

Diagnóstico de valores en una empresa hotelera para el desarrollo de una estrategia de valores impulsada desde su equipo directivo

Values Analysis in a Hotel Company to Develop the Values Strategy Promoted by its Management Team

Elizabeth Caro Montero^{1*} <https://orcid.org/0000-0003-4516-2495>

Ahasel J. Velázquez Martínez² <https://orcid.org/0000-0002-6684-6629>

¹Universidad de La Habana, Cuba.

²Hotel Bella Habana Aeropuerto, Cadena Islazul S.A., Cuba.

*Autor para la correspondencia. e.caro@ceted.uh.cu

RESUMEN

Las empresas hoteleras cubanas buscan la excelencia en los servicios; por ello es fundamental desarrollar valores alineados a la estrategia organizacional. Esta investigación indaga en el nivel de desarrollo alcanzado por las cinco dimensiones necesarias para la gestión de una estrategia de valores en una empresa hotelera perteneciente a Islazul S.A. Se diagnostica el nivel de desarrollo de los valores en el equipo de dirección y se realiza un análisis comparativo desde dos perspectivas: individual y grupal. Mediante encuestas, entrevistas y análisis documental, se expresa un alto desarrollo de los valores, principalmente en la dimensión grupal, y un nivel medio de interés en la dirección. Teniendo en cuenta estos resultados se propone una estrategia de valores negociable, así como las acciones para su implementación.

Palabras clave: equipo de dirección, estrategia de valores, Islazul S.A.

ABSTRACT

Cuban hotel companies seek excellence in services; therefore, it is essential to develop values aligned with the organizational strategy. This research investigates the level of

development reached by the five dimensions necessary for the management of a strategy of values in a hotel company belonging to Islazul S.A. The level of values development in the management team is diagnosed and a comparative analysis is made from two perspectives: individual and group. Through surveys, interviews and documentary analysis, a high development of values is shown, mainly in the group dimension, and an average level of interest from the management. These results are taken into account to propose a negotiable values strategy, as well as actions for its implementation.

Keywords: *management team, values strategy, Islazul S.A.*

Recibido: 20/2/2019

Aceptado: 8/9/2019

INTRODUCCIÓN

La dirección por valores (DPV) permite al trabajador encontrar cuál es el sentido de su labor en función de los resultados a alcanzar de manera colectiva. Si la camarera, el contador, el director o cualquier otro empleado del hotel no encuentran sentido a lo que hacen, no existirá una integración interna ni una adaptación al entorno que permita el desarrollo de nuevos proyectos para la organización.

La DPV constituye una herramienta de liderazgo estratégico para impulsar el desarrollo de las empresas a partir de lograr la identificación y el compromiso de los trabajadores con el proyecto estratégico. Pero la dirección como categoría científica y práctica es integrada, por lo que en la actualidad se habla de trabajar con los valores incorporados a la estrategia de la organización, dentro de la filosofía de gestión asumida (Caro, 2013; Díaz y Caro, 2018). Esto es importante si se tiene en cuenta que, para Robbins y Judge (2009), la cultura cumple varias funciones dentro de la organización; por ejemplo, sirve como mecanismo de significado y control que conduce y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Para Schein (2002), los valores son aprendizajes estratégicos que permanecen en el tiempo y que nos dicen que una forma de actuar para conseguir nuestros fines es mejor a su

opuesta; o sea, que los 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 (García y Dolan, 1997; Dolan, 2012).

Para Blanchard y O'Connor (1997) tener la DPV como base de la organización es conducir una práctica empresarial aceptada para motivar a los clientes a comprar, inspirar a los empleados para que den lo mejor de sí, capacitar a los propietarios y directivos para que ganen y se sientan orgullosos y estimular a otros para que mantengan sus compromisos de negocio con la empresa.

Muchas organizaciones están descubriendo que el mejor camino para lograr que los empleados sean productivos consiste en prestar atención a la forma en que se administran los grupos y los equipos de trabajo (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

La construcción de la subjetividad, y con ella de los valores, parte de la relación con el otro, pues las funciones psíquicas superiores se encuentran primero en lo externo y luego se van internalizando en la medida en que concurren en espacios de aprendizaje colectivo. Este supuesto teórico, proveniente del enfoque histórico-cultural, es muy útil para comprender la importancia de trabajar la temática de la formación de valores desde el dispositivo grupal (Caro, 2014). Por tanto, es provechoso para cualquier organización aplicar la DPV en equipos de trabajo.

Hace ya algunos años la empresa cubana se ha propuesto buscar a toda costa la efectividad y son muchos los cambios que está enfrentando para conseguirlo. En este marco es que la DPV se hace una necesidad, que en nuestra sociedad socialista adquiere una significación especial al asumir los valores como elemento primordial de los nuevos métodos y estilos de trabajo, respaldado por el Decreto Ley 252 de agosto de 2007, que lo refiere en su artículo 187 (Fuentes, 2018).

Diseñar una estrategia de valores (EDV) es un acto consciente de los que dirigen la organización, o sea, del equipo de dirección, el cual debe proyectarse en otras dimensiones para impulsar los valores que se diseñen desde los metavalores (Díaz, 2009, 2010; Zazueta, Díaz, Millán y Castro, 2017). Según Díaz (2010), precisamente son estos metavalores los que servirán para impulsar los valores jerarquizados a gestionar desde la EDV, por lo que deben estar en una dimensión directiva diferente. Estas nuevas dimensiones de los valores

son cinco, denominadas por el autor como las 5C, por comenzar todas con la letra «c»: crecimiento, compromiso, cooperación, confianza y cambio organizacional.

La aplicación que se derive de una EDV en la dirección de una organización va a depender de la relación existente entre el interés del equipo de dirección y el grado de desarrollo de los valores de los equipos de trabajo. En tal sentido, Díaz (2010) es del criterio de que estas estrategias pueden ser cinco, según se observa en la Figura 1.

Fuente: Díaz (2010, p. 30)

Estrategias de desarrollo de valores			
ALTO			
	Aleatoria Los valores evolucionan ajenos a una estrategia de valores		De desarrollo Se proyecta una sólida estrategia de valores en los grupos
		Negociable Hay posibilidad de diálogo y aprendizaje de una estrategia de valores	
	Neutral Se elude la responsabilidad de una estrategia de valores		De orientación Se orienta a los grupos una estrategia de valores
BAJO			
		Interés del equipo de dirección	ALTO

Figura 1. Tipos de estrategias de valores.

En el 2018 la empresa hotelera donde se realizó el estudio poseía 683 casas, más las habitaciones de los pequeños hoteles, lo cual suma un total de 1 890 facilidades de alojamiento para el disfrute turístico. Sin embargo, si a este número se le restan las facilidades fuera de orden u otro estado no operativo por cualquier causa, da como resultado que la empresa trabaja con un real aproximado de 350 casas; es decir, solamente se comercializan 1 170 facilidades de alojamiento.

Esta empresa tenía planificado para el 2018 un plan de cumplimiento de ingresos anual de 9 888,5 millones de pesos convertibles. Dada la situación real de deterioro de las casas y demás inmuebles de alquiler y el bajo estándar de calidad de las áreas gastronómicas, lograr llegar al cumplimiento de estos ingresos planificados se tornó una tarea compleja. El éxito

de alcanzar esta meta estaba atado en gran medida al compromiso y el esfuerzo de la dirección y de cada uno de los trabajadores de la entidad.

La administración debe alinearse hacia una estrategia de gestión que se sustente en los valores individuales y compartidos. Para lograrlo, es necesario contar con un equipo de dirección preparado para conducir una EDV y aplicar el proceso de cambio organizacional pertinente; de ahí la importancia de conocer cuál es el nivel de desarrollo individual y grupal que alcanzan las cinco dimensiones en los directivos actuales de la empresa hotelera, mediante los cuales se gestionará la EDV.

Partiendo de la situación descrita, se propone como objetivo diagnosticar el nivel de desarrollo alcanzado en las cinco dimensiones necesarias para la gestión de una estrategia de valores en los directivos de una empresa hotelera perteneciente al grupo hotelero Islazul S.A.

1. MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación asume el paradigma investigación-acción-participación, por considerarlo adecuado para el abordaje conceptual, metodológico y pragmático del objeto de estudio. Se determina un sistema de etapas para el desarrollo del trabajo, las que constituyen el procedimiento metodológico que se usa como guía práctica (Figura 2).

