incluso a veces le ayuda a sus demás compañeros a desarrollar sus tareas cuando lo necesitan o cuando ellos no pueden asistir al trabajo.

Para los empleados de oficios varios hay un grado de autonomía inferior, ya que ellos tienen un ritmo de trabajo más estricto porque son los encargados de mantener el lugar limpio y aseado, sin embargo no se sienten presionados, todos los días saben qué deben hacer y cómo hacerlo.

5.3.4. Normas

Todos los empleados coinciden en que sus normas son: cumplir con un horario y mantener todo lo que se les dice bien y respetar a los compañeros.

En la recepción: atender bien a los clientes, hacerlos sentir especiales, asignarles su habitación, recibir llamadas telefónicas, estar pendiente de las reservas en sus redes sociales y mantener su espacio limpio.

En la parte de aseo, que la persona encargada esté pendiente de que las habitaciones estén limpias, que la cocina se mantenga bien, que las áreas comunes se mantengan bien.

5.3.5. Tipo de cultura organizacional

En el Hostal Casa Ram se destaca la cultura organizacional centrada en las personas, ya que esta, según Handy es aquella en la cual la organización se basa en los individuos que la integran (clientes internos y externos)

Casa Ram posee un tipo de cultura tipo clan, pues en esta los miembros comparten valores y objetivos; actuando como una gran familia, lo que hace que sea un ambiente agradable y lleno de confianza. El líder actúa como mentor, desarrollando una figura paternal influenciando a la organización desde dentro, estableciendo un modelo caracterizado por la lealtad y valores.

5.3.6. Estrategias del servicio al cliente

Frente al servicio al cliente, el gerente del Hostal Casa Ram expresó que la clave de su negocio está en expresarles a sus empleados que deben atender a los clientes como les gustaría que los trataran a ellos al llegar a un lugar.

Los trabajadores del Hostal Casa Ram saben que hay que estar pendientes de los clientes, se les ofrece un café en la mañana, en la recepción mantienen información que les da Cotelco y la Subsecretaría de Industria y Turismo, les dan mapas y guías para que puedan moverse dentro de la ciudad.

Casa Ram reconoce que sus clientes son jóvenes en busca de aventuras diferentes, que buscan un tipo de alojamiento más económico que un hotel, pero que les brinde tranquilidad y confianza.

El gerente de Casa Ram reconoce como competencia directa el Yolo Hostel, ya que tienen características físicas y en el servicio similar, la debilidad del mismo es no contar con el certificado de Cotelco. El gerente del Hostel Casa Ram considera que el servicio no es tan personalizado como en el suyo y que tener certificado de COTELCO, le da la garantía de que su trabajo está bien realizado.

El gerente del Hostel Casa Ram sabe que se encuentra dentro del segmento turístico-hotelero, conoce sus limitaciones frente a competir con un hotel, pero sabe que el crecimiento de hostales en la ciudad le da la oportunidad de destacar con sus clientes.

El gerente de Hostel Casa Ram entiende que cada persona es diferente, que busca diferentes opciones en la ciudad y él tiene la facilidad para hacer sentir a cada persona como el mejor huésped de su hostel, además de crear lazos duraderos con ellos.

El Hostel Casa Ram no maneja un manual de servicio al cliente escrito, confían netamente en lo que hace su personal. Tampoco tiene un sistema de medición de desempeño de sus empleados, de tal manera que es muy difícil evaluar su personal y evaluarlos en su desarrollo operacional con sus clientes.

Casa Ram usa las redes sociales y la página web para conocer las opiniones de los clientes y los aspectos que deben mejorar. Apoyan su operación en los comentarios que dejan clientes de su hostel o de otros hostales de la ciudad en páginas como: Trip Advisor y Expedia.

Para su gerente, CRM es una tecnología muy costosa, y que en su momento, no ve necesaria en su hostel.

5.3.7 Triángulo del servicio

El gerente del hostel Casa Ram indica que sabe que el triángulo del servicio está presente en el desarrollo de las actividades diarias de su hostel.

El recepcionista indica que él es el cliente interno encargado de ese proceso, desde que el cliente llega, hasta que el cliente paga.

