

**Título: Fundamentación teórica sobre el comportamiento de los valores en la calidad del servicio.**

**Autores:** Dr.C., MSc. Roberto A. Frías Jiménez, CETUM; MSc. Mahé González Arias, CETUM, MSc. Rebeca Jaquinet Espinosa, MSc. Norbelis Rodríguez González, EHT "Mártires de Girón".

Con esta monografía se realiza un análisis conceptual sobre la relación que se establece entre el sistema de valores que contiene el Modelo ACCOR y los resultados de la prestación del servicio, medido éste por la calidad percibida del cliente externo, se ha de esclarecer el sistema de conceptos que serán operacionalizados en otras investigaciones.

**Generalidades acerca de la dirección por valores. ¿Qué son los valores?.**

“Los principios se aplican en todo momento y lugar, emergen bajo la forma de valores, ideas, normas y enseñanzas que edifican, ennoblecen, satisfacen, fortalecen e inspiran a las personas”. En primer lugar tenemos que estar claros que no se puede hacer una separación radical entre los principios, las normas, los valores y las virtudes. Los principios y los valores actúan muchas veces como normas o reglas establecidas por la organización, y en ese sentido, la norma refuerza y ayuda a la virtud.

Por lo tanto **lo que todo el mundo considera digno de estimación, es un valor.** Podemos afirmar que el valor siempre cualifica o determina a un bien que es captado como tal, ideal y concretamente. Cuando muchas personas viven los mismos valores, esos valores compartidos adquieren una dimensión social, aunque su raíz más íntima siga siendo la práctica individual de los mismos. Todos tenemos valores y todos buscamos realizar nuevos valores y fortalecer los que tenemos. No hay que inventarlos porque existen entre nosotros, el problema está en que a veces se apagan y hay que hacerlos vivir, no se aprenden los valores oyendo o leyendo sino viviéndolos.

Puede decirse que la cultura de una organización se perfila con base al conjunto de valores que a nivel cultural y corporativo constituyen el estilo y forma de trabajo, estos determinan la motivación, las relaciones interpersonales y llevan al ejercicio el liderazgo para influir positivamente en los demás. Lo importante es construirlos, incorporarlos y reflejarlos día tras día en las relaciones con los usuarios en la calidad del servicio que brindamos, en las relaciones entre compañeros, con la familia. Es cuestión de repetir y volver a repetir lo que sabemos que es bueno y que todos estiman como tal, de modo que el esfuerzo se vuelva un hábito a través de la lucha constante por mejorar. Los valores se siembran en la mente y en el corazón, se sienten, contagian, se imitan y se reflejan. Cuando faltan valores o estos no están lo suficientemente fortalecidos en la conducta personal y colectiva, los individuos y las sociedades se vuelven mediocres, conformistas, facilistas, sin visión de futuro y sin grandeza de ánimo para emprender lo nuevo y asimilar los cambios.

Los valores forman parte de la calidad de vida de las personas, pero implican mucho más en cuanto tienen una trascendencia social mayor. Si en la calidad de vida no se incluyen los valores, nos quedaríamos en una visión ecologista de la persona. La calidad de vida es calidad ética porque incorpora valores y por eso mismo es inseparable de la visión de la organización, que es uno de los ámbitos en los que debe crecer la calidad. El valor siempre perfecciona a la persona y por eso es estimado por ella y por los demás.

### **Hacia una cultura sustentada en valores.**

La empresa es un organismo vivo que se encuentra en constante movimiento el hombre es el artífice de todas sus realizaciones, éxitos y fracasos. El factor humano gana cada vez mayor importancia, pues los sistemas y procesos que dan vida a cualquier negocio son el resultado de la actuación de los hombres y sólo ellos pueden determinar la dirección, fuerza y velocidad con que habrá de marchar una entidad en pos de alcanzar sus objetivos. Es por eso que el hombre en las nuevas condiciones del desarrollo científico técnico y a partir del nivel cultural y profesional que exige la industria moderna deja de ser un recurso - el más importante para muchos al menos de palabra - para erigirse en lo fundamental de toda organización que aspire a ocupar un lugar destacado en este complejo mundo, que cambia, no solo permanentemente, sino de forma brusca y turbulenta.

Lo característico del entorno ahora es su carácter impredecible, su turbulencia. Hasta hace muy poco y aún hoy, aunque no será por mucho tiempo, es posible regular, orientar y dirigir con la ayuda de los sistemas y procesos, la única exigencia es que estos al menos temporalmente sean capaces de responder a las múltiples variables que le imponen el entorno a la organización. Las tendencias actuales de la dirección y la rapidez con que estas se transforman en regularidad, indican que no es posible continuar operando en correspondencia con las viejas bases.

### **De la cultura del control a la cultura del desarrollo.**

Se pueden agrupar las formas de pensar y hacer las cosas para dirigir organizaciones empresariales, en dos grandes orientaciones:

- ◆ Las que pretenden racionalizar la empresa mediante valores tradicionales de orientación al orden jerárquico (orden, obediencia, lealtad, seguridad, etc.)
- ◆ Las que pretenden impulsarla mediante nuevos valores de orientación al desarrollo de las personas y al aprendizaje continuo (creatividad, autonomía, variedad, riesgo, etc.).

Realmente la gran mayoría de las empresas actuales, están basadas en el modelo organizativo tradicional de orientación al control jerárquico. La Dirección por Valores, plantea que la evolución estratégica del control al desarrollo es un proceso continuo, en el que cada empresa ha de ir encontrando su propio ritmo y estilo de ubicación. El

núcleo de la Dirección por Valores más que plantear la lógica necesidad del "control de gestión", es ver la lógica de una nueva "gestión del control - desarrollo". Puede definirse la Dirección Organizativa como la base conceptual de la Dirección por Valores. La misma aplica la psicología social y otras ciencias de la conducta para aumentar los beneficios de las empresas a través de la potenciación de las personas.

