

# APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DE UN MÉTODO PARA DEMOSTRAR EL IMPACTO DE LOS VALORES COMPARTIDOS DE LOS CLIENTES INTERNOS EN LA CALIDAD PERCIBIDA DEL SERVICIO POR LOS CLIENTES EXTERNOS EN EL HOTEL IBEROSTAR TAÍNOS

Lic. Arasay García Vega<sup>1</sup>, MSc. Manuel de Jesús Vázquez Garriga<sup>2</sup>, MSc. Sandra Santoyo<sup>3</sup>

1. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. [arasay.garcia@umcc.cu](mailto:arasay.garcia@umcc.cu) y [arasaygv@nauta.cu](mailto:arasaygv@nauta.cu)

2. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. [manuel.vazquez@umcc.cu](mailto:manuel.vazquez@umcc.cu) y [manueldejesus.vazque@nauta.cu](mailto:manueldejesus.vazque@nauta.cu)

3. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. [sandra.santoyo@umcc.cu](mailto:sandra.santoyo@umcc.cu) y [s.santoyo@nauta.cu](mailto:s.santoyo@nauta.cu)

## Resumen

El estudio que aquí se presenta tiene como objetivo general: aplicar y validar un método que demuestre el impacto que tiene el comportamiento de los valores compartidos de los clientes internos en la calidad del servicio percibido por el cliente externo y su intensidad en procesos hoteleros. Se diseñó una metodología que permite lograr el objetivo señalado y que puede ser utilizado en otras instalaciones hotelera que requieran evaluar el impacto de los valores compartidos de los clientes internos en la calidad del servicio percibido por el cliente externo. En esta investigación se llegó a la conclusión de que los procedimientos aplicados para verificar la hipótesis de trabajo, son válidos y confiables; demostrando el cumplimiento de las hipótesis de partida de que los valores compartidos impactan de manera positiva en la Calidad Percibida del Servicio. A continuación, se indicarán no más de seis palabras claves que identifiquen la temática tratada.

**Palabras claves:** *Valores compartidos; calidad percibida; clientes internos, clientes externos.*

---

## **Introducción**

La dirección por valores y la gestión de los valores en el proceso de dirección estratégica es una herramienta de liderazgo que lleva, no sólo a un óptimo desarrollo de la organización sino también a la realización humana y profesional de todos sus integrantes. El tema de los valores en la acción cotidiana del sistema empresarial cubano está tomando fuerza, y cada día la sociedad necesita ser más consciente de los valores con los cuales trabaja en sus procesos cotidianos. Por ello, las organizaciones y los propios individuos, en su afán de perfeccionamiento y superación deben reflexionar sobre los valores a tener en cuenta.

En Cuba desde mediados de los años noventa ya aparecía una necesidad de introducir los valores en la dirección. Pero no es hasta el año 2000 que se orienta introducir otra herramienta de dirección, la llamada Dirección por Valores (DpV).

Los valores como herramientas o enfoques gerenciales han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años.

La importancia de los valores radica en que se convierten en un elemento motivador, definen el carácter fundamental y definitivo de la organización y crean un sentido de identidad del personal con la organización, además son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios. Los valores identifican los resultados que la mayoría espera, guían las actuaciones y determinan si las organizaciones tendrán éxitos o no. Cuando los valores están alineados se puede lograr en los trabajadores una alta moral, confianza, colaboración, productividad, éxito y resultados. Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y constituyen el eje central del accionar de las organizaciones actuales.

Este trabajo tratará específicamente sobre aspectos que tienen que ver con el impacto de los valores compartidos en la calidad percibida en el Hotel Iberostar Taínos, perteneciente al grupo hotelero Gran Caribe y a la cadena extranjera Iberostar; mediante la aplicación y validación de un modelo.

Se trata de validar de manera completa e integral, un Método. Se habla de validación total por lo siguiente:

a) El Método consta de dos partes estrechamente articuladas: una interna y otra externa. En este trabajo se abarca la totalidad verificada en uno de los procesos claves de la actividad hotelera: el alojamiento.

b) El concepto de validación se entiende como la prueba de ensayo que necesariamente hay que hacer a un modelo que integra un conjunto amplio de variables y que permite ajustarlo, dado que se estudia por vez primera. En este sentido se desea saber si sus características funcionales y el objetivo para el cual fue creado, son adecuadas.

c) No es un producto acabado que pueda desde ya comercializarse. Es un producto nuevo, que está en fase de prueba, lo cual no quiere decir que algunos de sus resultados no tengan relevancia al proceso de toma de decisiones en la esfera que se aborda. De aquí a completar el ciclo de la innovación, queda un largo trecho.

La idea de realizarlo nace porque el tema de los valores se ha colocado en los últimos años en el centro del debate del pensamiento social y a partir de su análisis han surgido muchas interrogantes, algunas no han encontrado respuesta, pero hay un aspecto que queda claro para todos; los valores se desarrollan en condiciones muy complejas y son necesarios para producir cambios en favor del progreso de las organizaciones (Hernández, 2005).

Las organizaciones son el principal terreno de juego en el que las personas se desempeñan. Un elemento clave de la gestión en las organizaciones es el trabajo con otras personas, por eso los gerentes deberán tener sólidos conocimientos del comportamiento humano, así como de los valores que comparten sus trabajadores, lo que les permitiría explicar y predecir los factores del desempeño de los empleados, de su productividad, y de la creación de valor para el cliente.

Los valores compartidos por los trabajadores en una organización determinan lo que es importante para los principales implicados, cuyo apoyo es necesario para que el negocio exista y tenga éxito a largo plazo.

Los valores identifican los resultados que más esperan los implicados de la organización y determinan el futuro deseado. Los valores aportan un sistema de control interno de la conducta, actúan de manera orientadora y reguladora y, al mismo tiempo, se comunican como afirmaciones de la moralidad y como señal distintiva del liderazgo personal (Hernández, 2005).

La importancia de esta investigación radica precisamente en que:

- Se han quedado en el campo del diseño y de la validación de la propia dirección por valores.
- No consideran el impacto de este modo de dirigir en esferas tan importantes de la actividad hotelera, como es la calidad del servicio.
- No existen estrategias de operacionalización de los valores que permitan medirlos y articularlos a otros constructos, lo cual es necesario para develar el impacto de su comportamiento sobre tales constructos.

- No llegan a convertirse en productos realmente utilizados en las diferentes entidades que sirvieron de soporte a tales procesos de validación.