El triángulo del servicio no está desarrollado en el hostel Casa Ram, dado que su personal desconoce la existencia de políticas de calidad y de recursos humanos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Hostel Casa Ram tiene 10 años en el mercado, así que ya cuenta con un reconocimiento que le permite seguir transformando su servicio para atraer mayores clientes.
- A pesar de ser un hostel con tiempo en el mercado, están cometiendo errores de principiantes, no tener su filosofía empresarial definida, tangible y presente en todas las decisiones empresariales, limita el éxito del hostel.
- La misión, visión, valores corporativos y objetivos, deben conocerlos los clientes internos y externos. Por ende, debe ser divulgado, preferiblemente por escrito.
- Que la relación superior- subordinado sea buena, está muy bien, pero no significa que se deban tratar como amigos. No debe ser una jerarquía estricta, pero sí, respetarse mucho más las posiciones dentro de la empresa.
- Tener identificados a los competidores es esencial, pero además de saber eso, se deben establecer estrategias que permitan que las oportunidades que tiene la competencia, se conviertan en fortalezas para el Hostel Casa Ram. Hay que hacer un análisis DAFO de la competencia, ya que ayuda a conocer mejor a los competidores y a mejorar el servicio dentro del Hostel Casa Ram.
- Todas las decisiones que se vayan a tomar en pro del desarrollo del servicio en Hostel Casa Ram, deben ser comunicadas de manera verbal y escrita. La comunicación

verbal es muy importante porque permite una retroalimentación más rápida, pero no es garantía para evaluar al final de cada periodo los objetivos propuestos por la gerencia del hostel.

- Al no tener un manual del servicio al cliente, es muy difícil evaluar si las decisiones que se están tomando a fin de obtener una mejoría en la relación con los clientes, se están aplicando de manera correcta y si efectivamente se está logrando satisfacer sus necesidades.

6.2. Recomendaciones

- Establecer misión, visión, valores corporativos y hacerlos conocer a sus clientes internos y externos.
- Implementar un manual del servicio al cliente que permita que la relación empleado clientes sea exitosa y permita establecer estrategias para satisfacer las necesidades del cliente.
- Tener escrito las responsabilidades, obligaciones y deberes que tiene cada cargo dentro de la empresa.
- Desarrollar un sistema de bonificaciones para los clientes internos, para que no solo cumplan con sus obligaciones sino que se encuentren motivados para cumplir con los objetivos empresariales.
- Diseñar un plan estratégico donde se tome en cuenta realizar un análisis DAFO, declaración de objetivos y estrategias corporativas, plan de comunicación y métodos de medición.
- Mantener una base de datos de los clientes para poder conocer todo sobre ellos e implementar estrategias de fidelización.

- Asistir a ferias y exposiciones de turismo, ya que estas son una buena herramienta de promoción.
- Para crear una identidad de marca del Hostal Casa Ram, además de su nombre, pueden incluir logotipo o grafismos, que son representaciones no pronunciables que completan la identidad visual del hostal.
- Hacer sentir a los empleados importantes: aceptar sugerencias, recomendaciones, ideas innovadoras.
- Implementar en la página web una sección para preguntas que puedan ser respondidas por clientes futuros y clientes satisfechos. Esto ayudará a mejorar el servicio y a encontrar herramientas de innovación dentro del mismo.
- Usar todas las redes sociales, Instagram para mostrar actividades dentro del hostal y sus espacios, Twitter y Facebook para compartir noticias, actividades, intereses y para buscar recomendaciones que permitan mayor interactividad con los clientes.
- Invertir en un CRM, este tipo de tecnología promueve un trato individual hacia el cliente, como premisa para fomentar una relación de mayor valor.

7. REFERENCIAS

Albrecht, K. (1994). *Todo el poder al cliente*. Barcelona: Paidós.

Albrecht, K., & Zemke, R. (1988). *Gerencia del servicio*. Colombia: Legis .