### **Dirigir por valores.**

En la práctica, dirigir por valores es buscar el auto dirigirse, auto motivarse, auto liderarse y auto responsabilizarse para accionar libremente por alcanzar lo mejor para la organización y no solamente por el control, la presión o la autoridad formal.

Es una herramienta del liderazgo estratégico basada en valores que provienen de una evolución de la dirección por instrucción y la dirección por objetivos, pero que busca rediseñar la cultura de una empresa y encauzar los cambios hacia la visión estratégica e integrarla con la política de desarrollo de las personas como centro de la organización, pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria, es una actualización del Desarrollo Organizacional.

En la actualidad se consideran las siguientes herramientas directivas propias de:

- Las instrucciones; de los jefes.
- Los objetivos; de los gestores.
- Los valores; de los líderes.

Poner en práctica la DpV significa con toda claridad, introducir un cambio de cultura en la organización. Es un error no dedicar suficiente reflexión y recursos a los aspectos humanos para la gestión del cambio en la forma de pensar y hacer las cosas. Es evidente que si no tenemos en cuenta al hombre como el principal capital de la organización, es muy difícil que la misma progrese a los resultados que se quieren alcanzar.

Dirigir es un proceso de los humanos que se desarrolla con los hombres y para los hombres. Lo que busca la DpV es simplificar la complejidad organizativa a través de las mejores creencias y valores que le sepamos sembrar a los trabajadores, vividos y reflejados primero por los dirigentes para que sean imitados por nuestros colaboradores independientemente de la categoría ocupacional a la que pertenezca. La identificación de los antivalores y la construcción de su opuesto es tarea permanente en la DpV.

### **Dimensiones del aprendizaje de valores.**

Las personas que viven en un continuo aprendizaje se caracterizan por tener una alta autoestima, sienten una gran confianza por lo que hacen y son aptas para el desafío de la creatividad. De seguro en estas personas predominan valores como el optimismo, la

audacia y el entusiasmo capaz de ser comunicados a otros. Las dimensiones del aprendizaje de valores podemos dividir las en personales y colectivas.

Todas las **dimensiones personales** del aprendizaje son pertinentes para producir, promover, vender y consumir valores tales como: Aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender, aprender a emprender, aprender a convivir y aprender a cambiar. **Dimensiones colectivas** de aprendizaje de valores: El liderazgo, los valores compartidos, la comunicación, el trabajo en equipo y la motivación. Algunas de estas dimensiones fueron desarrolladas como técnicas de intervención en el enfoque Desarrollo Organizacional, no obstante se retocarán cada una de ellas.

**El liderazgo:** El enfoque clásico del liderazgo está dado en la capacidad para arrastrar entusiasmar y motivar al grupo para el cambio y la transformación de la conducta para beneficio personal y colectivo. El cambio y la transformación de la conducta, a nivel individual, organizacional o social se basan no en el cambio de tecnologías o de procesos sino en la modificación de actitudes y hábitos personales. Un liderazgo expansivo contiene poder de atracción y de convicción. Si el líder vive los valores, sus trabajadores se contagian y los practican, de modo tal que los resultados de ese contagio se traduce directamente en la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización. Una de las condiciones del líder es su capacidad para cambiar las condiciones del sistema organizacional para transformar y transformarse él mismo de acuerdo con la situación existente y de esta forma favorecer los niveles de desempeño de su colectivo. Por eso hoy en día se habla de liderazgo contingencial o situacional, liderazgo transformacional, liderazgo estratégico entre otros.

**Los valores compartidos:** Es imposible proyectar una situación anhelada si no va acompañada de valores que den soporte a la visión para tenerla presente en cada obrar. Compartir lo que se quiere alcanzar es lograr el compromiso de todos. Se trata de que los valores se vean reflejados en la misión y sean el fundamento para el logro de la visión. Ellos son el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían la conducta de los individuos y que son compartidos consciente o inconscientemente por todos en la organización. Tienen un carácter táctico, mientras que los valores finales son estratégicos, por lo tanto los valores compartidos son los medios tácticos que se utilizan para alcanzar la misión, la visión e ir ajustando nuestra identidad de comportamiento. Compartir valores es una tarea que depende de quien aprende y de la organización. El conocimiento y los valores compartidos son los que confieren la imagen y la cultura, traducidos en crecimiento personal e institucional.

**La comunicación y el trabajo en equipo como herramientas vitales en el aprendizaje de valores.**

Comunicarse significa interrelacionarse, es decir, saber expresar lo que se quiere decir y saber escuchar lo que nos quieren expresar, significa entender a nuestros semejantes. Un buen comunicador es un buen oyente y aprende a entender hasta el

lenguaje de la expresión corporal. Su importancia se refleja en: Logra mejores relaciones y entendimiento con los usuarios, entre los compañeros de trabajo, jefes y colaboradores, permite que los trabajadores sientan que son parte de la organización, ayuda a que las personas sean tomadas en cuenta, conduce a una mayor efectividad, aumentan la motivación y el compromiso con la organización y permite vivenciar los valores más cercanos a cada propósito a través del sistema de reuniones de trabajo de la organización y los contactos informales con los colegas y otros trabajadores.

