

DIAGNÓSTICO DE LOS VALORES PERCIBIDOS EN UNA INSTALACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL TURÍSTICO

DIAGNOSIS OF THE PERCEIVED VALUES IN AN INSTALLATION OF THE TOURIST SYSTEM OF MANAGERIAL MANAGEMENT

Edian Dueñas Reyes

<https://orcid.org/0000-0002-6332-0752>

Universidad de Matanzas, Cuba

eithan@nauta.cu

Natali A. Lazcano Sánchez

<https://orcid.org/0000-0001-9141-1160>

Universidad de Matanzas, Cuba

natali.lazcano@umcc.cu

Yanlis Rodríguez Veiguela

<https://orcid.org/0000-0001-6220-0209>

Universidad de Matanzas, Cuba

yanlis.rodriguez@umcc.cu

Resumen

El presente trabajo posee como objetivo analizar los valores compartidos por la cadena Meliá en una de sus instalaciones hoteleras. Se utilizan herramientas como análisis de documentos, encuestas, matriz de importancia-percepción, diagrama de radar, SPSS y Microsoft Excel. Se determina que la encuesta es fiable, con un valor de alpha de cronbach de 0.722, la percepción y la importancia con 0.751; además es válida con un R^2 de 0.958 y 1.00 para la percepción y la importancia, respectivamente. Los resultados son: todos los valores definidos en la empresa resultan altamente valorados, pero poseen un bajo grado de presencia percibida. Los valores de trabajo en equipo, formación, promoción y superación continua son a los que se les confieren mayor importancia, mientras que al trabajo, sencillez y ética solo se perciben un 15.3%. Tras el análisis del grado de presencia percibida y el estado deseado se demuestra que el hotel posee una deficiente gestión por valores.

Palabras claves: dirección por valores; gestión por valores; importancia; percepción.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Abstract

The present work possesses as objective: to analyze the shared values by Meliá in a hotel installation. Tools are used like: analysis of documents, surveys, womb of importance-perception, radar diagram, SPSS and Microsoft Excel. It is determined that the survey is reliable, with a value of cronbach's alpha of 0.722, the perception and the importance with 0.751; it is also valid with a R^2 of 0.958 and 1.00 for the perception and the importance respectively. The results are: all the values defined in the company are highly valued but they possess a low grade of perceived presence. The work values in team, formation, promotion and continuous overcoming are those that are conferred bigger importance, while to the labor, simplicity and alone ethics they are perceived a 15.3%. After the analysis of the grade of perceived presence and the wanted state it is demonstrated that the hotel possesses a faulty management for values.

Key words: *guide for values; management by values; importance; perception.*

INTRODUCCIÓN

Los valores se pueden definir como aquellos principios, virtudes o cualidades que se perciben como positivos o con gran importancia para un grupo social (Fernández Lorenzo, 2018). Así mismo, Valdés Herrera (2015) plantea: “los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.” El término Dirección por Valores aplicado a la dirección de empresas se debe a Ken Blanchard y Michael O'Connor, en 1997, año en el cuál los profesores Salvador García y Shimon Dolan mencionan el término en su libro de igual nombre. Básicamente este tipo de dirección sustituye las normas por valores, incorpora la ética en la gestión de las empresas y busca alinear la realización personal con los objetivos de la organización (Fernández Lorenzo, 2018).

La preparación de las instalaciones ha de ser de máxima prioridad en el escenario actual, caracterizado por el reordenamiento de la economía cubana y las fuertes restricciones derivadas de la pandemia actual (Cáceres Correa et al., 2021), por lo que estas deben trazar estrategias que tributen al mejoramiento continuo. Es así como la situación actual obliga a las empresas a repensar la forma de gestionar su negocio (Rodríguez et al., 2020). La dirección por valores (DPV) es una herramienta del liderazgo estratégico basada en valores; este tipo de liderazgo se basa en valores profesionales de autonomía, autoestima, cooperación, compromiso y participación; es decir (Alejo Riano). Como su propio nombre lo indica la DPV es un modelo donde los valores son una parte imprescindible de las empresas, tanto a nivel conceptual y teórico, como en el plano práctico. El fin que consigue es que en toda la estructura de organización se practiquen y se sientan los valores esenciales de la organización, así como en sus productos y servicios.