El Problema Científico de la investigación es que se hace necesario medir el comportamiento de los valores compartidos, identificados y asumidos por los clientes internos, debido al impacto que tiene en la calidad percibida del servicio por los clientes externos en entidades hoteleras, pero se carece del conocimiento de la importancia de medir estos valores y de un procedimiento válido y confiable que permita resolver el problema.

Ante el contexto que se ha descrito con anterioridad, se obtiene como hipótesis para dar solución al problema de investigación, la siguiente: La calidad percibida (Cp) del servicio depende en gran medida del comportamiento de los valores. Por lo que debe cumplirse que: a mejor comportamiento de los valores, mayor nivel de la calidad percibida del servicio.

La formulación de un sistema de objetivos es esencial para orientar el curso de la investigación, por lo que se ha definido como objetivo general: Aplicar y validar un método que demuestre el impacto y la intensidad que tiene el comportamiento de los valores compartidos de los clientes internos en la calidad percibida del servicio por el cliente externo en procesos hoteleros seleccionados.

Los consiguientes objetivos específicos son:

- Aplicar procedimientos de medición y evaluación teniendo en cuenta los estudios realizados por la cadena ACCOR.
- Realizar el proceso de validación de los procedimientos de medición y evaluación en los procesos seleccionados del hotel objeto de estudio.

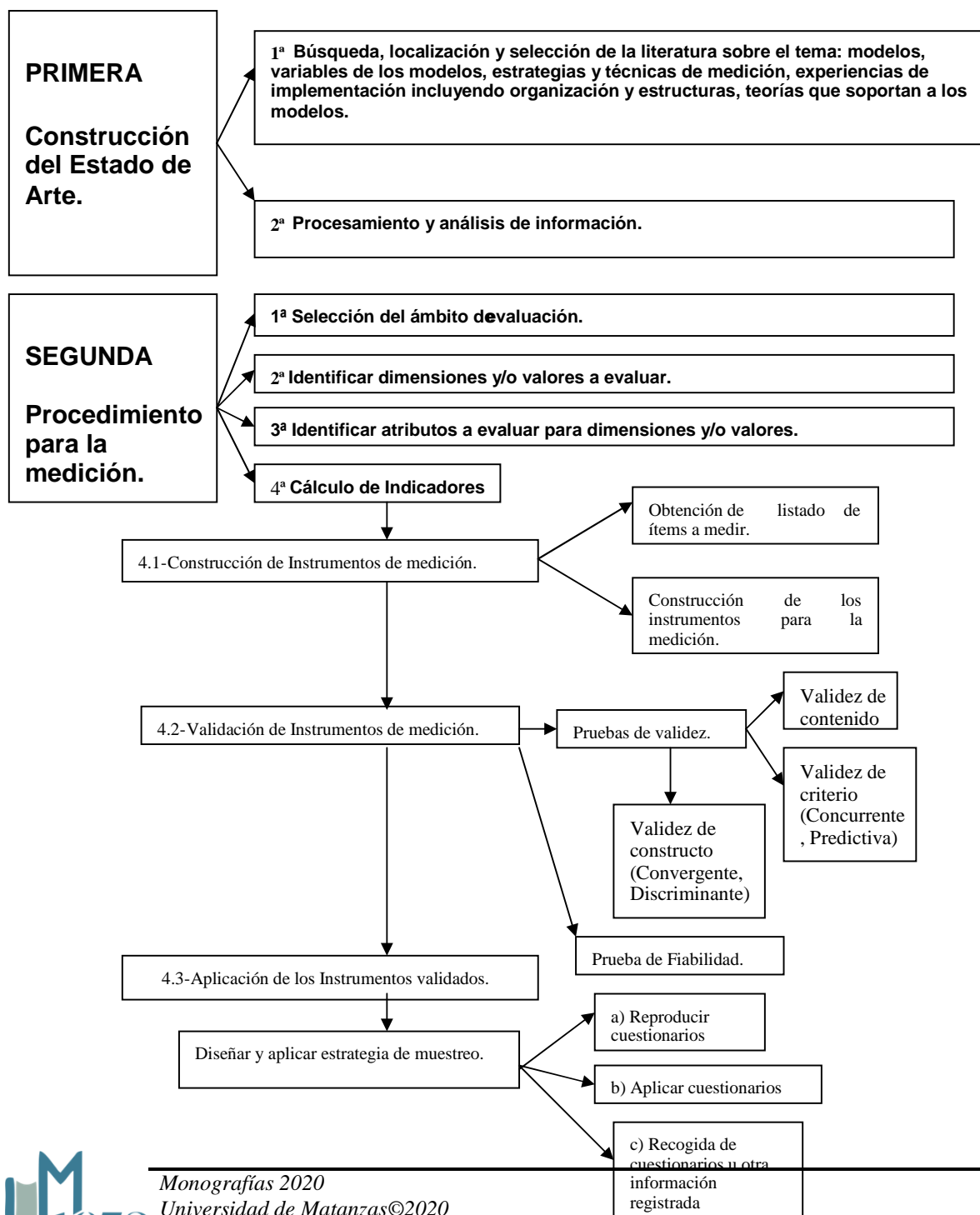
Se utilizaron una serie de métodos y técnicas durante la investigación como: estadísticos descriptivos para el análisis de media (geométrica) dada a conocer las variables; distribución de frecuencias, gráficos de línea para perfiles de comportamiento; estadística Inferencial (muestreo); estadísticos no paramétricos (Spearman para las correlaciones) Método de experto para la validez de contenido; método de comparaciones por pares para validez de constructo; análisis de regresión simple (validez de criterio convergente) y múltiple (validez de constructo concurrente); pruebas de hipótesis (Kruskall-Wailtes para demostrar la existencia o no de diferencias significativas y Test de Múltiple Rango); coeficiente de Confiabilidad que se calcula mediante el coeficiente alfa de cronbach y el coeficiente de correlación Items-Total Encuestas a clientes; Software: SPSS 11.5 y el Stargraf.