El trabajo en equipo pone a pruebas la lealtad, la equidad, la sinceridad, el colectivismo, la transparencia en la conducta, la laboriosidad, la amistad, la solidaridad, la responsabilidad y otros valores.

**La motivación:** Es la voluntad de realizar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual o colectiva. El primer principio guía es, que todas las personas, en todos los momentos, tratan de satisfacer sus necesidades primarias (alimentos, ropas, calzado, sexo, refugio, etc.). Los valores sustentan la motivación e impulsan las expectativas de desempeño, se convierten en fuente vital de supervivencia y de creación de futuro. Ayudan a la expansión y a superar situaciones de desánimo producidas por el temor a lo nuevo. La motivación es un intercambio de valores, es un proceso de dar y recibir y se basa en cuatro preceptos:

El **respeto mutuo**, la confianza y la franqueza parten del principio de no lastimar el honor, la vergüenza y la dignidad de las personas, así se obtiene el beneficio mutuo, es decir, que el que motiva y el motivado ganen. Las actitudes éticas no se pueden conseguir solamente por decreto. Hace falta sembrar abundantemente, tanto en el aprendizaje que se da dentro del sistema organizacional, como el que opera a nivel del sistema humano. Todas las organizaciones requieren, ante todo, gente honesta, leal, creativa y responsable y qué son estos sino valores humanos de primer orden que, vividos por las personas llevan a la organización a altos niveles de excelencia. Pero además en todo proceso de cambio las personas deben de estar implicadas en las decisiones que se tomen, hay que comprometerlas en la implementación de dichas decisiones.

En todo momento los agentes llamados al cambio deben sentirse tratados con respeto, deben opinar, posibilitar que exista la información y comunicación oportuna para evitar el fracaso a mediano plazo. Vivir los valores sustenta la motivación e impulsan las expectativas de desempeño mucho más allá de trabajar con base en la tarea.

Ayudan a la expansión, a superar situaciones difíciles. Son accesibles a todos y en todos puede darse su arraigo **si existe una política permanente de promoverlos, de formar multiplicadores de valores en toda la estructura de la organización y de articularlos con todas las áreas.**

Así podemos pensar en la organización como un sistema de valores dotado de unidad, que le brinda consistencia y permanencia a la misma y la proyectan a la sociedad. Los

valores se radican en las personas, desde donde se irradian a la institución en un ciclo de influencia ininterrumpido. Todo lo reflejado anteriormente nos conduce a hacer énfasis en lo que pudiéramos resumir como un reto.

### **La dirección por valores. Conceptualización.**

En su obra *La Dirección Por Valores* (DpV) los autores García y Dolan (1997) la definen como<sup>1</sup> una nueva herramienta de liderazgo estratégico, como nueva forma de entender y aplicar conocimientos planteados por la Psicología Social y otras Ciencias de la Conducta desde mediados del siglo xx. Y más adelante señalan que la DpV viene a ser una especie de marco global para rediseñar continuamente la cultura de la empresa de forma que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes<sup>2</sup>, para después indicar una clasificación muy personal de la dirección y a la vez simplista, según la cual y esto si es una realidad admitida, a medida que ha ido aumentando la necesidad de absorber un mayor grado de complejidad e incertidumbre en las organizaciones empresariales, la Dirección por Instrucciones (Dpl) tradicional de principios del siglo xx dio lugar a la Dirección por Objetivos (DpO) a partir de la década de los sesentas hasta nuestros días, y en la actualidad está empezando a surgir algo que podemos denominar Dirección por Valores (DpV)<sup>3</sup>.

La DpV se basa en los valores, de aquí la necesidad de dejar claramente definido el alcance y contenido de dicho término. Para los autores del libro anteriormente señalado “Los valores son palabras... las palabras que se identifican como valores tienen una especial potencia para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos, tanto a nivel personal como a nivel de empresa” y más adelante subrayan: “... los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo, que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines o, lo que es lo mismo, para conseguir que nos salgan bien las cosas”<sup>4</sup>.

Al comentar esta definición Díaz Llorca (2002) plantea “... que nuestros valores están asociados a una forma de actuar que está precedida por nuestras creencias, que son las que nos llevan a valorar que esa forma de actuar es mejor a su opuesta. Creer en la calidad como expresión de una categoría superior nos da el valor calidad, que es contrario a la chapuza, como la felicidad es contraria a la desgracia y la honestidad al fraude.” Y precisa “Son una realidad humanizada que le da significación positiva al hombre. En las organizaciones son las fuerzas impulsoras del modo como hacemos nuestro trabajo. Su existencia es objetiva y abre la posibilidad que el ser humano más allá de saciarse materialmente goce de satisfacciones espirituales. Alegría, amor y otros sentimientos positivos. Su valoración será la capacidad que permite aceptar subjetivamente ese valor”<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Ver: *La Dirección Por Valores*, Salvador García y Simón L. Dolan Mc Graw Hill, 1997. p.4.

<sup>2</sup> Ibidem p. 5.

<sup>3</sup> Ibidem p. 7

<sup>4</sup> Ibidem pp.62, 63

<sup>5</sup> Díaz C. *Dirección Por Valores: Algunas reflexiones para la acción*. (En proceso de publicación en *Temáticas Gerenciales Cubanas*, MES.)

Los Ramírez Padilla y Cabello Garza (1997), autores del libro *Empresas Competitivas* indican que “Los valores son un conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa” y puntualizan más adelante “Un valor da significado y sentido a nuestra existencia, permite nuestra realización de acuerdo con la dignidad que poseemos”<sup>6</sup>. En este sentido podemos decir que los valores organizacionales, tienen una enorme importancia, pues a través de los mismos podemos establecer y difundir las bases para orientar y medir el desempeño de la organización y sus integrantes, ellos una vez asumidos como valores compartidos regularán la forma de hacer negocios en la empresa, poniendo en primer plano siempre; para claridad y orientación de todos, “que las cosas aquí se hacen así...”.