La DPV es el resultado de todo un proceso evolutivo en la gestión de empresas, donde en los últimos años se han dado giros significativos, pues ya las empresas han dejado en un segundo plano aquellos modelos centrados en los beneficios económicos y en los resultados materiales; en estos momentos cobra especial importancia el factor humano, por ende, el factor ético, independientemente de la naturaleza de la organización (Li et al., 2017).

A partir de todo lo anterior mencionado se establece como objetivo: analizar la dirección por valores en una instalación hotelera. Para su cumplimiento se utilizan técnicas como análisis de documentos, encuestas a los directivos, tormenta de ideas, matriz de importancia-percepción, diagrama de radar y el paquete de Microsoft Office.

DESARROLLO

Los métodos empleados en la presente investigación parten del objetivo de determinar en qué medida el grado de presencia percibida de los valores identificados por la empresa coincide con la importancia conferida, estableciendo una comparación entre el nivel de importancia que le confieren a los valores, el estado deseado, y la valoración percibida, estado actual.

1. Diseño del estudio y principales resultados

De acuerdo con para la elección del tamaño de la muestra se conoce que no ha habido estudios anteriores referidos al tema, por lo cual no es conocida la probabilidad de éxito ni de fracaso; se debe tener en cuenta que la población es finita y, se desea obtener un estudio conclusivo. Por tanto, se procede al cálculo del tamaño de muestra a partir de la fórmula (Véliz Capuñay, 2011):

$$n = \frac{N \times K^2 \times p \times q}{e^2(N - 1) \times K^2 \times p \times q}$$

Posteriormente se confecciona la encuesta, la cual utilizan como ítems aquellos valores definidos por la empresa y se utiliza la escala de Likert, donde el valor 1 indica en menor grado de importancia/percepción y el 5 el de mayor grado de importancia/percepción. Una vez que se determinan las medias de las puntuaciones otorgadas, a partir del software SPSS, para cada uno de los valores establecidos por la entidad, se confecciona la matriz importancia-percepción y se determina en qué cuadrante se encuentran ubicados cada uno de los valores, atendiendo a estos elementos evaluados, cada cuadrante indica directamente el grado de penetración de estos valores con respecto a la percepción que cada uno de los evaluados encuentra del mismo y con esta información determinar las estrategias que resultan necesarias implementar por la organización. Se decide además, confeccionar un diagrama de radar para presentar visualmente las diferencias entre el estado actual y el estado deseado.

do por la organización y demostrar las debilidades de la misma, en cuanto a la dirección por valores.

Resultados

Los métodos y herramientas descritos anteriormente fueron aplicados en el Hotel Meliá Internacional de Varadero, Matanzas, Cuba. Esta entidad presenta como estructura organizativa:

Misión: Meliá Hoteles Internacional, División Cuba, ofrece productos y servicios hoteleros seguros, con un respeto a la sustentabilidad y cuya gestión se dirige a acercar cada vez más su desempeño a las exigencias de sus clientes como premisa del crecimiento económico y organizacional.

Visión: Construir experiencias positivas y recuerdos únicos para nuestros clientes. Ser una compañía de referencia para quienes aspiran a una gestión de Calidad en todos los niveles organizacionales, una elevada competencia profesional y humana y un sólido trabajo en equipo.

Valores: La Filosofía y Valores de Meliá Hotels International, División Cuba, se remontan a la fundación de la Compañía y son la piedra angular de su evolución. En el escenario de Cuba y teniendo en cuenta las particularidades de la División, según el manual de la entidad se definen como valores:

Liderazgo orientado a Satisfacer al Cliente

Ofrecer a los clientes mejores ofertas, productos y servicios que den respuesta a sus expectativas. Sorprender al cliente con un servicio personalizado, amable y cortés. Ofrecer a nuestros clientes la mejor relación Calidad-Precio.

Concebir a los Recursos Humanos y su gestión como el principal activo y clave en los resultados que alcancemos

Atender sistemáticamente las condiciones de trabajo, brindar un servicio de excelencia como se espera de ellos. Estimular los desempeños positivos y realizar evaluaciones objetivas que permitan superar las oportunidades de mejora y reconocer los mejores esfuerzos y resultados.

Investigación, innovación y desarrollo continuo

Estudiar las mejores experiencias de nuestros competidores y desarrollar nuevos conceptos con el objetivo de captar nuevos segmentos. Innovar en cada servicio y producto es garantía de sorprender a nuestros clientes y fidelizarlos. Renovar y revivir el espíritu emprendedor que es vital en nuestro tipo de negocio: el sector hotelero.