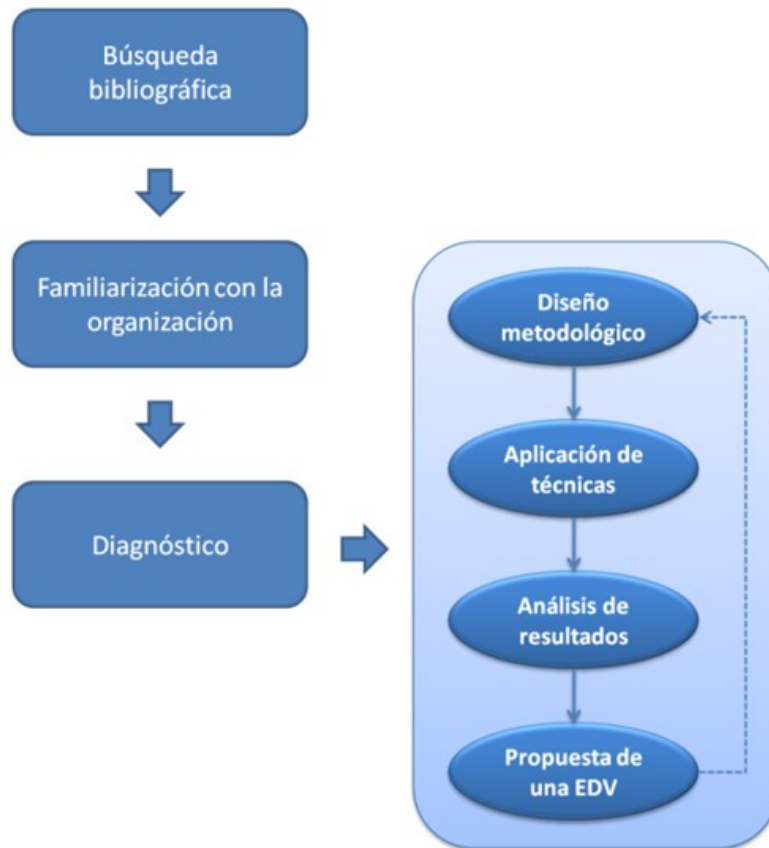


Figura 2. Procedimiento que guía la investigación.

La muestra es intencional y no probabilística, compuesta por 16 miembros del consejo de dirección ampliado de la empresa. De ellos, 8 son mujeres y 8 son hombres. El promedio de edad oscila entre los 40 y 50 años. Más del 50 % de la muestra cuenta con cinco años de experiencia laboral en la empresa, como mínimo.

Todas las técnicas que se usan para describir y analizar el objeto de estudio son de corte cualitativo, pues se busca profundizar en elementos que describan su cualidad en la realidad organizacional. Se usan:

- El análisis documental, con el fin de hacer una recogida de datos que permita complementar el conocimiento actual sobre las condiciones del desarrollo de valores en la empresa y las vías que se utilizan para trabajar sobre la base de los valores compartidos (Sampieri, Fernández-Collado y Baptista, 2006).

- La entrevista, con el objetivo de indagar sobre el interés que muestra la máxima dirección de la empresa en el trabajo con valores. Mediante la entrevista individual el director general aporta sus criterios personales en representación del equipo que conduce.
- La encuesta usada fue diseñada por Caro (2013) con la intención de emplearla como herramienta de diagnóstico al iniciar el desarrollo de estrategias de valores en cualquier organización.

2. RESULTADOS

En general, se puede afirmar que el equipo de dirección estudiado cuenta con un elevado nivel de desarrollo de las cinco dimensiones, principalmente en el ámbito colectivo, excediendo su desarrollo en lo individual (Figura 3). Todas las dimensiones alcanzan niveles similares de desarrollo sin que destaque una sobre la otra. Este resultado permite inferir que el equipo ofrece la posibilidad de trabajar con valores compartidos, pues es homogénea la forma en que se manifiestan en sus miembros. Esto es favorable para la instrumentación de la estrategia de valores que se considere y deberá ser tenido en cuenta en la alternativa que se seleccione.

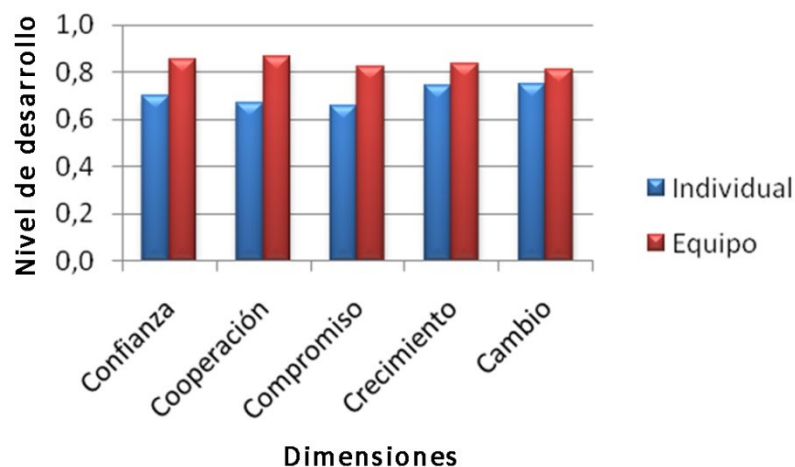


Figura 3. Nivel de desarrollo de las cinco dimensiones para la gestión de la estrategia de valores.

Los miembros del equipo de dirección, en respuesta a los cuestionamientos realizados, expresaron que no son los valores el soporte del actuar cotidiano en la empresa. Refieren que se estaría en mejor condición de enfrentar los planes de ingreso si se incorporaran como práctica habitual los valores que promuevan el compromiso y el actuar de los trabajadores en las diferentes áreas.

Se puede concluir que hasta el momento se ha realizado un trabajo muy ingenuo, desde una postura de poco dominio conceptual, metodológico y práctico sobre el tema, pero hay mucho potencial porque la máxima dirección reconoce que puede existir un camino al éxito en el desarrollo de una EDV. El interés mostrado se encuentra en un nivel intermedio.

3. DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta el elevado nivel de desarrollo que alcanzan las cinco dimensiones para la gestión de una EDV en el equipo de dirección, el interés medio manifestado por estos directivos en la propuesta de gestión basada en los valores compartidos, así como los elementos teóricos aportados por Díaz (2009) sobre las estrategias alternativas, se propone para esta empresa una EDV de tipo negociable (Figura 4).

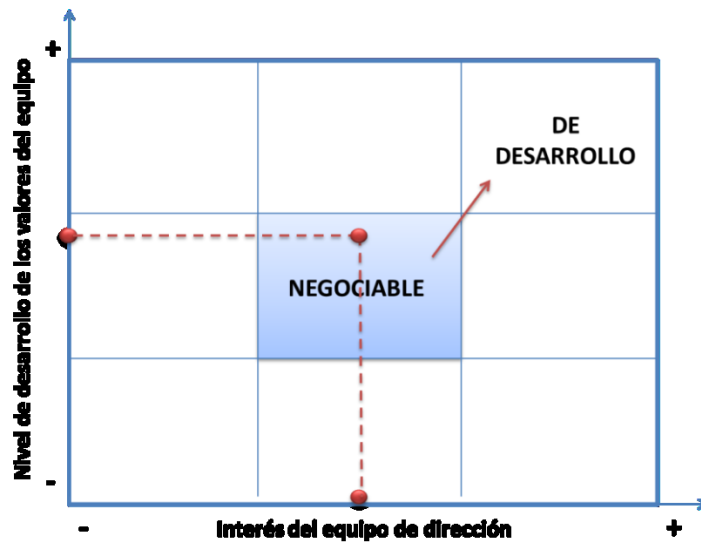


Figura 4. Alternativa de estrategia de valores para la empresa.

La estrategia de tipo negociable es válida porque las condiciones actuales del equipo de dirección ofrecen la posibilidad de diálogo y aprendizaje para desarrollarla. Se considera que será funcional porque los miembros del equipo de dirección interactúan entre ellos y tienen nuevas experiencias, forman proyectos inéditos como grupo y ganan consciencia en cuanto al interés grupal de trabajar con los valores compartidos y extenderlos hacia toda la organización, de manera que se consoliden las oportunidades del trabajo en equipo en función de resultados que hagan que la empresa no solo sea sostenible en el tiempo, sino que marque una diferencia en el mercado turístico.