Refiriéndose a los fines de la DpV, Díaz Llorca resalta en el material ya citado que “Hoy en día es necesario achatar las estructuras y darle libertad de acción a los trabajadores para que puedan provocar el cambio necesario al momento que sea necesario para garantizar la atención al cliente. Para esto es necesario por tanto, trabajar de manera simplificada y con cierta autonomía y nada mejor para ello que trabajar con aquellas mejores creencias y valores que le sepamos inculcar a esos trabajadores. Es por ello que una finalidad de la DpV es la de simplificar la complejidad organizativa. ... Otra finalidad es la de **orientar** para encauzar la visión estratégica de la organización. ....es finalidad también de la DpV la de **comprometer** y para ello es necesario integrar la dirección estratégica con las políticas de personal, con el propósito de aumentar el compromiso personal de todos y cada uno de los trabajadores”<sup>7</sup>.

La Dirección Por Valores no es algo completamente nuevo, expresa en todo caso un grado superior de reconocimiento acerca de la necesidad de trabajar con el hombre y aprovechar la sinergia que produce la identificación, desarrollo y consolidación de los valores positivos compartidos por la organización en función del cumplimiento de la misión y la búsqueda de la visión anhelada.

Toda organización está compuesta por un sistema formal (técnico, financiero, comercial) que sigue normas, reglamentos, metodologías o indicaciones muy precisas y cuantificables. Pero también existe el sistema no formal que es la base del sistema técnico o formal, es decir los recursos humanos. La Dirección conduce los dos sistemas. Se podrá ser un súper técnico o un súper especialista del sistema formal pero si no se dirige bien el sistema humano se llega irreversiblemente al fracaso.

Como forma de dirección, no se limita a la clásica misión de la administración de organizar, planear y controlar sino a la orientación de personas, la transformación de las mismas y el cambio de conducta para que alcancen un equilibrio entre el alto rendimiento y la alta satisfacción.

---

<sup>6</sup> Ramírez P. David y Cabello G. Mario *Empresas Competitivas*. McGraw-Hill Innteramericana Editores, S.A. de CV. México 1997. Pp. 4 y 255.

<sup>7</sup> Díaz C. *Dirección Por Valores: Algunas reflexiones para la acción*. (En proceso de publicación en *Temáticas Gerenciales Cubanas*, MES.)

La Dirección por Valores es la forma de dirección que incorpora los valores como elemento fundamental, a nivel de la misión y la visión, es una herramienta estratégica básica para el logro de los objetivos. Está directamente orientada a rediseñar culturas y facilitar la conducción de los cambios estratégicos de la organización para adaptarse a su entorno y para superar sus tensiones internas.

En la práctica, dirigir por valores es buscar el auto dirigirse, auto motivarse, auto liderarse y auto responsabilizarse para accionar libremente por alcanzar lo mejor para la organización y no solamente por el control, la presión o la autoridad formal.

### **Ciente – valor – calidad.**

En el mundo de hoy la orientación al cliente tiene que ser y es de hecho el foco central de toda la actividad de cualquier organización productiva y de servicios. El cliente como punto focal de toda la actividad, representa no sólo un cambio de paradigma en cuanto a la determinación de los objetivos que guían a la organización en la consecución de sus metas o propósitos. Este enfoque representa un cambio que sitúa en primer plano el trabajo organizativo de proceso, como condición imprescindible que asegura que todo en la organización estará en función de crear valor para el cliente y la satisfacción del colectivo laboral para alcanzar lo anterior.

Ahora bien, en principio todos estamos de acuerdo con este enfoque, el problema real consiste en definir adecuadamente ¿qué es valor para el cliente? Y aquí sólo existe una respuesta: *el percibido*, por tanto, adecuar nuestras organizaciones de manera tal que den respuesta al cliente aportando valor percibido por este, no es tarea fácil, pues habrá que romper con múltiples esquemas mentales e intereses creados. Sin duda, en un entorno tan complejo como el actual con clientes cada vez más exigentes en calidad, precio y plazos, debemos hacer que éstos se encuentren en el centro de la organización para conseguir su satisfacción y el conocimiento de su comportamiento y necesidades consiguiendo así ventajas competitivas.

Es bien sabido que cada vez es más importante la tendencia que el cliente no compra las características intrínsecas de un producto, sino que lo que quiere es cubrir sus necesidades a través de ese producto concreto y todos los servicios y valores añadidos asociados a él. Por lo tanto, el protagonismo del producto en sí queda diluido como un componente más del valor que se le aporta al cliente. Cuando una organización decide iniciar un proyecto de mejora poniendo al cliente en el centro de la organización, desde la experiencia práctica en Improven Consultores proponemos una metodología basada en un diagnóstico inicial con los siguientes elementos:

1. Análisis de la estrategia corporativa evaluando la propuesta de valor al cliente así como si éstos perciben un posicionamiento diferencial a sus competidores.
2. Conocimiento y segmentación de los clientes, que permita identificar mejor sus necesidades y comportamiento, entendiendo que cada cliente es único y que tiene necesidades y comportamientos distintos.
3. Análisis de la satisfacción de sus clientes y la identificación de los inductores de la satisfacción para identificar áreas de mejora a partir de esos inductores tanto a nivel de estrategia, procesos, personas y tecnología.