Trabajo, Sencillez y Ética

Fomentar los criterios de trabajo, sencillez y ética profesional, evitando toda ostentación. Predicar constantemente con el ejemplo desde el más alto nivel de Meliá Hotels International, División Cuba.

Formación, Promoción y Superación Continua

Desarrollar un espíritu de continua superación, replanteándose constantemente los conocimientos. Formar al personal mediante la capacitación permanente para potenciar la promoción interna.

Delegar y responsabilizar a cada cual con sus acciones

Meliá Hotels International, División Cuba, debe orientarse al cliente y al mercado. Todo el personal debe sentirse implicado en un servicio o producto que es proporcionado a un cliente, para ello es muy importante que cada cual tenga responsabilidad en lo que hace y pueda a su nivel tomar las decisiones necesarias sin temor al error. El mejor directivo es aquel que es capaz de delegar y responsabilizar adecuadamente y con éxito. Promover el más alto sentido de responsabilidad en todos los niveles de la División.

Trabajo en equipo

Desarrollar capacidades de liderazgo. Clarificar las funciones de cada persona y su importancia. Ejercer los controles necesarios para lograr los objetivos. Evaluar los desempeños a todos los niveles y desarrollar una Comunicación franca, abierta y honesta.

Integración con los elementos representativos de cubanía y la identidad nacional

Se buscará integrar la gestión de los procesos con los elementos representativos de la cubanía y con elementos de la cultura autóctonos de las zonas donde se encuentran las instalaciones.

2. Análisis de los valores detectados

Como se pudo apreciar anteriormente, los valores que la empresa tiene definidos corresponden a la Cadena Meliá, por lo que se constata que el hotel no posee autoridad propia para la redacción de los mismos, los que tienen que ser impuestos desde el nivel superior, y son redactados para el destino Cuba de manera general. Por ello se les recomienda a los directivos de la entidad hacer la propuesta de los posibles valores que definan al Hotel Meliá Internacional. Así mismo, se aprecia que no se encuentran bien redactados, principalmente

el caso de delegar y responsabilizar a cada uno con sus acciones, lo cual constituye una función de los directivos y no puede constituir un valor para la filosofía gerencial de una organización. Además, en la misión de la empresa se menciona una sustentabilidad y no se encuentra definido ningún valor relacionado con la protección del medio ambiente.

Tras la aplicación de la fórmula descrita por Ramírez, 2011 (M, 1993) para la elección del tamaño de la muestra se tiene en cuenta una plantilla aprobada de 265, la cual está cubierta con 227 trabajadores. Se toma como percentil $K=1.28$, valor al cual corresponde una probabilidad del 90%, y asumiendo un error de 9.8 % para que el estudio sea conclusivo. Tras el cálculo correspondiente se obtiene un total de 104 encuestas. A partir de que son muchas y no todos los trabajadores se encuentran dispuestos a responderla, se decide reducir el número de encuestas a solo un 10%, con el objetivo de inferir a partir de una muestra las características de la población; para ello se realiza un muestreo por conveniencia para el cual se seleccionan algunos miembros del Consejo de Dirección como los más aptos para la aplicación de la misma, debido a encontrarse relacionados con la dirección estratégica y puesto que ellos resultan unas de las figuras claves dentro del proceso de DPV. Se obtiene, por tanto, un total de 10 encuestas.

Los datos obtenidos son recogidos en una tabla excel y con la utilización del software estadístico SPSS son procesados, para las preguntas de percepción e importancia, y se analiza la fiabilidad y validez para la importancia y la percepción. La primera de estas pruebas se encarga de medir la fiabilidad de la escala utilizada para cada ítem (pregunta), para ello se asegura que todas las preguntas cerradas posean la misma escala. Para la fiabilidad se obtiene un valor de alpha de cronbach de 0.722, en el caso de la percepción y en la importancia el valor es de 0.751, ambos valores mayores a 0.7 por lo que se demuestra la fiabilidad de la encuesta aplicada. En el caso de la validez se aplica para medir el grado de correlación entre las variables independientes, los primeros ocho elementos de cada pregunta y la variable dependiente que en este caso son los últimos elementos a evaluar en cada pregunta; se obtiene que R -cuadrado tiene un valor de 0.958 para la percepción y de 1.00 para la importancia, ambos valores mayores a 0.7, por lo que existe correlación entre las variables, y se puede demostrar que las preguntas de percepción e importancia de la encuesta aplicada son válidas y fiables, los resultados se sintetizan en la matriz de importancia-percepción que se muestra en la figura 1.