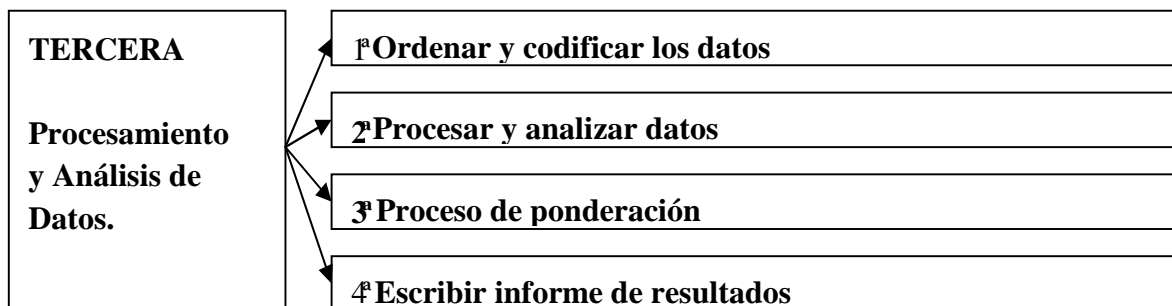
Los resultados más importantes esperado con la investigación son los siguientes: validación de un Modelo develando los diferentes impactos de los valores compartidos en la calidad percibida, lo cual permitirá mejorar la gestión de la calidad; y revelación de las causas que determinan el comportamiento de las diferentes variables, así como de su interconexión lo

cual puede servir de fundamento al proceso de toma de decisiones. Para la bibliografía se utilizará la norma ISO 690, con algunas modificaciones.

Diseño Metodológico de la investigación.

ETAPAS PASOS A SEGUIR





## Desarrollo

Selección del Ámbito de Evaluación.

Para identificar los procesos claves, estratégicos y de apoyo de la entidad hotelera se seleccionaron 7 decisores de acuerdo a los años de experiencia en la entidad y el nivel de conocimiento de la actividad. Estos fueron: sub-gerente, sub-directora de áreas, comercial, jefa de relaciones públicas, jefa de recepción, jefa de ama de llaves y jefa de RR.HH.

Luego se reunió a los expertos y mediante la técnica de la tormenta de ideas se clasificaron los procesos del hotel en Claves, Estratégicos y de Apoyo. Los resultados arrojados fueron los siguientes:

Tabla 2-Clasificación de procesos.

Procesos claves	Procesos estratégicos	Procesos de Apoyo
Alojamiento	Gestión calidad	Animación
Alimentos y Bebidas	Gestión de RRHH	Servicios técnicos
Gestión Comercial	Gestión financiera	
	Gestión de Compras	
	Seguridad	

Fuente: Elaboración Propia.

A la hora de elegir un proceso clave para realizar el estudio se utilizó el método de Kendall

Para el cálculo de Kendall empleamos la fórmula:  $w = 12 \sum_{j=1}^k \Delta^2 / (m^2 (k^3 - k))$

dónde:

$j=1$

**W**-coeficiente de concordancia.

**K**-número de Procesos.

**M**-número de expertos.

Procesos	Decisores							$\Sigma a_i$	$\Delta$	$\Delta^2$	Selección
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7				
Alojamiento	1	1	1	1	1	1	2	8	-6	36	X
A+B	3	2	3	3	2	2	3	18	4	16	
Gestión comercial	2	3	2	2	3	3	1	16	2	4	
								$\Sigma\Sigma 42$		$\Sigma\Sigma 56$	

$$T = \frac{\sum \sum a_{ij}}{k} = \frac{42}{3} = 14$$

$$\Delta = \sum a_i - T \quad K$$

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)}$$

$$= \frac{12 * 56}{7^2 (3^3 - 3)}$$

$$= \frac{672}{1176} = 0,5714$$

Como resultado final se obtuvo que existe concordancia entre los expertos porque  $W = 0.5714$  y se cumple la condición  $1 \leq W \geq 0.5$ .

Se calculó la consistencia de los criterios con un nivel de confianza del 95%.

Hipótesis:

$H_0$ : Concordancia casual

$H_1$ : Concordancia no casual

$$X^2 = M * W * (K - 1)$$

$$X^2 = 7 * 0,5714 (3 - 1)$$

$$X^2 = 7,9996$$

$$RC: x^2 > X^2(1 - \alpha; k - 1)$$

$$RC: 7,9996 > X^2(0,95; 2)$$

$$RC: 7,9996 > 5,428$$

R/ Se cumple la región crítica, rechazamos  $H_0$ , y la concordancia entre el criterio de los expertos es no casual.

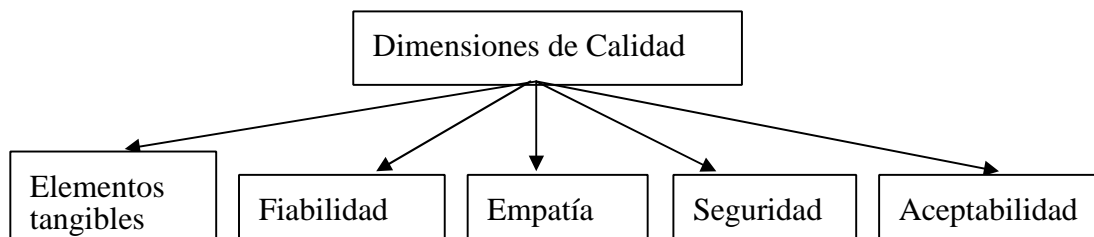
Una vez terminado este paso se escogen los  $\Delta$  más negativos pues éstos serán los más significativos.

Después de analizar el resultado del método Kendall se puede observar que el proceso más significativo es el de Alojamiento pues es que tiene el  $\Delta$  más negativo

Identificar Dimensiones y/o Valores a evaluar.

√ Para las Dimensiones de Calidad Percibida del Servicio y los atributos de dichas dimensiones, se siguió la propuesta de Parasureman et al.

Figura 7-Dimensiones de la Calidad Percibida del Servicio según Parasureman et al.



Fuente Elaboración Propia.

1- Tangibilidad: Son todos los elementos tangibles captados por la vista del usuario. Aspecto del personal, instalaciones, medios y equipos utilizados.

2-Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y constante. Significa confiabilidad en el servicio.

3-Empatía: El grado de preocupación y de atención individual proporcionado a los clientes. Es conocer las necesidades de los clientes y ponerse en su lugar.

4-Seguridad: Implica la confianza en el servicio, el prestigio adquirido, la seguridad de estar a salvo de todo riesgo y la consideración del consumidor

5-Aceptabilidad: El cliente acepta el servicio por su capacidad de respuesta, y la rapidez del servicio.

Para las Dimensiones de los valores compartidos y los atributos de dichas dimensiones, se siguió la propuesta de ACCOR Mercure.

Figura 8- Dimensiones de los Valores Compartidos según la propuesta de ACCOR Mercure.



Fuente: Elaboración Propia.