4. Análisis de los procesos clave desde el punto de vista del cliente a partir del análisis de su satisfacción.
5. Análisis de la cultura corporativa en el área de relaciones con los clientes. En este sentido es importante identificar en las personas de la organización, el grado de desarrollo de la competencia de "orientación al cliente".

Cuando las empresas desean buscar la calidad tienen que recurrir al manejo de múltiples resortes de los cuales ella depende, entre los que se encuentran elementos operativos y estratégicos.

**Elementos operativos:**

- La realización de una adecuada caracterización de las necesidades de los clientes.
- La traducción de estas necesidades a características propias del producto mediante el cual se pretende dar respuesta a las expectativas de los clientes.
- El diseño de un proceso capaz de realizar el producto diseñado.
- La ejecución y control del proceso bajo el cual se obtendrá el producto.
- La comercialización del producto elaborado.

**Elementos estratégicos:**

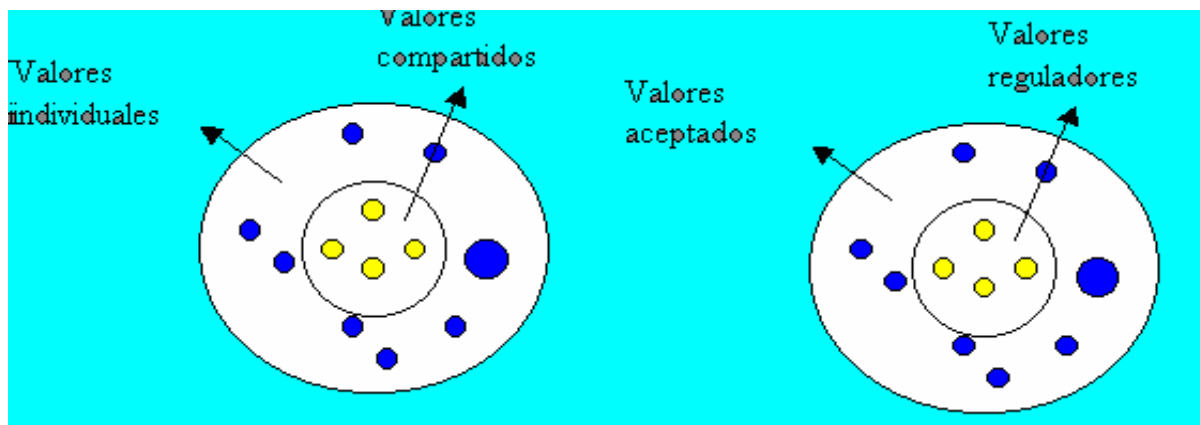
- El papel motivador y visionario de la alta dirección.
- El establecimiento de acertados mecanismos de coordinación entre las diferentes áreas.
- La adecuada relación con los proveedores.
- El requerido aseguramiento financiero.
- La correcta documentación mediante la cual se asegure y materialice la estandarización de los procesos.
- La ejecución de una acertada gestión de los recursos humanos.

Aunque la gestión de los recursos humanos se considera dentro de los elementos estratégicos en realidad constituye el éter que vincula a cada uno de los elementos operativos o estratégicos relacionados y es que los recursos humanos en todos los casos son los encargados de garantizar la ejecución de cada uno de estos elementos. Resulta muy fácil reconocer que para que el recurso humano de una empresa luche por un desempeño con calidad se hace necesario que este se encuentre motivado y generalmente se considera que la motivación del mismo depende del nivel de la satisfacción de sus necesidades materiales y el reconocimiento social, sin embargo se conoce de la existencia de múltiples empresas donde a pesar de existir muy buenos mecanismos de estimulación la calidad no emerge.

Específicamente dentro de la gestión de la calidad los valores se pueden clasificar en valores de resultados o valores de procesos. Los valores de resultados son aquellos que otorgan gran importancia a los resultados a obtener, mientras lo de procesos es donde la importancia la reciben los elementos que posibilitan que la calidad emerja. Lo que podría representarse gráficamente como se muestra en lo adelante.

Entre los valores de resultados se encuentran:

- La satisfacción de los clientes: identificación del cliente como lo más importante, la razón de ser, la vía para obtener utilidades ahora y en el futuro.
- El reconocimiento social por lo bien hecho: El apreciar el reconocimiento de los demás por el buen trabajo realizado y la importancia de este.
- La fiabilidad de los productos: Orientación a la generación de productos que posean y conserven en el tiempo las características capaces de satisfacer a los clientes.
- El nivel de presencia estética: Orientación a la generación de productos que posean una adecuada presencia estética.
- La optimización del tiempo: como atributo sumamente valorados por los clientes.
- El éxito: Como vía de propiciar el esfuerzo.



VALORES  
DE  
PROCESO

VALORES DE  
RESULTADOS

**Entre los valores de procesos están:**

- La empatía: Para comprender al cliente.
- Solidaridad: Para ayudar al cliente.
- La buena comunicación: Para comprender al cliente y tratar que este entienda la posición de la entidad.
- La integración: Para aprovechar la fuerza de la unión del colectivo, los proveedores y los distribuidores. Para propiciar la sinergia que se alcanza en el trabajo grupal.
- La Eficiencia: Para reducir gastos y en consecuencias precios atractivos para el cliente.

- La Disciplina: Para cumplir con los estándares del producto y del proceso.
- La Información: Para comprender y auxiliar a los clientes.
- La Mejora: Como vía para el desarrollo.
- El Control: Como forma de evaluar el desempeño.
- La Planificación: Para establecer los estándares.
- La independencia: Para romper las reglas siempre que sea necesario y conveniente.
- La Formación: Como vía de superación.
- La creatividad: Para encontrar soluciones a los problemas y generar nuevos productos.
- Enfoque de sistema: Para no buscar óptimos locales sino globales.
- Visión de futuro: Para no permitir que en aras del presente se sacrifique el futuro.

