

UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA INTEGRACIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES Y EL SISTEMA DE CALIDAD: SU COMPRENSIÓN EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

ARMENIO PÉREZ MARTÍNEZ

Centro de Estudios de Gestión Organizacional y Turismo
Universidad de Ciego de Ávila, Cuba
armenito@economia.unica.cu

RESUMEN

El presente artículo pretende demostrar la necesidad de integrar la gestión de valores dentro del sistema de calidad de empresas de servicios como forma para lograr una mayor satisfacción del cliente y obtener mejores resultados productivos. Se asume que los valores se convierten en un eje para alinear y legitimar los objetivos de la calidad con el comportamiento de los trabajadores de servicios y este desempeño contribuya a elevar la productividad.

PALABRAS CLAVES: GESTIÓN DE LA CALIDAD, VALORES, SERVICIOS.

ABSTRACT

This article shows the integration of value management in the quality system of service companies to achieve the proper client satisfaction and to obtain better productive results. It is assumed that values should become an axis to legitimate and align quality objectives with the behaviour of the workers of services, something that contributes to elevate productivity.

KEYWORDS: QUALITY MANAGEMENT, VALUES, SERVICES.

INTRODUCCIÓN

La calidad se ha convertido en una alternativa esencial para las organizaciones turísticas, como elemento diferenciador dentro del agudo ambiente competitivo que predomina en el sector. La calidad de los servicios está ocupando un lugar primordial, al convertirse en un factor competitivo en todos. El rol del trabajador que se encuentra "cara a cara" con el cliente, ha sido reconocido como muy importante y su desempeño es determinante en la obtención de niveles superiores de satisfacción del cliente y en la eficiencia y eficacia organizacionales. Según criterios de Philip Crosby "la calidad comienza en la gente, no en las cosas" (2001, p.19).

La importancia del factor humano en la calidad demanda integrar otros enfoques de gestión de actualidad. La dirección por valores es una nueva herramienta de liderazgo estratégico (García y Dolan, 1997; Blanchard y O'Connor, 1997; Díaz Llorca, 2010), y también ha sido aplicada en el sector turístico. Las principales cadenas hoteleras del mundo emplean los valores dentro de la gestión empresarial que realizan y existen varias investigaciones que avalan la importancia y novedad de esta categoría científica. El valor se encuentra en el centro de atención de académicos, investigadores y directivos por su probado potencial regulador del comportamiento de los trabajadores y la influencia positiva en los resultados a mediano y largo plazo en la organización.

La gestión de la calidad como proceso estratégico determinante y la orientación al cliente, como valor esencial de los trabajadores de servicios de la entidad hotelera constituyen dos vías paralelas para lograr mejores resultados empresariales dado que manifiestan un interés explícito en la satisfacción del cliente y es previsible que su aplicación simultánea puede generar efectos positivos en los resultados empresariales (Longbottom, Mayer y Casey, 2000; Sittimalakorn y Hart, 2004), descubriendo un modo eficaz de asociar habilidades de gestión.

Los sistemas de gestión de la calidad que se vienen ejecutando en las instalaciones hoteleras, desarrollan procesos de planificación, organización y evaluación de la calidad, caracterizados por el énfasis de los aspectos internos que participan en la generación de los procesos orientados a la prestación de servicio al cliente. Se considera que dentro de este sistema de gestión se muestra la carencia de aspectos dinamizadores del comportamiento del trabajador que le permitirá mejorar su desempeño laboral. Además manifiestan un conjunto de insuficiencias en el orden conceptual, metodológico y operativo que afectan la visión de la calidad como un elemento que contribuye a potenciar la competitividad de la empresa hotelera a partir del desarrollo de sus recursos. Sin duda que el factor humano ocupa un papel determinante si se pretende ser competitivo y ofertar un producto turístico diferenciado.

Se considera que estas insuficiencias inciden directamente en los resultados de la gestión de la calidad de las organizaciones turísticas, pero de manera solapada generan un efecto negativo sobre la cultura y el clima organizacional, debido a que no existe coherencia entre los procesos estratégicos, no se aplican adecuadamente los documentos normativos y los valores no son comprendidos desde su capacidad de dar sentido al desempeño de los trabajadores.

El objetivo de la presente investigación teórica, donde se pretende contribuir al perfeccionamiento de la gestión de la calidad de los servicios, desde el mejor funcionamiento del capital humano se concreta en comprender la necesidad de la integración de modelos de gestión estratégico, en este caso la gestión de la calidad y la gestión de valores, para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Los métodos empleados en la investigación se estructuran desde el interés concreto del investigador en el momento de análisis de cada uno de las categorías científicas, donde se resalta el método histórico y el método dialéctico para comprender y analizar el campo y el objeto de la investigación.

DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD A LOS VALORES ORGANIZACIONALES

La historia de la humanidad ha estado signada por el interés por la satisfacción de las necesidades humanas y su consecuente transformación creadora. El desarrollo humano en todas las actividades, con el empleo de la ciencia y la tecnología, ha permitido que se obtengan productos cada vez más complejos, integrales y que satisfagan a todas las personas. El hombre y la civilización han estado marcados por la diferenciación de los productos que crea a partir de características que definen su calidad como pueden ser su utilidad y durabilidad. En este empeño es que la calidad ha jugado un papel preponderante.

Las organizaciones que deciden mejorar la calidad de sus productos y servicios, apuntando a la satisfacción de sus clientes, buscan formas organizativas más eficientes y eficaces y que tributen a la elevación de la competitividad (Galloway y Kolb, 1996; Horovitz, 1999). Para que se cumplan objetivos relacionados con la estrategia de la organización es necesario que se diseñen los procesos básicos y de apoyo con el propósito de

mejorar su calidad, debido a que las presiones competitivas globales están provocando que las organizaciones busquen formas de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes, reducir costos e incrementar productividad, y el mejor modo de obtenerlo es mediante el mejoramiento continuo de la calidad (Harrington, 1997; Ballou, 1995).

El desarrollo de la gestión de la calidad ha ido apropiándose de lo mejor de las escuelas de administración y los autores más relevantes, como H. Ansoff (1979), J. Carlzon (1993), P. Drucker (1993), F. Herzberg (1959; 1973), entre otros, que ejemplifican que siempre unido al interés de optimizar los recursos para producir ha estado la idea de hacerlo pensando en el cliente. Además resulta evidente el reconocimiento del desarrollo simultáneo de ambas perspectivas académicas y tecnoproductivas.