Siguiendo la propuesta de ACCOR se confeccionó en siguiente cuestionario donde se identificaron los atributos para cada dimensión de valores compartidos.

Estimado compañero, estamos interesados en conocer sus opiniones sinceras acerca del grado de presencia que los aspectos mencionados en el presente cuestionario tienen en el trabajo de su subordinado/ compañero de trabajo/su propio trabajo<sup>7</sup> y el personal que le presta servicio en el proceso de Alojamiento. No existen aspectos buenos ni malos y para emitir su juicio utilice por favor, la siguiente escala, marcando (X) en la casilla elegida.

1-----7

Totalmente en Desacuerdo

Totalmente de acuerdo

<b>Dimensión Profesionalidad</b>		<b>Valor de la escala</b>						
No.	Ítems	1	2	3	4	5	6	7
1	Tiene sentido de la hospitalidad.							
2	Sabe recibir a los clientes.							
3	Tiene dominio de las herramientas informáticas.							
4	Sabe cómo utilizar el teléfono.							
5	Domina los procedimientos de sus operaciones.							
6	Tiene sentido de la organización.							
7	Conoce el hotel.							
8	Sabe cómo vender el hotel.							
9	Representa adecuadamente la imagen de la marca del hotel.							
<b>Dimensión Relacionamento</b>		<b>Valor de la escala</b>						
No.	Ítems	1	2	3	4	5	6	7
10	Sabe escuchar a los demás.							
11	Comprende y actúa en situaciones delicadas donde es necesario tranquilizar cliente.							
12	Es diplomático(a).							
13	Tiene espíritu de trabajo en equipo.							

14	Facilita el trabajo de los que dependen de él.							
15	Se comunica adecuadamente con los demás.							
	<b>Dimensión Creatividad.</b>	<b>Valor de la escala</b>						
No.	Ítems	1	2	3	4	5	6	7
16	Está documentado(a) y se interesa por aspectos de la vida de Varadero y en la provincia.							
17	Tiene iniciativa para responder a un pedido del cliente							
18	Realiza sugerencias útiles al cliente.							
19	Posee voluntad de aprender de manera continua.							
20	Se mantiene a tanto de las innovaciones tecnológicas en su profesión.							
21	Tiene capacidad para mejorar los métodos y procedimientos de trabajo en su área.							
22	Encuentra soluciones realistas a los problemas.							

#### Cálculo de Indicadores.

Resultados de la estrategia de validación del instrumento a utilizar.

El instrumento de medición que se aplicará para evaluar los valores de los clientes internos es el concebido por la Cadena Hotelera ACCOR en su marca MERCURE para sus entidades en todo el mundo.

El instrumento de evaluación a aplicar tiene 22 ítems y 3 ítems globales que son las 3 dimensiones de los valores profesionalidad, relacionamiento y creatividad.

Para la validación del cuestionario se utilizó a los expertos seleccionados anteriormente

Se optó por realizar validez de contenido y de criterio, así como la prueba de fiabilidad utilizando en este caso el Coeficiente Alfa de Cronbach; este último no se calculó de manera independiente sino junto con una de las pruebas de validez de contenido aprovechando las potenciales del software que se utilizó y para calcular la validez de constructo se optó por el método de Comparaciones por pares.

#### Validez de Contenido.

Para la realización de esta prueba se utilizó el paquete informático SPSS en su versión en inglés 11.5 y se aplicó el coeficiente de Correlación Ítem-Total, aceptándose por ello los parámetros establecidos en el diseño metodológico. Se puede apreciar que los valores de cada uno de los ítems testados superan el estándar de 0,40, por lo que no se excluyó ninguno de ellos del instrumento debido a que se corrobora la validez de contenido, es

decir, el instrumento mide lo que se quiere medir. Por otra parte, la obtención de altos valores de Alfa (0,9828), confirmó también la existencia de una muy buena consistencia interna entre los ítems. La aplicación de ambos coeficientes demostró que el instrumento presentó alta robustez y consistencia.

#### Validez de Criterio.

Como una medida de asegurarnos de la validez del instrumento diseñado se realizó aquí la prueba de la Validez de Criterio Concurrente. Se utilizaron para ello modelos de regresión que permitieron establecer correlaciones y relaciones de causa efecto entre los 22 ítems del cuestionario y las variables criterio. Se utilizó en este caso el software STATGRAPHIC Plus (versión en inglés)

Se aprecia que los cinco estadísticos calculados corroboran, dado su adecuado comportamiento la Validez de Criterio Concurrente. El Coeficiente de Correlación se mueve en un intervalo de 0,6031-0,9648, e incluso más del 50% de los ítems obtiene valores de correlación superiores a 0.9 mientras que el 31,8% lo hace por encima de 0,8. Esto hace que el grado o intensidad de correlación esté entre moderada y relativamente fuerte y que además tenga dirección positiva, confirmando ya a nivel de prueba piloto las hipótesis formuladas para el trabajo. La capacidad explicatorio del instrumento es también muy alta. Esto se corrobora por los resultados que muestra el estadístico R-Squared, que indica que los ítems explican la variabilidad de la variable criterio entre un 63-90%, con Pvalue inferiores a 0,01 y niveles de confianza del 99%.

#### Validez de Constructo.

Para calcular este tipo de validez se aplicó, el método de comparaciones por pares. Demostrando que todos los pasos del procedimiento aplicado en la realización de la investigación son adecuados.

Dado estos resultados se afirma que los instrumentos aplicados son válidos y confiables por lo que se procedió posteriormente a su aplicación.

-Aplicación de los instrumentos validados.

#### Determinación de población y tamaño de muestra.

Para realizar la investigación en el proceso de alojamiento que incluye las áreas de recepción y ama de llaves se consideró trabajar con el 100% de la plantilla de ambas áreas. Por lo que no hubo necesidad de aplicar un muestreo; la población se fijó con 18 trabajadores del área de recepción y 39 del área de ama de llaves, para un total de 57 trabajadores.

Para el caso de los clientes externos se tomaron los representantes y TTOO más importantes para el hotel, los cuales resultaron ser 28.

Una vez determinado el tamaño de muestra se procedió a aplicar el instrumento validado.

Resultados de la aplicación utilizando el método 180<sup>0</sup>:

Aplicamos el procedimiento en dos niveles. Un nivel general donde se ofrecen los resultados de la aplicación al total de trabajadores seleccionados para el estudio, y un nivel específico donde se muestra el impacto del grado de comportamiento de los Valores seleccionados sobre la Calidad Percibida por los clientes externos del desempeño de los servicios recibidos en el proceso seleccionado. Esto nos permite trazar estrategias generales y particulares de desarrollo.