Además de los valores anteriores es necesario que la dirección posea otros tales como:

- La satisfacción del cliente interno: El reconocimiento de que este es el arma fundamental con que cuenta la entidad para generar utilidades, satisfacer al cliente, propiciar y aplicar las nuevas ideas, y en consecuencia a este se debe formar, informar y estimular.
- La integridad: Como forma de asegurar la coincidencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- El liderazgo: Como la mejor vía de poseer poder de arrastre.
- Objetividad: Para tomar decisiones acertadas y que se corresponda con la realidad de cada momento.

En la medida que el personal de una empresa valore y permita que estos valores regulen su conducta, las probabilidades de que el servicio de calidad sea una constante será mucho mayor. Una vez comprendido esto e identificados los valores necesarios las estrategias a seguir son más fáciles:

- Se deben diagnosticar el grado de presencia de estos valores, su nivel de aceptación, su poder de regulación y su grado de compartición en la empresa.
- En función del diagnóstico se deberán diseñar las líneas de acción para lograr incrementar los resultados del diagnóstico.
- También se puede valorar la posibilidad de introducir el sistema de valores propuesto para efectuar la selección del personal sobre todo sobre aquellos valores que resulten difíciles de formar a partir de determinada edad.

En ningún caso estas estrategias darán resultados a corto plazo, pues los valores no se cambian o se crean por decretos, por lo que los resultados fundamentales se obtendrán por medio de la constancia y la paciencia.

### **El Hotel y su Filosofía. Valores Esenciales.**

Los hoteles quedan definidos en cinco valores: Amabilidad y Servicio Personalizado, Calidad, Animación y Limpieza. Entendiendo estos valores, puedes conocer la normativa que rige en la organización. Las normas están creadas con un objetivo:

Asegurar la diversión sin olvidar la calidad de servicio. Es muy importante asumir estos valores y tenerlos en cuenta siempre en el desempeño del trabajo.

**Amabilidad y Servicio Personalizado:** La amabilidad es un requisito básico en el puesto de trabajo. La hospitalidad y el servicio personalizado son factores diferenciadores. La actitud de los trabajadores debe estar dirigida a satisfacer a los clientes y ofrecerles una atención personalizada. La amabilidad debe dirigirse a los clientes y también a los compañeros.

**Calidad:** Se debe trabajar eficazmente, ser puntuales, trabajar con agilidad, solucionar problemas, ayudar a nuestros compañeros, dar un servicio rápido y no perder el tiempo, facilitar información clara al cliente, resolver las quejas del cliente, hacer las cosas bien desde el principio, cuidar el material y equipos de los que disponemos para trabajar y ofrecer una atención y un trato al cliente mejor de lo que espera. Una continua predisposición a hacer todo aquello que aumente la satisfacción del cliente debe ser el distintivo del hotel. No solo satisfacer las necesidades materiales de los clientes, sino añadir al servicio ese “algo más” que lo distinga y que incremente su calidad. Al finalizar su estancia el cliente debe pensar: “Todo ha sido maravilloso, pero lo que más me ha gustado es el trato recibido de los trabajadores”.

**Animación:** Como en las vacaciones el cliente busca huir de la vida cotidiana, el hotel en conjunto es entendido como un lugar de diversión, espectáculo y de fiesta. En la animación influyen el buen estado de las instalaciones, la decoración, la limpieza y la actuación de los trabajadores. Los clientes esperan encontrar en el hotel un ambiente mágico y de diversión, quieren tener la ilusión de estar visitando el lugar de sus sueños, de ahí la importancia de los uniformes, decorados, apariencia de los trabajadores, etc.

**Limpieza:** Tener el hotel limpio debe ser una preocupación constante de todos los trabajadores. Todos deben ayudar a eliminar cualquier vestigio de suciedad que pueda afear el hotel. Recordar que el aspecto que ofrezca el hotel (incluida la limpieza) influye en la sensación global que el cliente tenga. También ha de preocupar la limpieza allí donde no van a entrar los clientes. Las zonas para trabajadores (de descanso, de comida, de aseo, etc.) tienen que conservarse en perfectas condiciones de limpieza e higiene, por el propio bien de la entidad y por la comodidad.

### **Los trabajadores son el activo más importante del hotel.**

A partir de aquí cada uno, con su motivación y entusiasmo, haciendo su trabajo bien hecho, consigue 2 cosas: facilita el trabajo a sus compañeros y colabora a que el hotel de un paso más hacia su meta: ofrecer la “Calidad del Servicio”. Cuando el cliente percibe y disfruta de esta calidad es cuando se siente satisfecho. Si se consigue impresionarle, este cliente saldrá del hotel pensando en volver. **El objetivo es que el cliente sienta la necesidad de volver**, cualquier decisión, tarea, comportamiento, etc. debe estar dirigido a conseguir superar las expectativas que el cliente ha depositado en el servicio.

### **Clientes Externos / Internos.**

El trabajador del hotel, debe sentirse satisfecho de su labor, orgulloso de colaborar en esta tarea de conseguir una calidad de servicio excelente. El cliente exigirá, más y mejores productos, servicios y, sobre todo, una excelente atención personal. Los trabajadores son los responsables de satisfacer estas demandas. No se debe olvidar a

los clientes internos: todos los trabajadores. Ellos son compañeros y colaboradores, los que están juntos cada día.