De acuerdo con Pérez Gosende (2009) se puede identificar que todos los valores definidos por la empresa se encuentran en el segundo cuadrante, en el cual es necesario concentrarse debido a que “recoge los atributos que han sido valorados altamente importantes por los clientes y con un bajo grado de

presencia percibida del atributo, lo cual permite la identificación de los principales puntos débiles”.

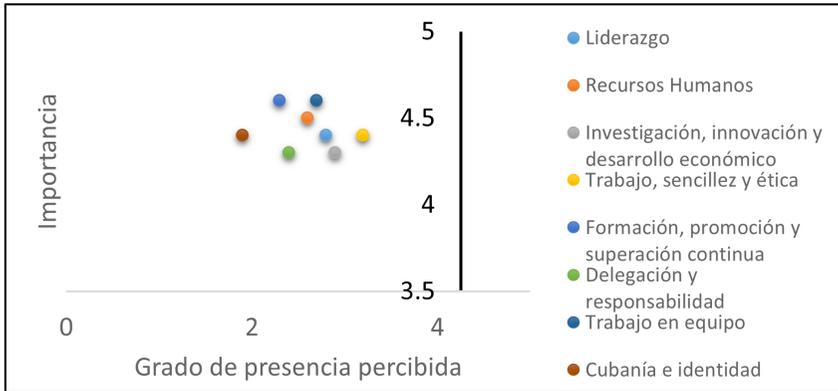


Figura 1. Matriz Importancia-Percepción. Fuente: elaboración propia.

Un análisis del gráfico nos muestra que los valores de trabajo en equipo y formación, promoción y superación continua son a los que los trabajadores les confieren mayor importancia, sin embargo, no forman parte de los valores más percibidos, pues poseen un 13.4% y 11% de percepción, respectivamente, lo cual no posee relación con la misión y visión de la organización. En cuanto al trabajo, sencillez y ética se aprecia que es el valor más percibido con un 15.3%, lo cual demuestra que los directivos representan ejemplo para los trabajadores. En el lado opuesto encontramos la cubanía e identidad, valor que aparece como el menos percibido, con tan solo un 9.1% y al cual no se le confiere tampoco mucha importancia, lo cual influye en la visión de la empresa puesto que resulta difícil construir experiencias positivas y recuerdos únicos para los clientes sin tener en cuenta las tradiciones y creencias de nuestro pueblo. De los restantes valores, Investigación, innovación y desarrollo económico, liderazgo, gestión de los recursos humanos y delegación y responsabilidad se encuentran muy próximos a los valores medios, y así lo demuestra la figura 2.

La figura 3 muestra la diferencia en el comportamiento de importancia-percepción de los valores analizados.

Se puede observar que el grado de presencia percibida de cada uno de los valores se encuentra bien distante del borde externo del diagrama de la línea que indica el estado deseado por la organización, lo que indica a grandes rasgos la medida de la insatisfacción de los trabajadores hacia los valores establecidos en la organización, y por tanto, la necesidad de realizar acciones que disminuyan en gran medida estas diferencias significativas, lo cual queda en manos de la dirección de la organización la elaboración de las medidas correspondientes, con las cuales se podrá implementar una herramienta ger-

encial de dirección por valores, que tenga en cuenta la opinión de cada uno de sus trabajadores y a su vez los involucre en el proceso.

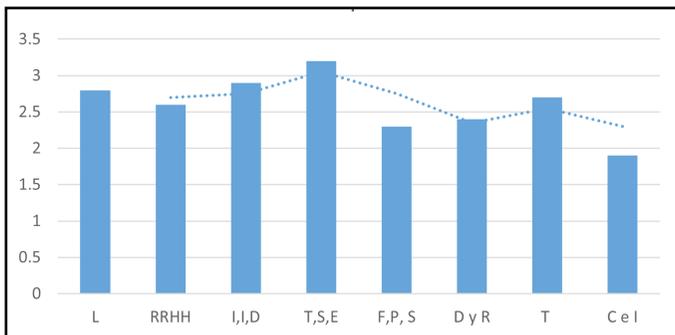


Figura 2. Gráfico de percepción de las variables: liderazgo (L), recursos humanos (RRHH), investigación, innovación y desarrollo (I,I,D), trabajo, sencillez y ética (T,S,E), formación, promoción y superación continua (F,P,S), delegación y responsabilidad (DyR), trabajo en equipo (T), cubanía e identidad (Cel). Fuente: elaboración propia.