En cualquiera de los dos niveles donde se aplicará el método se exige comparar tres evaluaciones (auto, peers y directivos). Para ello se utilizará los procedimientos siguientes:

**a)** Se establecerá una correlación entre las diferentes fuentes de datos con el objetivo de determinar la dirección y el grado de intensidad de las mismas. En este caso se trabajará con el estadístico coeficiente de correlación de Pearson. Las correlaciones que se calculan son las que existen entre las evaluaciones de los Directivos y las Autoevaluaciones, la de los Jefes y la de los Peers y la que se da entre los Peers y la Autoevaluación. Estos resultados aparecen en los segmentos que unen a los vértices del triángulo.

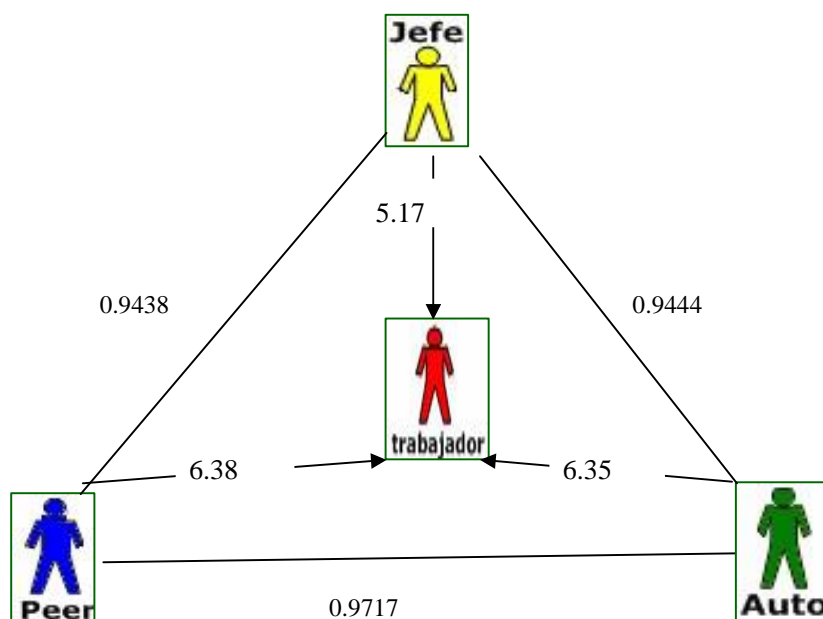
**b)** Después de saber el grado de correlación existente entre las variables en estudio se hace necesario demostrar si existen o no diferencias significativas entre dichas variables. Para ello se utilizarán los siguientes test estadísticos y gráficos con el objetivo de comparar las evaluaciones de las muestras.

El F-test en la tabla ANOVA el cual permitirá comprobar si entre las medias de estas muestras existen algunas diferencias significativas. Si así fuera, entonces se procede a realizar el test de Múltiples Rangos el cual dirá cuál de las medias es estadísticamente diferente de las otras. Y por último se aplicará el test de Kruskal-Wallis con el cual se podrá comparar las medianas y las medias.

Aplicación del Método en el Nivel General (Proceso Alojamiento).

Los resultados arrojados se representan en el triángulo que aparece en la Fig.9

Figura 9-Método 180



Fuente: Elaboración propia

Lo primero que se aprecia es el hecho de que las evaluaciones otorgadas son superiores al valor neutro de la escala, observándose mejor coincidencia entre las que otorgan los autoevaluados y los peer, difiriendo de ellos y con valor ligeramente inferior la otorgada por los directivos.

Si sólo tuviéramos en cuenta esta situación, evidentemente que, a los efectos de aceptación de resultados, tomaríamos las evaluaciones de peer o la de los autoevaluados, en este caso y convencionalmente la mayor. Sin embargo, veamos lo que demuestra el resultado de correlacionarlas.

Aplicando coeficiente de correlación de Pearson, se puede apreciar perfectamente que las evaluaciones mejor correlacionadas son las otorgadas por los autoevaluados y las otorgadas por los peers.

Este resultado coincide con lo expresado en el párrafo anterior. En este caso, y convencionalmente, tomaríamos el mayor valor, o sea la otorgada por los peers. Pero, debido a que existen diferencias entre las evaluaciones otorgadas, se hace necesario demostrar si estas son o no significativas y para ello se aplican las siguientes pruebas estadísticas.

## ANOVA Table

## Analysis of Variance

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Between groups	20,9539	2	10,477	59,55	0,0000
Within groups	11,0846	63	0,175946		
Total (Corr.)	32,0385	65			

La tabla ANOVA desglosa la varianza de los datos en dos componentes: un componente inter grupo y otro intra grupo. El F-ratio, que en este caso es igual a 59,55, es una ratio de la varianza estimada inter grupo en relación con la varianza intra grupo estimada. Por cuanto el P-value del F-test es menor que 0,05, entonces existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias de las 3 variables al nivel del 95,0% de confianza. De acuerdo con este resultado entonces convencionalmente aceptamos las evaluaciones mejor correlacionadas y dentro de éstas la de mayor valor, es decir el valor que otorgaron los peers (6,38), el cual demuestra que existe un comportamiento bastante alto de los atributos que caracterizan el sistema de valores estudiados en la entidad. El test de la mediana lo aplicamos para corroborar la existencia o no de diferencias significativas entre las muestras:

## Kruskal-Wallis Test

	Sample Size	Average Rank
A	22	42,2045
D	22	13,2727
P	22	45,0227

Test statistic = 36,8944 P-Value = 9,73817E-9

El Test de Kruskal-Wallis comprueba la hipótesis nula de que las medianas entre los tres grupos sean iguales. Por cuanto el P-value es menor que 0,05, existen aquí diferencias significativas entre las medianas al nivel del 95% de confianza.

Para determinar cuál de las medias difiere significativamente una de otra, aplicamos el Test de Múltiples Rangos.

## Multiple Range Tests

Method: 95,0 percent LSD

	Count	Mean	Homogeneous Groups
D	22	5,17409	X
A	22	6,35353	X
P	22	6,38459	X

Contrast	Difference	+/- Limits
A - D	*1,17944	0,252734
A - P	-0,0310585	0,252734
D - P	*-1,2105	0,252734

----- \* denotes a statistically significant difference.