Todo trabajador debe satisfacer las necesidades de los compañeros del mismo modo que si se tratara de un cliente del hotel. Conseguirlo no es difícil, pero requiere un pequeño esfuerzo por parte de todos: debe romperse con las actitudes cómodas y con la idea de que no es necesario ofrecer máxima calidad a un compañero. Sin tener la idea de que la empresa se compone de departamentos entre los que no cabe la colaboración, se obtendrá como resultado una pérdida de eficacia y como consecuencia no se ofrecerá una calidad excelente a los clientes.

### **Clientes Satisfechos e Insatisfechos.**

La diferencia entre ambos tipos de cliente tiene gran trascendencia en los hoteles.

- **Ciente Satisfecho:** Es aquel que, después de pasar su estancia en el hotel regresa a su casa feliz y contento, con la sensación de haber pasado unos días inolvidables entre nosotros.
- **Ciente Insatisfecho:** Es aquel que, después de su estancia en el hotel, regresa a su casa disgustado porque la camarera que le sirvió el cóctel le trató descortésmente.

### **El enfoque de proceso. Aspectos fundamentales.**

#### **Entendimiento y conceptualización.**

Con relación al concepto de **Proceso**, se han establecido diferentes definiciones manejadas por diferentes autores:

**Procesos:** Conjunto de actividades, debidamente organizada, que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para resolver una necesidad de un cliente, este puede ser interno o externo a la organización.

En todo proceso existe una entrada asociada a un proveedor, un productor encargado de la transformación de dicha entrada en salida o producto, pudiendo ser un bien o un servicio, o sea se agrega valor a las entradas y el cliente recibiría este producto.

Para Wendell L. French (1993) "... se puede definir como un *flujo de eventos interrelacionados e identificados que se mueven hacia un objetivo, propósito o fin*. En esta definición *flujo* implica movimiento a través del tiempo y en la dirección de un resultado. *Interrelacionado* implica interacción dentro del proceso y entre los sucesos. Los *sucesos* son actividades, hechos o cambios que pueden ser muy o poco importantes. *Objetivo* sugiere un objetivo humano, mientras que *propósito* sugiere ya sea objetivos humanos y objetivos en un sentido filosófico. *Fin* implica alguna conclusión o consecuencia que no necesariamente se puede buscar o planear"<sup>8</sup>.

Los autores Peppard y Rowland (1996), asumen que un proceso es "... *una acción o sucesión de acciones continuas regulares, que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida, y que llevan al cumplimiento de algún resultado; una operación*

---

<sup>8</sup>. French Wendell L. Administración de Personal. Editorial Limusa, S.A. de C.V. México. 1993. P.54

*continua o una serie de operaciones.* En su forma más sencilla un proceso tiene una entrada y una salida, y está constituido por una secuencia de tareas individuales, a través de las cuales pasa el insumo, para convertirse en un producto. El proceso mismo puede ser cualquier cosa que transforme, transfiera o simplemente vigile el insumo y lo entregue como producto”<sup>9</sup>.

El análisis de las tareas como proceso, no es algo completamente nuevo, el mismo ha estado presente en la utilización de las técnicas de la Ingeniería Industrial<sup>10</sup> y más recientemente (años 80) se dieron a conocer los modelos administrativos de la “cadena de valor” del profesor de Harvard Business School Michael Porter, según la cual las actividades de la empresa se dividen en dos tipos diferentes<sup>11</sup>:

1. **Actividades primarias o fundamentales.** Son aquellas a través de las cuales la empresa agrega valor a los insumos para entregar un producto o servicio a sus clientes. Es preciso aclarar que para Porter, el valor es lo que los clientes están en disposición de pagar por el producto o servicio que reciben. (Logística de suministros, Operaciones, Distribución, Ventas).
2. **Actividades de apoyo o soporte.** Tienen el objetivo de asegurar las actividades primarias y contribuyen al éxito de las que agregan valor, coinciden en muchos casos con las llamadas funciones que conocemos. (Recursos Humanos, Administración, Economía, Infraestructura, Desarrollo de Tecnología).

En la actualidad como hemos indicado, gana fuerza la concepción de poner en primer plano los procesos, lo cual no significa que de forma absoluta todos los trabajos y áreas de una empresa obligatoriamente deban organizarse sobre esta base, las experiencias acumuladas y la realidad de la vida en las organizaciones que han adoptado los sistemas o formas que hacen énfasis en los procesos así lo demuestran.

Para la ejecución adecuada de cualquier trabajo basado en el enfoque de proceso es vital no perder de vista nunca el tipo de proceso sobre el cual se está incidiendo y el papel que cada uno de ellos desempeña a saber:

**Procesos estratégicos:** Mediante ellos la organización planea y desarrolla su futuro. Incluye la planeación estratégica, la elaboración de nuevos productos y servicios y los procesos de producción de nuevos procesos.

**Procesos operacionales:** Son aquellos a través de los cuales la organización desarrolla sus funciones normales de cada día: convencer al cliente, satisfacerlo y apoyarlo, administración de efectivo, y fiscal e informes financieros.