- Aledo, Á. (2013). *Todo Suma*. Madrid: Lid Editorial.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A. Sexta Edición.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. EUA: Addison-Wesley.
- Carrasco, S. (2013). *Comunicación y atención al cliente en hostelería y turismo*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Chavez, N. (2007). *Introducción a la investigación educativa*. Maracaibo: Gráfica.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ma ed.). Mexico: MacGraw Hill.
- COPEME. (2009). Ciclo de Servicio. *Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa*, 1-16.
- Dhiman, S. K. (2007). Running successful organizations humanly: Lessons from the trenches. *J. Journal of Global Business Issues*, 1(1), 53.
- Escudero, J. (2017). *Comunicación y atención al cliente. Segunda edición*. . Editorial Paraninfo. Madrid, España.
- Fisher, L., & Navarro, V. (1994). *Introducción a la investigación de mercado*. México: McGraw-Hill Interamericana S.A. .
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, Recuperado de: <http://redalyc.org/articulo.oa?id=99346931003>.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos .

- Gosso, F. (2008). Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=f0th8fk8lgsC&pg=PA110&dq=cultura+servicio+%2B+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj2k82Fga7aAhX>
- Grönroos, C. (1978). A Service Oriented Approach to Marketing of Services. *European Journal of Marketing*, 12(8), 588-601.
- Hernández, R., Fernández, J. C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Hoffman, D., & Bateson, J. (2011). *Marketing de servicio de concepto*. . Cengage Learning.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Sytal, Tercera Edición.
- Leal, A. (1991). *Cultura organizativa y orientación al mercado: un análisis multisectorial en pymes*. . XIV Congreso Acede. Murcia.
- Maestres, R. (2005). Misión, Visión y Valores ¿Sirve Para Algo Su Definición? *DEBATES IESA*, 7-9.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). *Informe de Gestión 2018*. Bogotá: Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=ff7f4c9b-1a3c-43b2-bf1d-2f2dd43eb02f>.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2013). (citado por El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 17(1), 130-151.
- Moreno, A. (2009). *Lineamientos para la Creación de una Cultura de Servicio al Cliente en una Empresa del Sector Alimentos: Caso Martmore Ltda. (Tesis de pregrado)*. .
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2016). *Panorama OMT del Turismo Internacional*. Recuperado de: https://www.thinktutur.org/media/OMT_Panorama_Turismo_Internacional_2016.pdf.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. . *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Penalba, F. (26 de Junio de 2012). *Mire La Solución*. Obtenido de Comunicación Interna Empresarial: Los canales de comunicación : <http://www.mirelasolucion.es/blog/comunicacion-interna-canales/>
- Pérez, V. (2010). *Calidad Total en la Atención Al Cliente*. Ideaspropias Editorial S.L.
- Restrepo, C. R. (2006). *Enfoque estratégico del servicio al cliente*. Obtenido de Recuperado de:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911652051>
- Romero, J. C., & Gámez, M. d. (2005). *Manual para la formación de nivel superior en prevención de riesgos laborales*. Díaz de Santos .
- Sabbagh, A., & Ast, F. (2011). De la creatividad a la innovación. . *Incae Business Review* , 20-28. .
- Sanisaca, C. E. (Mayo de 2012). *Manual Operativo de Procesos para Hoteles (Tesis de pregrado)*. Cuenca, Ecuador.: Universidad de Cuenca.
- Schein, E. (1999). *The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass. San Francisco.
- Serna Gómez, H. (1999). *Servicio al cliente : métodos de auditoría y medición /Humberto Serna Gómez, John Jairo Gómez*. Santafé de Bogotá : 3R Editores.
- SITUR. (Junio de 2017). Obtenido de Sistema de Indicadores Turísticos Medellín-Antioquia: <http://situr.gov.co/upload/publications/documents/20170920200919000000Bolet%C3%83%C2%ADn%20Trimestral.%20Caracterizaci%C3%83%C2%B3n%20de%20la%20Oferta%20Turistica%20en%20Antioquia.%20Junio%202017.pdf>

Solano, E. (2017). *¿Cuánta razón tiene el cliente?: Manual práctico de servicio al cliente*. EJ BLACK.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984). *Asodea*. Obtenido de Introducción a los métodos cualitativos: <https://asodea.files.wordpress.com/2009/09/taylor-s-j-bogdan-r-metodologia-cualitativa.pdf>

Varona, F. (2007). Differences in the Communicative Style of Finnish and Mexican Employees when Interacting with their Bosses: a Comparative Study. *Revista Javeriana* , 137-149.

Zeithaml, V. y. (2002). *Marketing de servicios. (Segunda Edición)*. . Editorial McGraw–Hill. México.