Aquí se aplica un procedimiento de comparación múltiple para determinar cuál de las medias es significativamente diferente de las demás. En la tabla aparece el resultado estimado de la diferencia entre cada par de medias. Los pares marcados con asteriscos indican que entre ellos existen diferencias significativas al nivel del 95% de confianza y corresponden a las otorgadas por directivos y autoevaluados (A-D) y a directivos y peers (D-P). En este caso, se aceptan las autoevaluaciones y las otorgadas por peers. Dentro de ellas, por convención, se toman las mayores, que en este caso corresponden a peers con **6.38**, indicando un alto comportamiento de los valores seleccionados en el Hotel. Estas salidas se han obtenido utilizando el software STATGRAPHICS plus.

A partir de aquí se trabaja con estos resultados en los análisis que a continuación se desarrollan.

Análisis de los resultados por los Valores seleccionados.

Análisis de los resultados para el Valor Profesionalidad (con evaluaciones peers)

El Valor profesionalidad alcanzó un resultado de **6,571** lo que por su magnitud es sin lugar a dudas una fortaleza en el nivel de desempeño de los servicios que oferta el Hotel. En su comportamiento influyen de manera diferente los diversos atributos que lo conforman.

Aquí se ofrecen los resultados de un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación existente entre el **Valor Profesionalidad (V<sub>1</sub>)** y los nueve atributos que lo conforman considerados como variables independientes.

Por cuanto el P-value de la tabla ANOVA es menor que 0,01, existe entonces una relación estadísticamente significativa entre las variables a un nivel de confianza del 99%. El estadístico R-Squared indica que el modelo explica el 40,2242% de la variabilidad en la Profesionalidad (el valor ajustado es del 28,7837%).

El impacto de cada uno de los atributos sobre el Valor Profesionalidad se muestra a través de la tabla que aparece a continuación:

Tabla 3-Impacto de cada uno de los atributos sobre el Valor Profesionalidad

No	Coef. Correl	Grado de correl	R-Square	P-Value	Signif
1	0.277668	relativamente débil	7.70993	0.0365	95%
2	0.298177	relativamente débil	8.89095	0.0243	95%
3	0.188342	relativamente débil	3.54726	0.1606	95%
4	0.466941	relativamente débil	21.8034	0.0003	90%
5	0.455074	relativamente débil	20.7092	0.0004	99%
6	0.450254	relativamente débil	20.2729	0.0004	99%
7	0.344793	relativamente débil	11.8882	0.0086	99%
8	0.262343	relativamente débil	6.8824	0.0487	95%
9	0.392565	relativamente débil	15.4107	0.0025	99%

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados se obtuvieron aplicando un modelo de regresión simple utilizando el software STATGRAPHIC plus. Por encima de las líneas aparecen los coeficientes de correlación de cada atributo con la evaluación del Valor Profesionalidad. Por debajo de las líneas aparece el por ciento en que la variabilidad del Valor Profesionalidad es explicada por la variabilidad del atributo en cuestión. Se puede apreciar perfectamente que los atributos que poseen menor capacidad explicatoria son, en este orden, el A<sub>3</sub>, A<sub>8</sub>, A<sub>1</sub> y el A<sub>2</sub>, mientras que los de mayor capacidad están representados por A<sub>4</sub>, A<sub>5</sub>, A<sub>6</sub>.

Análisis de los resultados para el Valor Relacionamiento (con evaluaciones peers)

El Valor Relacionamiento alcanzó un resultado de **6,63** lo que, por su magnitud, aunque ligeramente superior al Valor profesionalidad, es también una fortaleza en el nivel de desempeño de los servicios que oferta el Hotel. En su comportamiento influyen de manera diferente los diversos atributos que lo conforman.

Aquí se ofrecen los resultados de un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación existente entre el **Valor Relacionamiento (V<sub>2</sub>)** y los seis atributos que lo conforman considerados como variables independientes.

Por cuanto el P-value de la tabla ANOVA es menor que 0,01, existe entonces una relación estadísticamente significativa entre las variables a un nivel de confianza del 99%. El estadístico R-Squared indica que el modelo explica el 43.5052% de la variabilidad en el Valor Relacionamiento (el valor ajustado es del 36.7259%).

El impacto de cada uno de los atributos sobre el Valor Relacionamiento se muestra a través de la tabla que aparece a continuación:



Tabla 4-Impacto de cada uno de los atributos sobre el Valor Relacionamiento.

No	Coef. Correl	Grado de correl	R-Square	P-Value	Signif
11	0.192496	relativamente débil	3.70548	0.15190%	
12	0.595309	moderadamente fuerte	35.4393	0	99%
13	0.147599	relativamente débil	2.17854	0.273290%	
14	0.280685	relativamente débil	7.87838	0.034495%	
15	0.209986	relativamente débil	5.28937	0.085290%	
16	0.377305	moderadamente fuerte	14.2359	0.00399%	

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que los atributos que poseen menor capacidad explicatoria son, en este orden, el A<sub>13</sub>, A<sub>11</sub>, A<sub>15</sub>, y el A<sub>14</sub>, mientras que los de mayor capacidad están representados por A<sub>12</sub>.

Análisis de los resultados para el Valor Creatividad (con evaluaciones peers)

El Valor Creatividad alcanzó un resultado de **6,58** lo que, por su magnitud, es ligeramente superior al Valor profesionalidad, es también una fortaleza en el nivel de desempeño de los servicios que oferta el Hotel. En su comportamiento influyen de manera diferente los diversos atributos que lo conforman.

Aquí se ofrecen los resultados de un modelo de regresión lineal múltiple para describir la relación existente entre el **Valor Creatividad (V<sub>3</sub>)** y los siete atributos que lo conforman considerados como variables independientes. Por cuanto el P-value de la tabla ANOVA es menor que 0,01, existe entonces una relación estadísticamente significativa entre las variables a un nivel de confianza del 99%. El estadístico R-Squared indica que el modelo explica el 60.4152% de la variabilidad en el Valor Creatividad (el valor ajustado es del 54.7603%). El impacto de cada uno de los atributos sobre el Valor Creatividad se muestra a través de la tabla que aparece a continuación:

Tabla 5-Impacto de cada uno de los atributos sobre el Valor Creatividad.