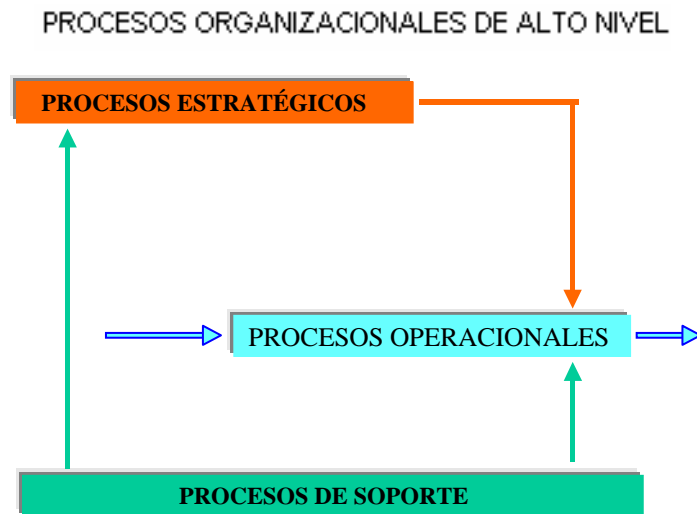
---

<sup>9</sup> Peppard J. y Rowland P. La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1996. P. 6

<sup>10</sup> Ver: Portuondo Vélez A. L. Temáticas Gerenciales Cubanas. MES. La Habana 1997. P 162

<sup>11</sup> Ver: Peppard J. y Rowland P. La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1996. P.8

**Procesos de apoyo:** Posibilitan desarrollar los dos tipos anteriores, ejemplos, recursos humanos, contabilidad, administración de los sistemas de información.



Por último, es muy importante no olvidar nunca los dos componentes que junto a los procesos conforman la trilogía de las concepciones de avanzada basadas en este enfoque: las personas que son lo principal, el activo que decide pues son ellas las que hacen que los procesos funcionen o no y en nuestro caso por las características de la sociedad socialista que construimos es para ellas por lo que existe cualquier organización y la tecnología que cada día gana más espacio por el papel que juega dado los avances que se experimentan en los diferentes campos de la ciencia y la técnica.

El enfoque de proceso en el estudio de las organizaciones aporta ventajas significativas pues incluye a los clientes, proveedores y flujo de trabajo, además, permite ver “cómo” se efectúa el trabajo por medio de los procesos que trascienden las barreras funcionales, pues forman las vías por las cuales, verdaderamente, se realizan los productos o servicios, permitiendo identificar las prácticas que deben ser modificadas para incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad del proceso. Entre las principales desventajas que presenta el enfoque de proceso están: Es más complejo que los enfoques anteriores, no garantiza la integración por especialidad, se hace menos explícita la autoridad.

El análisis al nivel de los procesos permite, fundamentalmente, determinar posibles separaciones o fraccionamiento en los procesos y por tanto mejorar las relaciones entre las áreas funcionales, persuadiendo a las mismas a la consecución de las metas organizacionales. Con este enfoque se incluyen, en el análisis, a los clientes, proveedores además las relaciones ínter funcionales se encaminan totalmente en

función del cliente o sea se logra hacer del proceso un verdadero proceso y del sistema un verdadero sistema en función del cliente.

### **Cómo desarrollar el enfoque de procesos.**

A pesar del ímpetu que la reingeniería dio al enfoque de procesos, es hasta ahora con los principios propuestos en la serie de normas ISO 9000:2000, que va quedando claro lo que un enfoque de procesos puede lograr como “un camino poderoso para organizar y gestionar las actividades que crean valor en la empresa”.

“Las empresas están organizadas como áreas dentro de una jerarquía funcional. Las operaciones son manejadas verticalmente y la responsabilidad por los resultados obtenidos se divide entre un sin número de áreas. El cliente final no siempre ven todo lo que está involucrado. En consecuencia, se da menos prioridad a los problemas que ocurren en los límites de las interfases que a las metas a corto plazo de las áreas. Esta acción conduce al mejoramiento escaso o nulo ya que está enfocado en las funciones más que en el beneficio de la organización”.

El enfoque de procesos elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización, elimina la política tradicional de trincheras. También permite la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos.

Toda organización tiene como propósito identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, además de las otras partes interesadas como pueden ser sus empleados, sus proveedores, propietarios, y la misma sociedad, lo que le permitirá lograr una ventaja competitiva pero para funcionar de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de entradas (inputs) en salidas (outputs), se puede considerar como un proceso. Frecuentemente la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión se puede denominar como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción. Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza en un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos (del cliente).
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan.
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos.
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.



Es importante que la organización identifique los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, así como determinar la secuencia e interacción de estos procesos, y los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos son eficaces.

Además debe asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos, así como medir, realizar el seguimiento y analizar estos procesos, para finalmente implementar las acciones necesarias que permitan alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de esos procesos.

La gerencia debe analizar y optimizar la interacción de los procesos, incluyendo tanto los procesos de realización como los procesos de apoyo. Para ello conviene asegurarse de que la secuencia e interacción de los procesos se diseñan para lograr eficaz y eficientemente los resultados deseados.

Para desarrollar el enfoque a procesos, se recomiendan seguir la siguiente secuencia: Recolectar, analizar y determinar los requerimientos de los clientes, y de otras partes interesadas, así como asegurar el continuo entendimiento de sus requerimientos, necesidades y expectativas. Además de determinar los requerimientos para la gestión de la calidad, es importante considerar los requerimientos para la gestión ambiental, la gestión de la seguridad y salud ocupacional, el riesgo del negocio, y la responsabilidad social dentro de la organización.

**La Dirección por Valores constituye un reto**, como si fuera un imposible, pues lo posible parece estar ya hecho. El mundo organizacional vive una verdadera revolución de los valores, lo más interesante es construirlos, incorporarlos y practicarlos. Esto es un gran reto para las organizaciones, tener la mejor gente, y los mejores son los que tienen valores, a la que se les ayuda a incrementarlos, a alinearlos con los de la organización y a proyectarlos en su tarea profesional y humana y en sus relaciones sociales.