A continuación se describen brevemente los pasos a seguir en la aplicación de la EDV negociable (Díaz, 2009):

1. Proceso de preparación conceptual: el primer paso a seguir para darle valor al uso de los valores en la dirección es la comunicación y sensibilización de todos en relación con el trabajo que se va a emprender. Las funciones del equipo de dirección son:
 - Potenciar las capacidades de todos sus miembros.
 - Diseñar un plan de acción que contemple todas las actividades a desarrollar durante el proceso, incluido un plan de comunicación interna y externa.
 - Coordinar las acciones de todos los implicados en el proceso.
 - Ayudar a elaborar el presupuesto que puede ser necesario para el desarrollo de todo el proceso de cambio.
2. Proceso pensado del sistema de valores: el equipo de dirección de la empresa deberá realizar una reformulación de los valores de la organización de la manera más participativa posible. Luego se procede a desarrollar el segundo nivel de alineación entre los trabajadores, que se fundamenta, en principio, en un proceso de comunicación a todos los niveles de la organización y en todos los puestos de trabajo, para que todos conozcan, interpreten e identifiquen cómo reflejar los valores jerarquizados en su puesto de trabajo y cuáles son los indicadores que deben servir para medir su grado de aplicación.

3. Proceso de actuación con el sistema de valores diseñado: en este paso el equipo de dirección de la empresa deberá introducir el sistema de valores, tanto los estratégicos como los tácticos, para que en su desempeño todos los trabajadores de la organización los pongan en práctica a través de los procesos cotidianos y los mecanismos de desarrollo y consolidación de los valores que se establezcan. Una herramienta de trabajo importante para emprender esta etapa es elaborar un plan de acción que contemple las diferentes actividades que se van a desarrollar durante la puesta en marcha de la EDV.
4. Supervisión y ajuste del sistema de valores diseñado: el equipo de dirección deberá evaluar las diferencias que puedan existir entre el sistema de valores asumido y los procesos cotidianos en todos los niveles de la organización. En esta supervisión se puede medir el desempeño individual, grupal y organizacional, en función de los resultados alcanzados.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo se analizaron los fundamentos teóricos que sustentan la importancia de la EDV y de las cinco dimensiones que la facilitan. El nivel de desarrollo de los valores en los directivos de la empresa hotelera perteneciente a la cadena Islazul S.A. es elevado, principalmente en el ámbito grupal. Todas las dimensiones tienen un desarrollo homogéneo. Se encontró que el interés de la máxima dirección en trabajar sobre la base de los valores compartidos es intermedio. Se propone aplicar una EDV en esta empresa de tipo negociable, para lo que se proponen cuatro pasos generales para su aplicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BLANCHARD, K., y O'CONNOR, M. (1997). *Administración por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*. Grupo Editorial Norma.
- CARO, E. (2013). Cinco dimensiones de los equipos de dirección para la gestión por valores exitosa. Una experiencia diagnóstica. *COFIN Habana*, 7 (2), 7-16.

- CARO, E. (2014). *Metodología de Coaching por Valores para la formación de directivos. Su aplicación en una organización cubana* (tesis de maestría). Universidad de La Habana, Cuba.
- DÍAZ, C. (2009). *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones*. Editorial Ciencias Sociales.
- DÍAZ, C. (2010). *Cómo utilizar una estrategia de valores en las organizaciones. El lado oculto de los equipos gerenciales*. Fondo Editorial.
- DÍAZ, C., y CARO, E. (2018). ¿Por qué los directivos de las organizaciones no utilizan los valores como herramientas de trabajo? *Folletos Gerenciales*, 22 (1), 20-32.
- DOLAN, S. (2012). *Coaching por Valores*. LID Editorial Empresarial.
- FUENTES, Y. (2018). *Alineación de valores organizacionales en el Hotel Paseo Habana* (tesis de grado). Universidad de La Habana, Cuba.
- GARCÍA, S., y Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. McGraw-Hill Interamericana.
- ROBBINS, S., y JUDGE, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (decimotercera edición). Pearson Educación.
- SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ-COLLADO, C., y BAPTISTA, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw-Hill.
- SCHEIN, E. (2002). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Félix Varela.
- STONER, J., FREEMAN, R., y GILBERT J., DR. (1996). *Administración* (sexta edición). Prentice-Hall.
- ZAZUETA, H., DÍAZ, C., MILLÁN, N., y CASTRO, R. (2017). *Ética en las organizaciones*. Pearson.

Conflictos de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

Contribución autoral

ELIZABETH CARO: realizó el diseño metodológico de la investigación. Lideró el proceso investigativo y aportó todo el análisis bibliográfico para el sustento conceptual y metodológico.

AHASEL VELÁZQUEZ: es el directivo de la cadena donde realiza la investigación. Facilitó toda la información y participó en su procesamiento y análisis de resultados.