No	Coef. Correl	Grado de correl	Square	P-Value	Signif
18	0.11572	relativamente débil	1.33911	0.3913	90%
19	0.658746	moderadamente fuerte	43.3946	0	99%
20	0.571922	moderadamente fuerte	32.7094	0	99%
21	0.552584	moderadamente fuerte	30.5349	0	99%
22	0.575688	moderadamente fuerte	33.1417	0	99%
23	0.504668	moderadamente fuerte	25.469	0.0001	99%
24	0.587384	moderadamente fuerte	34.502	0	99%

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que los atributos que poseen menor capacidad explicatoria son, en este orden, el A<sub>18</sub>, mientras que los de mayor capacidad están representados por A<sub>24</sub>, A<sub>22</sub>, A<sub>20</sub> y A<sub>23</sub>.

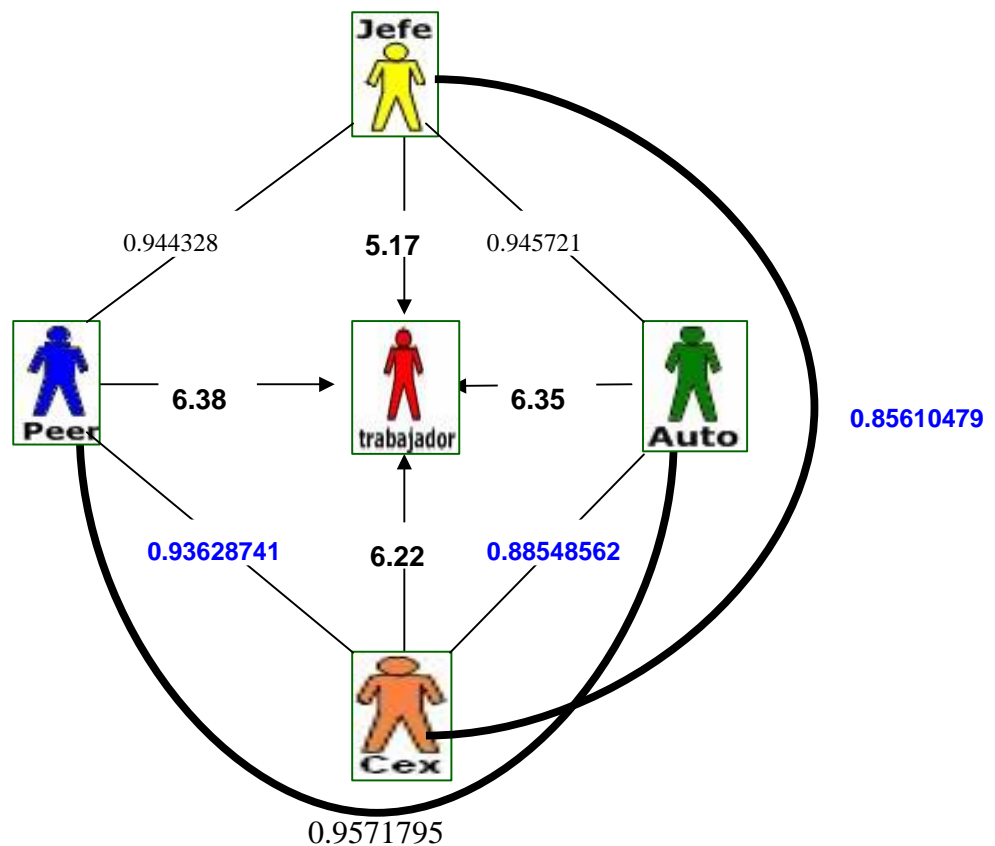
Impacto del grado de comportamiento de los Valores sobre la Calidad Percibida del desempeño por parte de los clientes externos (evaluación 360 grados).

La característica fundamental del análisis en este nivel es que se realiza la articulación de los resultados obtenidos en el ámbito interno con la perspectiva externa a través de la valoración que hacen los clientes externos sobre la calidad del desempeño de los servicios recibidos en el proceso de alojamiento. Es en este nivel donde finalmente se verifican las hipótesis planteadas en nuestra investigación.

Aplicación de la Evaluación 360 Grados al Proceso.

Un análisis inicial de la relación entre los sujetos de evaluación 180 grados y el juicio de los clientes externos acerca de la Calidad Percibida del desempeño de los servicios a nivel de proceso, se ha construido la Fig. 12

Figura 12-Método 360



Fuente: Elaboración propia

Aplicando coeficiente de correlación de Pearson, se puede apreciar perfectamente que la evaluación mejor correlacionada con los clientes externos es la otorgada por los peers. Si sólo consideráramos esta situación se tomarían esos resultados para realizar los análisis posteriores. En este caso, y convencionalmente, tomaríamos el mayor valor, o sea la otorgada por los peers. Pero, debido a que existen diferencias entre las evaluaciones otorgadas, se hace necesario demostrar si estas son o no significativas y para ello se aplican las siguientes pruebas estadísticas.

ANOVA Table Analysis of Variance

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Between groups	23.1897	3	7,72989	39.16	0,0000
Within groups	17,3713	88	0,197401		
Total (Corr.)	40,5609	91			

Se concluye que, por cuanto el P-value del F-test es menor que 0,05, existen entonces diferencias estadísticamente significativas entre las medias de las variables analizadas al nivel del 95% de confianza.

Para corroborar el resultado anterior aplicamos el Test de la Mediana o Test de KruskalWallis.

Kruskal-Wallis Test

	Sample Size	Average Rank
A	23	57,5
D	23	52,087
P	23	14,7826
Cext	23	61,6304

Test statistic = 44,7553 P-Value = 1,04295E-9

El Test de Kruskal-Wallis comprueba la hipótesis nula de que las medianas entre los tres grupos sean iguales. Por cuanto el P-value es menor que 0,05, existen aquí diferencias significativas entre las medianas al nivel del 95% de confianza.

Para determinar cuál de las medias es significativamente diferente de las demás, aplicamos el Test de Múltiples Rangos.

## Multiple Range Tests

Method: 95,0 percent LSD

	Count	Mean	Homogeneous Groups
D	23	5,17391	X
Cext	23	6,24336	X
A	23	6,35335	X
P	23	6,38439	X

Contrast	Difference	+/- Limits
A - D	*-1,17943	0,260368
D - P	*-1,21048	0,260368
D - Cext	*1,06944	0,260368
A - P	-0,0310435	0,260368
A - Cext	0,109991	0,260368
P - Cext	-0,141034	0,260368

\* denotes a statistically significant difference.