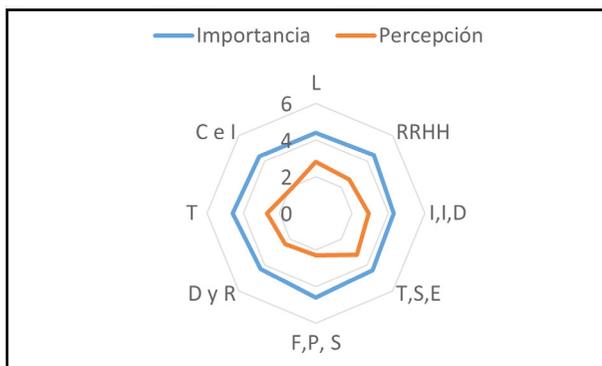


Figura 3. Diagrama de radar de las variables: liderazgo (L), recursos humanos (RRHH), investigación, innovación y desarrollo (I,I,D), trabajo, sencillez y ética (T,S,E), formación, promoción y superación continua (F,P,S), delegación y responsabilidad (DyR), trabajo en equipo (T), cubanía e identidad (Cel). Fuente: elaboración propia.

A partir de cada uno de los análisis anteriores se puede concluir que el hotel posee una débil dirección por valores, puesto que en su gran mayoría los valores que tiene definidos, a pesar de ser impuestos por la propia cadena Meliá, no se encuentran en correspondencia con la misión y visión de la propia organización.

3. Definición de los modos de actuación

Las pautas de comportamiento definidas por la entidad para el respaldo de la manifestación de los valores compartidos en los trabajadores se centran en los modos de actuación siguientes:

- Convertir los valores compartidos en objetivos de acción mediante el seguimiento y la integración de los mismos en todas las prácticas existentes.
- Rituales y prácticas colectivas que conciben y que apoyen los valores.
- El empleo de símbolos asociados a la imagen de la organización que estén en correspondencia con los valores concebidos.
- El uso del lenguaje propio del argot de la organización, lo que da sentido de pertenencia.
- El sistema de recompensas que esté en correspondencia con los valores determinados.
- La práctica común de introducir fotografías, videos y otros audiovisuales que expongan el cumplimiento de los valores en redes sociales de alto alcance e impacto.

Es fundamental evaluar y recompensar adecuadamente las conductas que sean coherentes con el cumplimiento de los mismos, de modo que exista una estrecha relación entre los valores compartidos por la cadena, los exigidos en la instalación, los que se forman y promueven en la organización y por los que se reconocen y recompensa a los trabajadores.

CONCLUSIONES

Se analizó la dirección por valores en una instalación hotelera y quedó demostrada su deficiencia en la implementación de esta herramienta gerencial. Se enunciaron los valores establecidos por la gerencia de la cadena: liderazgo, gestión de los recursos humanos, innovación, investigación y desarrollo económico, trabajo, sencillez y ética, formación, promoción y superación continua, delegación y responsabilidad, trabajo en equipo y cubanía e identidad. Se evaluó cada uno de los valores a partir de una encuesta y los resultados se representaron en una matriz de importancia y percepción, los que demostraron las crecientes diferencias entre el nivel de importancia otorgado y el grado de presencia percibida. Con el análisis de los datos en el diagrama de radar queda demostrada la marcada diferencia existente entre los valores catalogados como importantes y la verdadera presencia percibida que poseen de los mismos, por lo que se demuestra que existe una muy débil dirección por valores en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alejo Riano, Á. M. (2019) ¿Por qué emplear una dirección por valores?IMF Business School. Retrieved noviembre 28. from www.blogs.imf-formacion.com
- Cáceres Correa, S., Manuel Benítez, R., & Loyola Carrasco, D. (2021). Análisis

- DAFO de las instituciones odontológicas durante la epidemia por Covid-19 en Ecuador. *Revista Conrado*, Vol. 17(No. 2), pp. 341-348. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2025>
- Fernández Lorenzo, A. (2018). La dirección por valores. *EOI live*. Retrieved diciembre 3, 2019, from www.eoi.es/herramientas/jefes/la_direccion_por_valores
- Li, Q., Quansheng, W., & Lin, Z. (2017). Effects of consumer visit to online community and product channel on local sales of large consumer goods: Evidence from real estate industry. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 27, pp. 191-204. <https://doi.org/10.1016>
- M, J. J. (1993). *Manual de Control de la Calidad* (Vol. III). Mc. Graw-Hill.
- Pérez Gosende, P. A. (2009). *Procedimiento para el diagnóstico del posicionamiento de centros de recreación nocturna. Aplicación ARTEX*, Matanzas. [Máster en "Administración de Empresas, Universidad de Matanzas]. Universidad de Matanzas.
- Rodríguez, K. G., Ortiz, O. J., Quiroz, A. I., & Parrales, M. L. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Revista Espacios*, Vol. 41 (No. 42). <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n42p09>
- Valdés Herrera, C. (2015). La dirección por valores. *Gestiopolis*. Retrieved diciembre 5, 2019, from www.gestiopolis.com/administracion/la_direccion_por_valores
- Véliz Capuñay, C. (2011). *Estadística para la administración y los negocios*. Pearson Educación. <https://www.FreeLibros.me>

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores certifican, bajo declaración, ausencia de conflicto de intereses, eximiendo a la revista Ekotemas de cualquier reclamación al respecto. En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos morales o patrimoniales de autor sobre la obra en cuestión, asume toda la responsabilidad y defensa de los derechos aquí otorgados.

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

EDIAN DUEÑAS REYES: Aplicó los métodos para el diagnóstico de los valores analizados, definió los modos de actuación resultantes para la instalación.

NATALI LAZCANO SÁNCHEZ: Contribuyó con la recolección de los datos y la aplicación de los métodos.

YANLIS RODRÍGUEZ VEIGUELA: Contribuyó con el análisis de los resultados, el desarrollo de la investigación y la revisión final del artículo.

Anexo 1. Encuesta aplicada a los trabajadores de la institución

Estimado, en orden de identificar el estado actual de percepción de los valores en la entidad donde trabaja, se le pide a usted que responda las siguientes preguntas:

En una escala de uno (1) a cinco (5) donde uno representa muy poco y cinco demasiado valor, a su juicio, la importancia que le concede a los siguientes valores emitidos por la entidad:

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| - Liderazgo. | - | - | - | - | - |
| - Recursos humanos. | - | - | - | - | - |
| - Investigación, innovación y desarrollo. | - | - | - | - | - |
| - Trabajo, sencillez y ética. | - | - | - | - | - |
| - Formación, promoción y superación continúa. | - | - | - | - | - |
| - delegación y responsabilidad. | - | - | - | - | - |
| - Trabajo en equipo | - | - | - | - | - |
| - Cubanía e identidad. | - | - | - | - | - |

Ante las siguientes situaciones, valore con qué frecuencia realiza las siguientes acciones, en una escala de uno (1) a cinco (5) donde uno representa nunca y cinco representa siempre:

Ofrece a los clientes mejores productos y servicios que den respuesta a sus expectativas.

 1 2 3 4 5

Atiende sistemáticamente las condiciones de trabajo y brinda un servicio de excelencia como se espera. Estimula los desempeños positivos y realiza evaluaciones objetivas que permitan superar las oportunidades de mejora y reconocer los mejores esfuerzos y resultados.

 1 2 3 4 5

Estudia las mejores experiencias de competidores y desarrolla nuevos conceptos con el objetivo de captar nuevos segmentos. Innova en cada servicio y producto para sorprender a los clientes y fidelizarlos.

 1 2 3 4 5

Fomenta criterios de trabajo, sencillez y ética profesional, evita toda ostentación. Predica constantemente con el ejemplo.

 1 2 3 4 5

Desarrolla un espíritu de continua superación. Forma al personal mediante la capacitación permanente para potenciar la promoción interna.

 1 2 3 4 5

Es responsable en lo que hace y puede hacer a su nivel, toma las decisiones necesarias sin temor al error.

_1 _2 _3 _4 _5

Desarrolla capacidades de liderazgo. Clarifica las funciones de cada persona y su importancia. Ejerce los controles necesarios para lograr los objetivos. Evalúa los desempeños a todos los niveles y desarrolla una comunicación franca, abierta y honesta.

_1 _2 _3 _4 _5

Integra la gestión de los procesos con los elementos representativos de la cubanía y con elementos de la cultura autóctonos de las zonas donde se encuentran las instalaciones.

_1 _2 _3 _4 _5

Fuente: elaboración propia.