Es difícil determinar el origen y trayectorias de este movimiento de la calidad, que ha producido un número creciente de modelos y sistemas de calidad ampliamente promocionados por consultores empresariales, reguladores gubernamentales y gestores de calidad en organismos públicos y privados (Hartley y Downe, 2007). Las prácticas de verificación de la calidad se remontan a épocas anteriores a nuestra Era. En el año 2150 a.c., la calidad en la construcción de las casas estaba regida por el Código de Hammurabi (en la antigua Babilonia), cuya regla No. 229 establecía que si por la mala resistencia con que un constructor fabrique una vivienda, esta se destruye y mueren sus ocupantes, el constructor sería ejecutado.

Una primera etapa dentro de la evolución de la calidad con un enfoque investigativo y transformador se enmarca desde la revolución industrial hasta 1930. En este período aparece el supervisor en su función de controlar el desempeño de los trabajadores, así como los defectos de los productos. Surgen áreas de inspección, separadas de las áreas de producción, cuya responsabilidad es velar por que los productos tengan las

características que requiere el cliente. La génesis de la calidad se encuentra relacionada con el control y la regulación de la producción de bienes y también subyace la idea de que el trabajador es incapaz de regular de manera eficiente su desempeño laboral, contribuyendo a los fines de la organización.

En una segunda etapa, comprendida entre 1939 y 1949, a pesar de los avances tecnológicos, se aprecian serios problemas con la productividad. Se desarrolla con seriedad el control estadístico de la calidad, aportando las primeras acciones de planificación de la calidad, según la incidencia estadística de estos. En esta etapa se puede apreciar una tendencia al control más que hacia la inspección propiamente dicha. La valoración que se ha realizado por este autor apunta hacia la evolución de la función control dentro de la calidad, apropiándose de recursos como la estadística, para seguir controlando el desempeño de los trabajadores. Sin embargo, persiste la carencia de comprensión de la calidad desde las propias propuestas de estrategias de producción de las empresas, no se reconoce aun el papel del potencial humano en el empeño de elevar la calidad.

En un tercer momento que se extiende hasta fines de la década de 1970, se ha realizado un proceso de modificación de la concepción de la calidad, rebasando el pensamiento reactivo por uno proactivo, al comprender que no basta con eliminar los productos defectuosos, sino que hay que realizar el control a lo largo de todo el proceso productivo. Se pasa del control exhaustivo a la coordinación de todas las áreas organizativas en función de la calidad. La competitividad creciente obliga a producir con calidad para lograr vender todo cuanto se produzca, por lo tanto, se produce en función de la demanda. Comienzan a aparecer programas y sistemas de calidad. Se aprende que la calidad se construye desde adentro. Comienza a resultar de interés, sobre todo para las organizaciones que se de-

dican a los servicios, el rol del factor humano en el logro de la calidad. Se considera que en este momento comienza la búsqueda de formas de desarrollar adecuadamente la calidad con enfoque estratégico, teniendo como premisa la regulación de los procesos productivos.

La década de 1980 marca una nueva etapa dentro de la evolución de la calidad. Aparece una relación intrínseca entre la calidad y la dirección estratégica, brindando una visión integral de la calidad, donde tiene que existir el compromiso de la alta dirección para lograr la gestión de la calidad. Se trata de conocer en profundidad las necesidades y expectativas de los clientes. La calidad es vista como factor de competitividad. A partir de 1990 se valora esencialmente al cliente, buscando el servicio de calidad total (Bounds, Yorks, Adams y Ranney, 1994).

Es a partir de este momento donde se considera que la calidad ha sido tomada en cuenta como un problema estratégico. Su paso a través de funciones aisladas de la administración hacia el enfoque estratégico, concebida como un imperativo para mantener segmentos de mercados, siendo competitivos, diferenciados y a la vez sostenibles apuntan hacia un paradigma de gestión comprometido con los logros organizacionales y que afectan todos los componentes del funcionamiento organizacional. Se desarrolla la filosofía de la calidad total, muy a tono con nuestra percepción del lugar que debe desempeñar el factor humano, ya que en esta perspectiva toda la organización se implica en el interés de elevar la calidad, ser más competitivo y a la vez diferenciado, para satisfacer mejor a un cliente con necesidades siempre crecientes. Resulta innegable el valor de las potencialidades humanas para contribuir al mantenimiento de la calidad y es una razón que convida a ser tenida en cuenta, con mayor razón en empresas de servicios.

La raíz etimológica del término calidad proviene del griego *kalos* que significa "lo bueno, lo apto" y

también de la palabra latina *qualitatem*, que significa "cualidad o propiedad". Sin embargo, no es hasta el siglo XX que se reconocen los primeros aportes con carácter científico sobre este concepto, que pasó de ser una cualidad de los productos y servicios, a ser una característica inherente, un modo de concreción de la obra humana.

En la actualidad, la calidad es uno de los conceptos de los que más se ha abusado, no solo en la ciencia administrativa, sino en el argot científico general. Ha sido extrapolado a disímiles actividades humanas por lo que puede existir gran cantidad de referentes sobre esta categoría.

Al analizar se aprecia que el papel del cliente ha ido ganando en importancia dentro de la gestión de la calidad con el decursar del tiempo. Inicialmente se centraban los esfuerzos en mejorar el producto o los procesos productivos, sin embargo, el cliente emerge como una categoría determinante de la gestión de la calidad, desde el diseño del producto hasta la satisfacción de sus necesidades. Los aportes de los principales autores de la calidad revelan que la búsqueda de la calidad total no es una cuestión eminentemente técnica, sino tiene que ver mucho con el desempeño de los recursos humanos, sus potencialidades y correcta utilización para lograr los fines organizacionales de manera coherente y sostenible. Por lo tanto, hay que integrar el desempeño de los trabajadores como elemento categórico para lograr productos y servicios de elevada calidad, siendo consecuente con las propuestas conceptuales mencionadas anteriormente.

Justipreciando los conceptos que han sido mostrados con anterioridad acerca de la calidad, así como su devenir histórico se puede valorar que siempre ha estado presente el interés por el control y la regulación de este proceso que conlleva a la satisfacción del cliente a partir de la excelencia, de hacer las cosas de la mejor manera posible. Esto significa que en cualquier enfoque se ha dado un valor determinante a la regulación,

hasta que en la actualidad se pretenda lograr mecanismos de autorregulación como el compromiso, la responsabilidad social, entre otros.

El problema de la calidad es una cuestión estratégica para todas las organizaciones que se dediquen a ella como forma de ser sostenibles, diferenciados y competitivos. Sin embargo, se considera que es insuficiente la comprensión de su dimensión propiamente humana de la calidad: la necesidad de contar con todos los contenidos que dinamizan el desempeño de los trabajadores hacia el pleno despliegue de sus potencialidades en el trabajo que realizan.

La gestión de la calidad enfocada a los servicios y la actividad turística

El concepto de calidad de los servicios se encuentra unido a las definiciones que han sido muy empleadas en el contexto empresarial sin estar aun totalmente definido: "La calidad en los servicios es uno de esos conceptos escurridizos de la administración pública. Los intentos de definirlo y calibrarlo para satisfacción de todos son análogos al reto de poner orden en una jaula de grillos" (Folz, 2004, p. 213). En esta sentencia se aprecia el carácter anfíbológico del término que escapa al intento de comprensión con los métodos tradicionales, además del carácter complejo inherente al proceso de gestión de la calidad de servicios.

La teoría de la calidad plantea que cuanto mayor es la competencia también se incrementa la necesidad que sienten las empresas de diferenciarse de los competidores para fidelizar y reconquistar a su clientela. En este sentido, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988, p. 33) plantean que: "es el nivel de prestación del servicio lo que distingue a una empresa de servicio de las otras, lo que crea verdaderos usuarios que comprenden más y que sean más leales"; Kottler (2000) indica que: "una de las principales formas de diferenciar

los servicios de una empresa es proporcionar, de forma consciente, una calidad de servicio superior a la competencia" (p. 14).

La valoración de los criterios anteriormente mostrados permite reconocer la importancia de la gestión de la calidad para la diferenciación, sobre todo en las organizaciones que se dedican a prestar servicios. Se reconocen tres razones importantes (Horowitz, 1991):

- 1) El consumidor ve prácticamente todos los defectos porque el servicio es consumido al mismo tiempo que es fabricado.
- 2) El servicio está compuesto por un conjunto de prestaciones, pero es sobre todo una experiencia.
- 3) En el ámbito de los servicios, una parte importante de la calidad procede de la relación que va a establecerse entre el representante de la empresa y el cliente (p. 3).

Las empresas de servicios reciben fuertes presiones para mejorar su productividad puesto que al tener mucho personal sus costes crecen rápidamente. Las empresas de servicios pueden emplear algunas estrategias para mejorar la productividad de sus prestaciones (Kottler, 2000). En primer lugar, se puede actuar a través del factor humano, especialmente el que se encuentra en contacto con el público, mejorando sus conocimientos, actitudes, valores, habilidades y competencias para desarrollar mejor su función en la organización.

Basados en la práctica de mejoras en la calidad, se han introducido técnicas y modelos para progresar en la eficaz prestación de servicios y el aumento de las capacidades internas a través de la adopción de dimensiones de la calidad. Estas dimensiones de la calidad no se centran únicamente en los aspectos financieros sino que también conectan premisas clave para la mejora de la calidad y del rendimiento operativo.

Las características de intangibilidad, simultaneidad de producción y consumo, heterogeneidad y carácter perecedero de los servicios condicionan que la calidad se vuelva una variable estratégica para el éxito empresarial en los servicios y lo es en tanto que estas características implican que la persona que presta el servicio es clave para crear y mantener una imagen de servicio de calidad.

La calidad del servicio cobra tanto o más importancia en todos los aspectos relacionados con la gestión del personal de contacto directo con el público, como los aspectos relacionados con la capacidad, ya que el objetivo básico que persigue una empresa de servicio es minimizar las esperas de los clientes y que este se sienta satisfecho según su percepción del servicio. Se trata, en última instancia, de atender la demanda de forma eficiente y a tiempo. Esto implica que al ser el cliente quien determina el nivel de calidad de un servicio, el personal es clave porque interactúa directamente con el cliente en la prestación del mismo. Se denomina "encuentro de servicio" o "momento de la verdad" a este contacto directo entre el cliente y el productor del servicio.

Como indica Méndez (1998) el turismo ha de verse como un caso específico de movilidad en el espacio. Aunque analíticamente es obvio el carácter reduccionista y empobrecedor derivado de la convención de considerar el turismo como un fenómeno vinculado exclusivamente a la movilidad por motivos de ocio, en la práctica, para algunos lugares específicos, es también obvio que las variaciones poblacionales más importantes tienen su origen en este tipo de movilidad espacial. Sea por motivos de ocio, sea por otros motivos, lo cierto es que las personas desplazadas influyen en el lugar de destino al introducir cambios en la estructura social de consumo. Esta estructura de consumo modifica la estructura de oferta lo que, a su vez, transforma la estructura productiva y laboral de este lugar.

Las empresas turísticas se integran fundamentalmente en la rama productiva de los servicios, teniendo presente que otras empresas productoras de bienes primarios como industriales deben ser considerados como empresas turísticas por el destino final de su actividad, es decir, dependiendo de a quién se dirija el producto o servicio, la unidad empresarial estará incluida o no dentro del sector turístico. Desde una perspectiva más restringida y que contribuye a una mejor acotación del problema, hay que señalar que el sector turístico es la actividad cuyo producto va a significar el consumo de bienes o de servicios por un sujeto que se encuentra temporalmente desplazado de su lugar habitual de residencia.

Según Méndez (1998):

Así, la calidad es la que determina la satisfacción que le ha producido al turista o visitante un determinado producto/servicio turístico consumido en el municipio. Normalmente, el recuerdo está generado o constituido por experiencias, y estas pueden ser del alojamiento (ubicación, limpieza, comodidad...), de las infraestructuras (transportes, estado vial, señalización...), de los equipamientos: recreativos y sociales (playas, parques, hospitales, centro de salud...), de las empresas orientadas al turismo (restaurantes, agencias de viaje...), etc. Pero sobre todo, el recuerdo está marcado por las personas (trato, actitud...) (p. 115).

Tras la revisión de toda esta literatura, para efectos de esta investigación la calidad será definida como el conjunto de características que posibilitan atender y superar las expectativas razonables de visitantes y residentes, trayendo ventajas para los mismos, tanto en el aspecto económico como en relación al medioambiente, sea natural o cultural; el uso eficiente de los recursos, construyendo oportunidades y logrando ser competitivos, puesto que solamente de esta manera se conseguirá beneficiar el entorno, la población local, los recursos humanos involucrados directa

o indirectamente con la actividad turística, los empresarios del sector y los visitantes. El papel del factor humano en el logro de la calidad es vital, ya que se convierte en el recurso esencial para que se logre satisfacer constantemente las expectativas del cliente al brindar un servicio diferenciado. La forma que tradicionalmente ha sido enfocada el trabajo con el recurso humano se encuentra marcada por formas de control y regulación de su actuación influenciada por elementos externos o inspectores y el uso de herramientas de gestión que se han encargado de encasillar al ser humano como un elemento que brinda su comportamiento de manera lineal.

Los valores en el ámbito organizacional

Zytowsky (1970) fue de los primeros autores que definió los valores en las organizaciones laborales como un conjunto de conceptos, los cuales median entre la orientación afectiva de la persona y las clases de objetos que ofrecen una satisfacción similar.

Super (1995) define los valores como el refinamiento de las necesidades a través de la socialización del sujeto, los cuales son alcanzados por medio de actividades, asimismo establece que una necesidad como la de ayudar a los demás se convierte en la importancia dada al valor altruismo, por lo tanto una persona que asigna prioridad a este valor puede alcanzarlo y satisfacer su necesidad de ayuda a los demás, desempeñando una ocupación como el trabajo social o la docencia.

Arciniega (2001) establece que los valores en el trabajo son concebidos como la representación cognitiva de las necesidades universales que se manifiestan a través de metas transituacionales que se organizan en forma jerárquica y que se manifiestan en el contexto organizacional.

Dentro del tema propiamente organizacional se destacan las investigaciones de García y Dolan (1997) y Blanchard y O'Connor (1997). García y Dolan han propuesto un Modelo Triaxial de la Dirección por Valores que se compone de los grupos de valores siguientes:

- Valores prácticos. Praxis: obrar, actuar, prosa. Están orientados al control profesional de los resultados del sistema: eficiencia, rapidez, medición, entre otros.
- Valores poiéticos. Poesis: hacer, generar, parir, poesía. Orientan su apertura creativa o su bienestar emocional: imaginación, curiosidad, ilusión, buen humor, equilibrio trabajo-vida, entre otros.
- Valores éticos: son los que orientan cómo comportarnos con los demás para aspirar a ser dignamente humanos, por ejemplo, el respeto, la generosidad, la honestidad, la dignidad, la solidaridad, la equidad, la cooperación y el diálogo.

Estos conceptos mostrados se encuentran marcados por un enfoque antropológico, tanto en su definición, como en las alternativas heurísticas que ofrecen para el desarrollo de las distintas ciencias sociales.

Los instrumentos utilizados para medir valores se han diseñado partiendo de las técnicas que se utilizaron primeramente para medir actitudes y que tienen base en trabajos de investigadores de principios de siglo pasado como Thurstone (1929) y Likert (1932) (citados por Zazueta y Arciniega, 2010).

De acuerdo con O'Connor y Shewchuk (1995) las empresas de servicios requieren fuertemente del control de mecanismos sociales, como los valores organizacionales para dirigir las acciones de sus miembros.

El ajuste persona-organización es definido por Carlzon (1993) como la congruencia entre las normas y los valores de la organización y los valores de las personas que lo integran, el ajuste persona-organización se enfoca en cómo la comparación entre el ordenamiento y el contenido de los valores de los empleados con el sistema de valores de la empresa para la que trabajan, afectan las actitudes y la conducta de los individuos.

Zazueta y Arciniega (2010) sintetizan las características que más inciden en el concepto de valor:

- Son representaciones cognitivas de necesidades universales.
- Son de carácter abstracto.
- Tienen a formar una estructura dinámica.
- Se ordenan en forma jerárquica.
- Expresan un objetivo motivacional.
- Se expresan a través de metas transituacionales.
- Son producto de la socialización del sujeto.
- Poseen estabilidad temporal.
- La mayoría de ellos se ubican a nivel inconsciente.
- Es propio de los seres humanos.
- Ocupan un lugar central en el sistema cognitivo del sujeto.
- Influyen sobre las percepciones y actitudes y, en general, sobre toda la actividad humana.
- Sirven de estándares de evaluación.
- Son símbolos compartidos en un grupo social que determinan el comportamiento deseable. (Zazueta y Arciniega, 2010, p. 52)

En Cuba se destaca las aportaciones de Díaz Llorca, quien posee una prolija obra científica en torno a los valores en las organizaciones. A partir del estudio de García y Dolan (1997), proponen

la estrategia de valores en las organizaciones. Para Díaz (2010) los valores “son una realidad humanizada que tiene una significación positiva para el hombre” (p. 42). Su clasificación de los valores, tomando como antecedentes los autores ya mencionados, la realiza en función del tiempo en que operan en las organizaciones, por lo que puede decir que los valores pueden ser estratégicos y tácticos. Dentro de los estratégicos incluye la identidad, misión y visión de la organización. Por otra parte, los valores tácticos se dividen en éticos, prácticos y de desarrollo.

Apoyado en las ideas de García y Dolan (1997), Díaz (2010) propone una clasificación de valores que permite diferenciarlos según el tiempo en que operan.

TABLA 1
CLASIFICACIÓN DE VALORES

Valores	Tiempo en que operan	Función
Estratégicos		
Identidad	Largo y Mediano Plazo	Muestra la historia o trayectoria de la organización
Misión	Largo y Mediano Plazo	Define la razón de ser, para qué existe
Visión	Largo y Mediano Plazo	Presenta hacia dónde se quiere llegar
Tácticos		
Éticos	Cotidianidad	Define la relación con el entorno
Prácticos	Cotidianidad	Muestra la relación interna en la organización
Desarrollo	Cotidianidad	Ilustra cómo lograr las metas futuras.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Díaz (2010).

Los valores son los elementos motivadores más poderosos y profundos de la acción personal, grupal y organizacional. Son la esencia de la ideología de la organización y en los procesos cotidianos son el cauce estratégico para alcanzar el estado deseado. Al ser empleados en el contexto laboral cada trabajador le encuentra significado a lo que realiza, aparece el sentido para las mejores prácticas, permiten la integración organizacional a partir del eje axiológico que condiciona. Debe existir claridad al comprender que los valores, desde su significado y sentido obedecen mayormente a la carga ético-moral de su contenido y no a la dimensión temporal en que estos operan.

Díaz (2010) reconoce que a través de los valores es que las personas le brindan sentido a la acción que realizan, ya que estos son inductores de la actuación, además reconoce que estrategias y personas no pueden estar ajenas.

El principal beneficio que se deriva del uso de los valores en la dirección y que justifica su para qué, está en que la acción de dirigentes y trabajadores tenga sentido, pero en función de ciertos valores jerarquizados, que conforman su ideología y deben de estar orientados al logro de los objetivos y estrategias (p. 93).

Un importante componente de los Diseños Estratégicos de las Organizaciones lo constituyen los Valores Compartidos, los que constituyen los elementos más novedosos del sistema, por tanto, en los que existe menor experiencia y se presentan las mayores dificultades en la determinación y el trabajo con los mismos" (Reinartz, Krafft y Hoyer, 2004, p. 35)

Se encuentran en la obra de Reinartz, Krafft y Hoyer (2004) elementos trascendentales que esclarecen la necesidad de gestionar o desarrollar valores en las organizaciones. Por un lado su papel dentro de la cultura organizacional, su lugar dentro de la dirección y planeación estratégica, su rol intrínseco como regulador del comporta-

miento, su carácter identificador y legitimador de grupos, su perspectiva de alinear y autentificar las mejores prácticas y servir de marco sancionador de las conductas, son aspectos que han sido reconocidos por las teorías que fueron citadas con anterioridad y que son altamente valoradas en esta investigación.

En la actualidad, los fenómenos a los cuales se enfrenta la ciencia demandan de enfoques y miradas más integrales, ya que no pueden ser comprendidos procesos de naturaleza multideterminada solamente desde una perspectiva científica. Es por ello que se considera una necesidad epistemológica la urgencia por complementar el conocimiento acerca del trabajo con los valores en las organizaciones, desde la perspectiva de la dirección y gestión empresarial, empleando la teoría de la complejidad y la psicología histórico-cultural con un fundamento materialista dialéctico de la ciencia, donde se reconoce que las teorías no son jueces suprahistóricos y omnipotentes: sus capacidades evaluadoras dependen también del desarrollo histórico que las evalúe y de la integración entre disciplinas científicas.

Una de las características del desarrollo científico del siglo XX fue el incremento de diferentes formas de integración horizontal (trabajo en equipo, multidisciplinariedad, interdisciplinariedad, transdisciplinariedad) como recurso necesario para generar nuevos conocimientos. En gran medida el desarrollo científico de vanguardia se está produciendo en puntos de contacto entre diversas disciplinas científicas. Se habla de la recombinación genética entre disciplinas y la producción permanente de productos cognitivos híbridos. El estudio de procesos complejos requiere de investigaciones complejas que promuevan la multi, la inter y la transdisciplinariedad (Nuñez, 1989; Morín, 1984).

Como fenómeno complejo, el proceso de desarrollo de valores no puede ser comprendido como un proceso lineal, de sumatoria de pasos

y obtención de un resultado, esto sería un sesgo científico a partir de la no comprensión de este como proceso multideterminado, donde la práctica social juega una doble función: es en ella donde se pone en práctica el valor y a la vez donde este se forma y desarrolla.

Los valores poseen una incuestionable relación con la cultura. Lo que muestra su vínculo específico con la propia historia y el progreso cultural, incluso desde tiempos pretéritos. La cultura está vinculada con la formación del hombre, pues incide en su formación y mejoramiento, por eso comprende todo lo que es aprendido mediante la comunicación y el vínculo entre los hombres, por lo que incluye también el sentido de lo individual y lo social. Este aspecto, a nuestro entender, ha sido abordado con precisión meridiana por Díaz (2010) a lo largo de su obra acerca de este tema.

La explicación sobre la relación del valor con las demás categorías reguladoras dentro de la dirección estratégica es insuficiente desde el punto de vista teórico, aunque se puede apreciar la actitud de integración en una perspectiva metodológica de este análisis, al estar contenidas en la planeación estratégica. Desde el punto de vista teórico debe comprenderse que el valor es la estructura motivada, pues en su incorporación tiene que mediar la motivación del sujeto. La política y las normas son más externas, cumplen un papel más prescriptivo y dependen, en buena medida, de los recursos personales de los sujetos para asumirlas.

Esto significa que política y normas se convierten en un regulador efectivo de la conducta, cuando la persona propiamente dicha toma conciencia de ella y la asume como individual. Ambas son igualitarias y a la vez selectivas. Igualitarias porque todos pueden cumplirlas y selectivas porque, aunque estén al alcance de todos, suelen ser pocos quienes las cumplen. Sirven para valorar el comportamiento ajeno y el propio según los criterios establecidos.

A pesar del carácter social de la política, las normas y los valores, es justamente el individuo quien desempeña un papel esencial, porque es indispensable la interiorización de las normas, valores y deberes en cada hombre singular; es decir, sin la adhesión íntima por parte del sujeto a las exigencias establecidas en el contexto donde desempeña su papel social.

Los valores y las normas cumplen una función crítica respecto a la práctica social, al constituir un poderoso instrumento de renovación y orientación de la conducta de los hombres. Operan como reguladores del comportamiento del sujeto en la esfera de actuación en cuestión. Siempre se refieren al ser humano y este tiende a convertirlos en realidades o existencias. Suelen mover el comportamiento y orientar la vida en la medida en que representan elementos que alcanzan su expresión en la personalidad. La personalidad es relativamente estable a la vez que dinámica y contradictoria en su interior. Su manifestación individual es única e irreplicable y se origina y desarrolla en un incesante proceso de interacción del sujeto con su medio en condiciones socioculturales e históricas específicas. Es en el contexto de la personalidad, donde actúa el valor como mecanismo de autorregulación, logrando una formación cognitivo-afectiva con amplia carga reguladora de la conducta.

Los valores se encuentran condicionados social e históricamente, de modo que no se trata de un fenómeno monolítico u homogéneo, sino diverso, heterogéneo, contradictorio, como contradictoria es la propia realidad de la cual son reflejo, y en la cual están articulándose de modo muy complejo la economía, la historia, la cultura, la idiosincrasia, entre otros.

El hombre no interioriza valores de una forma directa o mecánica, pues siempre pertenece a grupos determinados que mediatizan la relación con lo social. Los valores no son una abstracción teórica carente de contenido, pues poseen una

doble naturaleza, es decir, tienen un carácter objetivo y a su vez, subjetivo. Al tener como elemento condicionante de su producción la actividad práctica en la relación del hombre con el mundo, se encuentran estrechamente vinculados a la vida real de los hombres, a sus necesidades, intereses, aspiraciones y motivaciones. Los valores, dado su marcado carácter activo, son como una especie de potencialidades humanas que poseen la peculiaridad de dignificar a los hombres y elevar su condición humana como personas en el proceso de su actuación social.

Los valores se convierten en fines que orientan y regulan la actividad humana con independencia de otros reguladores sociales que se acercan también a cumplir esta importante función social, dado el marcado carácter prescriptivo, valorativo, cognoscitivo. Si se subestima el papel de los valores en la regulación del comportamiento estamos incorporando una comprensión mecanicista de estos.

El análisis de los valores tiene que realizarse desde la perspectiva de principios/práctica. Desde este punto de vista existe coincidencia al reconocer a los valores como principios, como elementos determinantes y guías de la conducta humana, sin embargo, esto se traduce en práctica en la medida que tenga una eficacia social. Las prácticas constituyen espacios de gestación de valores. En esta dialéctica entre principios y prácticas nos aporta una visión novedosa para el análisis de las contradicciones en el terreno de estudio de los valores.

Resulta necesario comprender el principio de la doble formación de los procesos psíquicos superiores (Vygotsky, 1987). Este principio asegura que todo proceso psicológico, como es el caso de los valores, se forma y desarrolla a partir de la interiorización activa y crítica que realiza el sujeto de la actividad social en que se encuentra inmerso, es decir que todo proceso antes de ser intrapsicológico, tiene el sujeto que haber interactuado y visto en la práctica, o sea, ser interpsicológico.

La expresión reguladora se encuentra en la subjetividad individual o interiorización del valor cuando este alcanza una significación personal, cuando el individuo conoce qué defender, cómo actuar, pero además se debe de generar vivencias, emociones y sentimientos favorables en esta dirección.

Dentro de las prácticas de gestión de valores se ha abusado, a nuestro parecer, de modelos y procedimientos donde se maximiza la importancia de definir y transmitir el concepto de determinados valores, sin explotar otras vías como la puesta en práctica, el reconocimiento de los comportamientos que son acordes al valor definido, etc.

El valor se interioriza o incorpora activamente en un largo proceso de construcción dinámica del sentido personal. Para que se incorpore a la subjetividad individual y se exprese eficazmente en la regulación del comportamiento, es imprescindible que este no solamente posea cierto grado de información, comprensión y reflexión acerca de los contenidos constitutivos del valor, sino que además estos contenidos signifiquen algo para el sujeto, despierten en él emociones, o lo que es lo mismo, la necesidad, el disfrute, el placer de vivir, comportarse y hacer patentes tales valores. Los valores se integran constituyendo auténticas concepciones morales y de otra índole de inestimable potencial regulador.

La sola información o conocimiento puede ocasionar formalismo o no implicar emocionalmente y personalmente, que caracteriza expresiones, comportamientos típicos de reproducción pasiva del valor como mimetismo, determinismo externo, rigidez, acriticidad, insuficiente eficacia reguladora del valor, entre otros. La eficacia reguladora del valor en el comportamiento supone una regulación desde la reflexión y valoración flexible. La imposición de un código o determinado valor puede conducir al sujeto a la práctica de la doble moralidad, porque el valor en cuestión no tiene sentido en el sistema de sus relaciones personales.

El proceso de configuración personal del valor es contradictorio, demanda de análisis y reflexión, y pasa irremisiblemente por la integración del sujeto con su contexto a través de dos categorías fundamentales, la comunicación y la actividad.

Los valores son la brújula del comportamiento humano, pues no existen actos de esencia en el hombre en que no se manifiesten de manera explícita o implícita. Los valores se encuentran en la cima de la personalidad, de la espiritualidad humana, ellos guían el desarrollo de las personas, tomadas estas como individuos o como grupos, hacia el bien o el mal, en todos sus matices y expresiones en las diferentes esferas y contextos de la vida.

Los valores poseen una raíz social. Resulta imprescindible la creación y defensa de espacios para la reflexión, la discusión y el debate. Las razones por las cuales los individuos se distinguen a la hora de apropiarse de un sistema determinado de valores están las diferencias en cuanto a la situación económica, medio social y grados de escolaridad.

Los valores tienen como función orientar la conducta y las acciones del hombre hacia determinados fines y acciones concretas de la sociedad, permiten el afianzamiento y despliegue de las verdaderas potencialidades, como las virtudes, la espiritualidad, la autenticidad, la firmeza y las creencias.

Este análisis pauta los elementos determinantes, a nuestro criterio, que deben ser tomados en cuenta para el desarrollo de valores y ser incluidos en este proceso dentro de la planeación estratégica o su empleo dentro de algún proceso estratégico como resulta la calidad. La actividad práctica de los trabajadores tiene que convertirse en el marco potenciador del desarrollo de valores; para ello resulta necesario regular las prácticas y el contexto para generar un ambiente favorecedor de este desarrollo. No significa limitar, sino legitimar, autenticar lo bueno y lo malo, según los valores que se pretenda potenciar por la dirección.

Los valores desde un enfoque estratégico. Antecedentes, situación actual y perspectivas en el contexto de la gestión de la calidad en el turismo

El tema de los valores se encuentra en el análisis de innumerables profesionales de distintos ámbitos científicos: psicólogos, pedagogos, ingenieros, sociólogos, economistas, filósofos, entre otros; han aportado una gran cantidad de conocimientos teórico-prácticos que ha permitido, por un lado contar con un amplio espectro de información, y por otro, han generado la necesidad de debatir y contraponer muchos de estos aportes.

Rokeach es considerado como el iniciador del estudio formal y sistemático de los valores y su definición es una de las más citadas: "Un valor es una creencia perdurable de que un modo de conducta específico o fin en la vida, es personal o socialmente preferible sobre otro modo de conducta o fin de existencia" (1973, p. 5).

A partir de su definición de creencias y su posterior clasificación, Rokeach precisa a los valores como creencias prescritas, donde la creencia define lo que es deseable o indeseable. Los delimita como perdurables, como perdurable es también el proceso de socialización donde se forma el valor. Propone la clasificación de valores en terminales e instrumentales. Esta definición ha sido ampliamente difundida pero su comprobación empírica no es totalmente fiable. Sintetiza sus ideas acerca de este concepto en la siguiente cita: "los valores son las representaciones cognitivas y transformacionales de las necesidades, siendo el hombre el único animal capaz de hacer dichas representaciones y transformaciones (...) Los valores no solo son la representación cognitiva de las necesidades individuales, sino también de las demandas sociales e institucionales (...) ya que la sociedad y sus instituciones socializan al individuo sobre el bien común, interiorizándole las concepciones compartidas sobre lo deseable" (Rokeach, 1973, p. 20).

Así, se aprecia la existencia de tres dimensiones que han marcado pautas dentro del análisis de los valores, aunque no todos los investigadores le brindan el mismo peso dentro de sus pesquisas. Las tres dimensiones son:

- Cognitiva
- Afectiva
- Comportamental

Además, otro aporte que ha marcado el resto de las propuestas es la manifestación de su estabilidad temporal y su carácter social.

Se destaca por sus aportaciones Hofstede, quien define los valores como tendencias generales a preferir ciertos estados o asuntos sobre otros. Simbólicamente establece que los valores son sentimientos como la punta de una flecha, por eso tienen un lado positivo y uno negativo (Hofstede, 1980).

Desde el inicio de los estudios sobre valores, los investigadores se han dado a la tarea de buscar un conjunto de dimensiones o facetas que le permitan clasificar los valores humanos, un ejemplo de ello aparece en las investigaciones de Kluckhohn y Strodtbeck (1961), Inkeles y Levinson (1969), Parsons (1951), Rokeach (1973), entre otros.

Las primeras clasificaciones fueron meramente teóricas y después al paso de las décadas se tornaron teóricas empíricas, es decir, fundamentadas en la teoría pero enriquecida con los hallazgos prácticos, se puede citar entre estas últimas a Elizur (1984), Hofstede (1990), Schwartz (1992, 1994, 1999), Schwartz y Bilsky (1987), Trompenaars (1998), Dolan y García (1997), Blanchard y O'Connor (1997), Zazueta y Arciniega (2010), Díaz Llorca (2010), entre otros.

Para efectos de esta investigación se considerará que los valores son una expresión de la realidad viva y actuante de cada uno de los sectores constitutivos de la trama social, así como de los individuos que la integran. No deben resultar sa-

cralizados como resultado de una forma dominante de ver la realidad, por justa que esta sea, pues en su propia generalización estaría contenida una injusticia esencial: el desconocimiento de su naturaleza y de su función social.

La orientación al cliente, su comprensión como eje axiológico de los sistemas de gestión de la calidad del servicio turístico

Muchos servicios turísticos, especialmente los servicios hoteleros, se caracterizan por un alto grado de interacción personal, donde el personal implicado en el contacto directo con el cliente representa a la empresa, define el producto y lo promueve directamente hacia el consumidor.

Bowen y Schneider (1988) sugieren que las empresas de servicios deberían alcanzar un clima interno que propicie un impacto positivo en las actitudes y en los comportamientos del personal de contacto y, por esta vía, en la calidad de servicio percibida por los clientes. En el contexto científico vinculado a la investigación en empresas de servicio, están cada vez más interesados por el concepto de orientación al cliente dada su contribución potencial a la mejora del servicio, factor crítico en la actualidad para el éxito de muchas organizaciones (Bowen y Schneider, 1988; O'Connor y Shewchuk, 1995). La orientación al cliente desde una perspectiva estratégica, tiene que ser vista como un conjunto de prácticas institucionales que permiten a la organización como un todo comprender el reto que encierra la mejora continua basada en la intención de satisfacer al cliente. Tiene que implicar a todos los elementos que conforman la estrategia y no ser concebido a partir de un enfoque de mercadotecnia como en la actualidad reconoce la literatura científica.

En este entorno es donde se defiende la idea de considerar la orientación al cliente como eje axiológico dentro de los sistemas de calidad en el servicio turístico, debido a su implicación comporta-

mental y su alta carga reguladora del desempeño del trabajador que brinda el servicio. Orientación al cliente equivale a un rediseño permanente del producto ya que, para Deming (1989), el ciclo de diseño, fabricación, venta y posventa ha de ir seguido de otro ciclo, que empieza con el rediseño basado en la experiencia del ciclo anterior, lo que provoca una mejora continua de la calidad. De ahí que se considere al personal como cliente interno, como parte de una cadena proveedor-cliente externo, que finaliza con el consumidor, quien demanda la máxima calidad del producto.

Se puede comprender el efecto de arrastre de los demás valores en los que debe descansar un desempeño de excelencia, comprometido con la mejora continua. Al trabajar la orientación al cliente como valor trascendente de la organización no se niega el papel de un sistema de valores orientados a la competitividad, diferenciación y satisfacción plena del cliente, sino que se define el carácter rector de este y su papel en torno a la movilización de las demás funciones personalógicas: motivaciones, actitudes, competencias, etc. La orientación de valores en la personalidad asume su forma expresiva y estructural superior de la personalidad en un núcleo valorativo, a partir de las condicionantes del contexto le permite al trabajador actuar en correspondencia con las demandas. Es por ello que el valor nuclear para el desempeño del personal de servicio, más que un valor universal tiene que ser un valor contextualizado a la actividad que realiza, en consonancia con los objetivos de la organización y brindando significado y sentido a las mejores formas de desempeño que tributen a la satisfacción de los clientes.

Como señalan Reinartz, Krafft, y Hoyer (2004):

En un mercado tan competitivo como el actual, la vieja fórmula de calcular los costes y añadir un margen para determinar el precio tiende a desaparecer. La nueva fórmula supone que el cliente es quien decide el precio, por tanto la empresa debe ajustar su estructura en el futuro para ofrecérselo

hoy y, en consecuencia, atraer su atención. Hay que tener, pues, la creatividad suficiente para desarrollar las mejoras en el proceso que permitan reducir costes y atender mejor las necesidades del cliente (p. 479).

La noción de satisfacción del cliente está ligada al concepto de calidad de servicio, de modo que:

El enfoque industrial sobre la calidad, que en un primer momento se intenta trasladar también al ámbito de los servicios –según el cual la calidad es entendida como la conformidad a unas especificaciones y estándares-, con el tiempo empieza a ser criticado, ya que se pone de manifiesto cómo en muchas ocasiones el nivel de calidad percibida por los clientes no coincide con el nivel de calidad percibida por los directivos de la empresa. Por lo que aparecen nuevos enfoques sobre la calidad con un mayor énfasis en las percepciones del cliente. Así, el concepto de calidad se va desplazando hacia el cliente, pasando a ser el elemento clave la valoración que este realiza sobre el servicio ofrecido (Setó, 2004, p. 16).

La orientación al valor del cliente está bajo el paraguas de la orientación al mercado y del marketing de relaciones. Como respuesta al entorno cada vez más turbulento, competitivo y exigente, tanto del mercado como en tecnología, ambos enfoques convergen en la estrategia de negocio basada en la gestión de relaciones con clientes. Reinartz, Krafft y Hoyer (2004), la describe como un proceso sistemático para gestionar la relación de iniciación, mantenimiento y terminación con el cliente a través de todos los puntos de contacto con el cliente para maximizar el valor del portafolio de sus relaciones.

Este paradigma sitúa al cliente en el centro de todo el negocio y la gestión integrada de la relación con este, se yergue como estrategia básica de supervivencia y crecimiento. Al centrarse en el cliente, este pasa a estar por delante de los procesos internos de la organización, siendo la

forma en que el cliente quiere interactuar con ella lo prioritario. De esta manera el actuar para el cliente pasa a ser substituido por actuar con el cliente. Por consiguiente, el enfoque va más allá de un marketing relacional apuntando a un marketing colaborativo entre cliente-empresa para la creación de valor.

Estas intenciones tienen que ser certificadas para lograr que se contribuya a alinear el comportamiento organizacional con valores que sostenga de manera sólida el sistema de gestión de la calidad. Es por ello que tienen que estar declaradas desde la concepción propia del sistema de calidad y toda la documentación que la compone, así como estar demostrados su importancia y los modos de concretarse en la práctica cotidiana y en la mejora continua.

CONCLUSIONES

A modo de conclusiones de la investigación se encuentran:

- La gestión de la calidad demanda de valores que sustenten las mejores prácticas dentro del entorno de mejora continua que las organizaciones de servicios se desenvuelven. Se aprecia que en los sistemas de calidad donde no existe definición de dichos valores la presencia de comportamientos acorde a la calidad se muestran de manera esporádica, no como un estado actual sino como deseado.
- La teoría que ha abordado hasta el momento la gestión de valores es insuficiente y muestra limitaciones en cuanto al carácter simplificador y lineal de la formación de valores desconociendo el carácter complejo y azaroso de este proceso. Se aprecia que los valores son tratados como elementos de sumatoria y complementación y no como complejas formaciones psicológicas que se forman en la dinámica de la interacción del individuo con el medio que lo rodea.

- La orientación al cliente vista como valor nuclear se convierte, dentro de los sistemas de calidad concebido como proceso estratégico, en un eje axiológico para la complementación con otros valores, ya que en este se encarnan los elementos determinantes de la gestión de la calidad de servicios turísticos.

REFERENCIAS

- Ansoff, H. (1979) *Strategic management*. New York: Wiley.
- Arciniega, L. (2001). *Desarrollo y Validación de un Modelo Heurístico sobre Valores en el Trabajo*. Tesis doctoral, Facultad de Psicología, Universidad de Salamanca. España.
- Ballou, R. (1995) *Logística: Administración de la cadena de suministro*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Blanchard, K. y M. O'Connor (1997). *Dirección por Valores*. España: Gestión 2000.
- Bounds, G., L. Yorks, M. Adams y G. Ranney, (1994). *Beyond total Quality Management-Toward the Emerging Paradigm*. New York: International Edn., McGraw-Hill.
- Bowen, D. y Schneider, B. (1988) Services marketing and management: Implications for organizational behaviour. En: *Research in organizational behavior* Greenwich, CT: JAI Press, 10.
- Carlzon, J. (1993) *El momento de la verdad*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Crosby, P. (2001) *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. Mexico: Editorial CECSA.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A.
- Díaz, C. (2010a). *Hacia una Estrategia de Valores en las Organizaciones*. Caracas: MPPEU-OPSU.
- Díaz, C. (2010b). *Cómo utilizar una Estrategia de Valores en las Organizaciones. El Lado Oculto de los Equipos Gerenciales*. Caracas: MPPEU-OPSU.
- Drucker, P. (1993). *Gerenciar para el Futuro*. Colombia: Norma.
- Elizur, D. (1984). Facets of Work Values: a Structural Analysis of Work Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, No. 69, vol 1.
- Folz, D. (2004). "Service Quality and Benchmarking the Performance of Municipal Services". *Public Administration Review*, 64 (2), 209-220.

- Galloway, T. y Kolb, R. (1996) "Futures prices and the maturity effect". *Journal of Futures Markets*, 16 (7), 809–828.
- García, S. y Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores*. Madrid: McGraw-Hill.
- Harrigton, J. (1997) *Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación*. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Hartley, J. y Downe, J. (2007). The Shining Lights? Public service awards as an approach to service improvement, *Public Administration*, 85(2).
- Herzberg, F. (1959) *The motivation to work*. Edition 2nd ed. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1973) *Work and the nature of man*. New York: Mentor book.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work related Values*. California: Sage.
- Hofstede, G. (1990). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Londres: McGraw-Hill.
- Horovitz, J. (1991) *La calidad del servicio*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Horovitz, J. (1999): *Diferenciación a través del servicio al cliente*. URL: <http://www.gestiopolis.com/servicio.pdf>. Fecha de consulta: 20 de septiembre del 2005.
- Inkeles, A. y Levinson, D. (1969). National Character: the Study of Modal Personality and Sociocultural Systems. En: G. Lindzey y E. Aronson (Eds.): *The Handbook of Social Psychology*. Londres: Addison-Wesley, Reading, M.A.
- Kluckhohn, F. y Strodtbeck, F. (1961). *Variations in Value Orientations*. Illinois: Row Peterson, Evanston.
- Kottler, P. (2000) *Qué hacen los líderes*. Madrid: Gestión 2000.
- Longbottom, D., Mayer, R. y Casey, J. (2000). Marketing, total quality management and benchmarking: exploring the divide, *Journal of Strategic Marketing*, 8, (4), 327–340.
- Méndez La Muela, G. (1998). Elaboración y seguimiento de indicadores de calidad en el municipio turístico. En: *La gestión de la calidad en el municipio turístico*. Málaga: CINTA.
- Morín, E. (1984) *Ciencia con conciencia*. Barcelona: Anthropos.
- Nuñez, J. (1989) *Interpretación teórica de la ciencia*. La Habana: Ciencias Sociales.
- O'Connor, J. y Shewchuk, R. (1995) Service quality revisited: striving for a new orientation. *Hospital y health services administration*, 4 (40).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988) SERVQUAL: a multiple-items scale for measuring consumer perceptions of services quality. *Journal of Retailing*. 64 (1).
- Parsons, T. (1951). *The Social System*. New York: Nueva York Free Press.
- Reinartz, Werner, Manfred Krafft, and Wayne Hoyer (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research* 3 (41).
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Nueva York Free Press.
- Schwartz, H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*. No. 25.
- Schwartz, H. (1994). Are the Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?. *Journal of Social Issues*. No.50.
- Schwartz, H. (1999). A Theory of Cultural Values and some Implications for Work. *Applied Psychology*, 48 (1).
- Schwartz, H. y Bilsky, W. (1987). Toward a Theory of Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-cultural Replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (5).
- Setó, D. (2004) *De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sittimalakorn y Hart, (2004) "Market orientation versus quality orientation: sources of superior business performance". *Journal of Strategic Marketing*, 4 (12).
- Super, D. (1995): *The Psychology of Careers*. New York: Harpers y Row.
- Trompenaars, A. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Vygotsky, L. (1987). *Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Zazueta, H. y Arciniega, L. (2010). *Desarrollo de Valores en el Trabajo*. México: Trillas.
- Zytowsky, D. (1970). The Concept of Work Values. *Vocational Guidance Quarterly*. 18 (2).

Recibido: 28-02-2012

Aceptado: 01-04-2012