Con esta prueba se aprecia que entre las Autoevaluaciones y la Calidad Percibida del Cliente externo y entre los Peers y la Calidad Percibida del Cliente externo, no existen diferencias significativas y como en casos anteriores convencionalmente tomamos las mejores correlacionadas, en este caso resultaron ser las últimas. Por ello el análisis que sigue se realiza considerando sólo estos valores.

### Impacto del Valor Profesionalidad en la Calidad Percibida (con valores Peers)

Los resultados muestran la relación que existe entre Calidad Percibida (**Pq**) y el Valor Profesionalidad (**V1**) en el ámbito del Hotel. Por cuanto el P-value la tabla ANOVA es menor que 0.01, entonces existe una relación estadísticamente significativa entre **Pq** y **V1** a un nivel de confianza del 99%. El estadístico **R-Squared** indica que el Modelo ajustado explica un **89,1136%** de la variabilidad en **Pq**. El coeficiente de correlación es igual a **0,944**, indicando una relación relativamente fuerte entre las variables analizadas. Esto demuestra que se cumple la Hipótesis ( $H_1$ ) acerca de que, a mayor magnitud del Valor Profesionalidad, mayor grado de Calidad Percibida del desempeño por parte del cliente externo.

Impacto del Valor Relacionamento en la Calidad Percibida.

Los resultados muestran la relación que existe entre Calidad Percibida (**Pq**) y el Valor Relacionamento (**V2**) en el ámbito del Hotel. Por cuanto el P-value la tabla ANOVA es menor que 0.10, entonces existe una relación estadísticamente significativa entre **Pq** y **V2** a un nivel de confianza del 90%. El estadístico **R-Squared** indica que el Modelo ajustado explica un **81,0426%** de la variabilidad en **Pq**. El coeficiente de correlación es igual a **0,900236**, indicando una relación moderadamente fuerte entre las variables analizadas. Esto demuestra que se cumple la Hipótesis ( $H_2$ ) acerca de que, a mayor magnitud del Valor Relacionamento, mayor grado de Calidad Percibida del desempeño por parte del cliente externo.

Impacto del Valor Creatividad en la Calidad Percibida.

Los resultados muestran la relación que existe entre Calidad Percibida (**Pq**) y el Valor Creatividad (**V3**) en el ámbito del Hotel. Por cuanto el Pvalue la tabla ANOVA es menor que 0.01, entonces existe una relación estadísticamente significativa entre **Pq** y **V2** a un nivel de confianza del 99%. El estadístico **R-Squared** indica que el Modelo ajustado explica un **83,8665%** de la variabilidad en **Pq**. El coeficiente de correlación es igual a **0,915786**, indicando una relación relativamente fuerte entre las variables analizadas. Esto demuestra que se cumple la Hipótesis ( $H_3$ ) acerca de que, a mayor magnitud del Valor Creatividad, mayor grado de Calidad Percibida del desempeño por parte del cliente externo.

En resumen, podemos afirmar que se cumplen las hipótesis de partida y que los valores estudiados impactan de manera positiva en la Calidad Percibida, aunque su influencia no es igual. Así, según su capacidad para explicar la variabilidad de **Pq**, los valores se ordenan de la manera siguiente: Valor Profesionalidad, Creatividad y Relacionamento.

## Conclusiones

La estrategia de medición diseñada permitió demostrar que los procedimientos aplicados para verificar la hipótesis de trabajo, son válidos y confiables.

Se cumplieron las hipótesis de partida: los valores estudiados impactan de manera positiva en la Calidad Percibida del Servicio, aunque su influencia no es igual. Así, según su capacidad para explicar la variabilidad de **Pq**, los valores se ordenan de la manera siguiente:

### √ Proceso Alojamiento

1. Creatividad
2. Profesionalidad
3. Relacionamento

## Bibliografía

CADENA CEPEDA, Raúl. *Ética, Moral y Valores*. [fecha de consulta: 20 octubre 2008]. Disponible en: <http://www.rcadena.net/etica.htm>.

CASINO MARTÍNEZ, Alejandro. Evaluación de la calidad de servicio en establecimientos de alojamiento turístico en España. En revista *Estadística española*. Núm. 144, Vol. 41, 1999, págs. 145 a 168. [fecha de consulta: 20 octubre 2008]. Disponible en: [http://www.ine.es/revistas/estaespa/144\\_7.pdf](http://www.ine.es/revistas/estaespa/144_7.pdf)

CALDERÓN WILLIAM, Edurne. *Diagnóstico de la calidad en el hotel Breezes Varadero*. Tesis en Opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Matanzas, Matanzas (Cuba), 2005.

CODINA Alexis. *Los valores como herramientas gerenciales*. [fecha de consulta: 17 septiembre 2008]. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=644>

GARCÍA MESA, Sahily. *Estudio sobre la Calidad Percibida en la Agencia de Viajes Havanatur Varadero*. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas, Matanzas (Cuba). 2006.

GONZÁLEZ ARIAS, Mahé; FRÍAS JIMÉNEZ, Roberto; CUÉTARA SÁNCHEZ, Leonardo. *Libro de Herramientas de Apoyo a la Solución de Problemas no Estructurados en Empresas Turísticas*. Capítulo 7: Evaluación 360 Grados. p.190

Guía de Orientación Metodológica de la asignatura de Calidad. Casos de Estudios. 5to año. Disponible en: <http://newclaroline.umcc.cu/claroline/course/index.php?cid=CASOS>.

HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Mayli. *Estrategia y dirección estratégica. ¿Por qué introducir la dirección por valores en las empresas cubanas?* [fecha de consulta: 18 de septiembre de 2008] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/direccion-por-valores-en-lasempresas.htm>

MÉNDEZ MESTRE, José Antonio. *La gestión de valores en el proceso de dirección estratégica de la Universidad de Ciego de Ávila*. [fecha de consulta: 21 octubre 2008]. Disponible en: [monografía.gestiopolis.com](http://monografía.gestiopolis.com). Conocimiento en negocios.

MENDOZA AQUINO José A. *Medición de la calidad del servicio*. [fecha de Consulta: 25 de septiembre de 2008]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtml>

RAMOS Valentina. *Método para la identificación y selección de valores corporativos en la Dirección por valores*. [fecha de consulta: 18 de septiembre de 2008]. Disponible en:

<http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-356-1-metodo-para-laidentificacion-y-seleccion-de-valores-corpora.html>

ROJAS MEDEL, Héctor. *Mejoramiento de la calidad de servicios mediante la orientación al cliente y el compromiso de la empresa*. [fecha de consulta: 30 septiembre 2008]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml>