



UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES

**“ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA
DE LA CULTURA DE
CALIDAD EN EL SERVICIO
EN LOS HOTELES CINCO ESTRELLAS
DE LA CIUDAD DE PUEBLA”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN RECEPCIONAL

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
DE INSTITUCIONES**

PRESENTA:

Ma. Moramay Rivero Jiménez

Puebla, Pue.

Mayo 2003

DEDICATORIAS



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A DIOS:

Por permitirme llegar una vez más al final de la meta, gracias por mi familia, mi principal apoyo.

A MI PAPA:

Gracias por las mil y un maneras en las que me has apoyado y por todo lo que me has permitido aprender de ti. Te amo.

A MI MAMÁ:

Porque mis logros son tuyos también. Gracias por el ejemplo, dedicación y amor que me has dado y por crear el hogar perfecto para mí.

A MIS TÍAS Y ABUELA:

Porque cada una de ustedes es como mi segunda madre.

A MIS PRIMOS:

Yara, Erika, Luis, Jorge, Charo, Alexis, Robert, Jonhatan, Ceci, Edgar, Rubén, Enrique. Por ocupar el lugar de los hermanos que hubiera deseado.

A MIS AMIGAS:

Karina, Mónica y Coral. Por el apoyo que siempre he recibido de ustedes y porque también gracias a su amistad he llegado hasta aquí.

Y a todas las personas que han cruzado mi camino y han dejado experiencias positivas en mi vida, las recordaré siempre.

AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento a mi asesora la Dra. Josefina Rivero Villar por el tiempo y apoyo que me brindó en la realización de la presente monografía. Gracias también a todos los profesores que fueron parte de mi formación académica.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	i
--------------	---

CAPITULO 1: PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 Objetivo general	1
1.2 Objetivos específicos	1
1.3 Alcances y limitaciones	1
1.4 Organización del estudio	2

CAPITULO 2: DESARROLLO DEL TEMA

2.1	Cultura	
2.1.1	Concepto y Características	3
2.1.2	Características de culturas con éxito	7
2.1.3	Cultura en México	8
2.1.4	Cultura Organizacional	13
2.1.5	Importancia de la Cultura Organizacional	15
2.2	Servicio	
2.2.1	Definición y generalidades	25
2.2.2	Filosofía del servicio	27
2.2.3	Los siete pecados del servicio	27
2.2.4	Empleados de contacto	28
2.2.5	La gerencia del servicio	33
2.3	Calidad	

2.3.1	Definición de calidad	40
2.3.2	Historia de la calidad	42
2.4	Calidad en el servicio	
2.4.1	Concepto de calidad en el servicio	46
2.4.2	Importancia de la calidad en los servicios	47
2.4.3	El cliente	48
2.5	Cultura de calidad en el servicio	
2.5.1	Cultura de calidad	53
2.5.2	Cultura de servicio	55
2.5.3	Desarrollo de una cultura de calidad en el servicio en la organización	56
2.6	Industria hotelera	
2.6.1	Antecedentes de la industria hotelera	61
2.6.2	Industria hotelera en México	63
2.6.3	Funciones de un hotel	65
2.6.4	Cultura de calidad en el servicio en hoteles de cinco estrellas de la Ciudad de Puebla	68

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	54
Modelo de desarrollo de la cultura de calidad a nivel personal	
Figura 2	58
Proceso de cambio cultural	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	74
Aspectos de servicio en hoteles muestra	

ABSTRACT

La hotelería es una industria de servicios importante para la Ciudad de Puebla como fuente de empleos y captación de divisas. Para desarrollarla es necesario que tenga competitividad. Este estudio muestra la importancia que tiene la creación de una cultura de calidad en el servicio en la industria hotelera de Puebla como principal ventaja y herramienta administrativa, así como los beneficios que aporta a la sociedad en general. Se expone también un panorama de la actual situación de la cultura organizacional en los hoteles cinco estrellas más importantes de la Ciudad.

INTRODUCCION

La presente monografía titulada “Análisis de la importancia de la cultura de calidad en el servicio en los hoteles de cinco estrellas de la Ciudad de Puebla” pretende informar y sensibilizar al lector sobre la cultura de servicio necesaria para desarrollar una de las principales industrias de la Ciudad. Los temas que aquí se presentan y analizan como el servicio, la cultura, la calidad en el servicio y la industria hotelera contienen datos que servirán al propósito de este análisis, además de dar una visión global de la estrecha relación que guardan estas variables.

México es una de los destinos turísticos más importantes del mundo ya que cada uno de sus estados tiene un atractivo turístico especial y Puebla no es la excepción, pero a su vez tiene muchas desventajas frente a otros países. La industria del turismo tiene mucho potencial como fuente de ingresos para nuestro país, es un sector que debe ser más aprovechado.

Antes que invertir en infraestructura, se debe crear una cultura de servicio, esto es sobre todo, responsabilidad de quienes tienen acceso a la educación y que algún día serán los gerentes y directores de las empresas que ofrecen productos y servicios. Existe el compromiso de extender esta necesidad a los respectivos grupos de influencia para crear una mejor cultura en el trabajo y en la vida diaria.

La calidad en el servicio es desde hace tiempo la principal ventaja competitiva de las instituciones de servicio, y el pilar donde se sostiene la industria hotelera. Pero en México, desafortunadamente, todavía no se ha adoptado como cultura empresarial generalizada. Ya que la cultura de servicio ofrece mucho como factor competitivo ante otras deficiencias de nuestro sector turístico, ésta debe ser una prioridad entre los empresarios de este ramo.

La cultura de servicio exige mejora continua no sólo como empresa sino como personas y como forma de vida, así, tomando como trampolín las empresas hoteleras y de otros servicios esta forma de vida se extenderá algún día hacia toda la población, logrando darle al país mejores oportunidades en el ámbito internacional.

En cualquier industria de este nuevo siglo no hay otra alternativa más que darle el primer lugar en todo a la calidad, ya que de la ejecución y operación satisfactoria de productos y servicios depende la salud, crecimiento y viabilidad económica de los negocios.

Los compradores de hoy también ponen especial énfasis en la calidad, esperan productos aceptables no importando el nivel de precio, según sus posibilidades. La calidad hace que el cliente regrese y eso significa posicionamiento de un producto o servicio en el mercado.

Conforme los productos o servicios se vuelven más complejos, la calidad también se vuelve más compleja, por lo que se deben vencer los retos con efectividad.

CAPITULO 1

PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 OBJETIVO GENERAL

Hacer un análisis de la importancia que tiene como factor competitivo la cultura de calidad en el servicio en la industria hotelera de la Ciudad de Puebla.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Observar como se conforma una cultura de servicio y cómo se aplica en la cultura organizacional, además de señalar cuales son los factores competitivos de una empresa como la calidad en el servicio y comprobar si en los hoteles cinco estrellas de la Ciudad de Puebla se promueve la cultura de calidad en el servicio.

1.3 ALCANCES Y LIMITACIONES

El presente trabajo está dirigido especialmente a personas que tienen o tendrán alguna influencia en grupos de trabajo, ya sea como gerentes o como empleados y abarca todas la áreas de la administración. Las limitaciones se presentan en cuanto a que el presente trabajo fue realizado únicamente en base a los datos proporcionados por cada empresa.

1.4 ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO

En el Capítulo 1, se muestra de manera general los objetivos de la monografía y los alcances y limitaciones que la misma presenta. El Capítulo 2 comprende el desarrollo del tema, en él se presentan todos los temas que son necesarios para el entendimiento de la importancia y los resultados de este estudio, así como sus respectivos análisis de datos y críticas al final de cada tema, en las que se exponen conclusiones propias. Se sustituye así el área de conclusiones, pues el último subtema constituye en sí mismo la conclusión del estudio.

CAPITULO 2

DESARROLLO DEL TEMA

2.1 CULTURA

2.1.1 Concepto y características

En todas las definiciones que se han propuesto de la palabra “cultura” a través del tiempo, se encuentra en ellas un común denominador: el cultivo por el hombre de todo lo humano. La palabra cultura proviene de *colere* que significa cultivo, y nos indica que es precisamente la acción del hombre sobre la naturaleza humana para fomentarla y perfeccionarla en el desarrollo de las capacidades y aptitudes de éste, lo que conforma el mundo de la cultura (Giral 1993, p. 82).

Según Cantú (1997, p.66) “es el patrón por el cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad del mismo. La cultura es móvil y dinámica ya que cambia en función de retos a los que responden los grupos”.

La cultura también abarca el arte, la moral, el derecho, las costumbres, el lenguaje, la conducta y cualquier otro hábito o capacidad adquirida por una persona según la sociedad en la que viva. Pero también existe una cultura general, la totalidad del comportamiento social aprendido por la humanidad a través de la historia. El comportamiento social, es decir, hábitos, valores y actitudes que forman las costumbres de una sociedad son parte esencial de su cultura. Afectan toda actividad que esa sociedad realice, inclusive se traducen en políticas, estrategias y decisiones en las organizaciones. Además hace que se desarrolle una percepción de la vida diferente en cada pueblo o sociedad.

“El concepto de cultura se vio enriquecido y transformado con el nacimiento de la antropología social a finales del siglo pasado. A partir de entonces, la cultura ya no se concibe como la cantidad de información que posee un individuo, sino como el conjunto de ideas y de creencias que distinguen a un grupo

social, como el sistema de referentes y valores que consciente o inconscientemente orienta sus acciones y sus decisiones” (Giral, 1998, p.173).

Para Cantú (1997) la cultura es aprendida por las nuevas generaciones mediante diversos mecanismos, es dinámica y cambia con el tiempo debido a que la sociedad que le da origen también cambia continuamente. Pero aunque haya cambios, siempre se guardan ciertos rasgos. Por eso el pasado es de gran importancia, pues muchas decisiones y mitos nacionales quedan establecidos como tales en ciertos momentos de la historia, por lo cual su comprensión es parte de la cultura de determinado grupo.

La manera tradicional de hacer las cosas también constituye parte importante de la cultura, los métodos de trabajo, la hospitalidad, la convivencia, y hasta los hábitos alimenticios, son costumbres heredadas. Y estas enseñanzas son las que se transmiten de generación en generación creando un valor compartido que forma parte de la identidad de una sociedad.

Cada sociedad tiene una manera particular de enfrentar la vida, de hacer las cosas, sus valores propios, que son afectados por su particular historia, lo que se traduce en un estilo de vida, de trabajo y de comportamiento.

Más detalladamente, la cultura conforma los siguientes aspectos de una sociedad:

- Sus formas de convivencia
- Sus reacciones ante eventos cotidianos como la muerte, el nacimiento, mitos compartidos como las actitudes ante el futuro, la incertidumbre, el éxito o el fracaso.
- Las perspectivas ante otros grupos.
- La velocidad con la que se responde a cambios en el medio que la rodea.
- Su rigidez o flexibilidad en sus costumbres.
- Sus normas ideales, que son las que dictan lo que debe de ser, el comportamiento a seguir. Y sus normas reales, que corresponden a lo que la gente realiza en la práctica.

El grado de concordancia entre estos dos tipos de normas constituye un rasgo primordial de la cultura.

Según Müller (1999, p.22) la cultura se puede dividir en: Cultura social, que se refiere al conjunto de valores y manifestaciones que una sociedad crea, como su folklore, costumbres, música, obra literaria, vestido, comida, etc. Muestra como nacen, viven y mueren los hombres en una sociedad. Y la Cultura individual que es el conjunto de comportamientos básicos de una persona y comportamiento social de ésta. Lo que saben las personas sobre ciencias, música, y cómo actúan, comen, visten, etc.

Algo similar menciona Cantú (1997, p.67). La cultura de una nación, tiene distintos niveles debido a que la constituyen distintos grupos sociales, y son: el nivel nacional (acorde al país del individuo), nivel regional (étnico, lingüístico o de afiliación), nivel de género (sexo de la persona), nivel generacional (el que separa a las diferentes generaciones) y nivel de clase social (relacionado con educación, ocupación y nivel económico).

Es por esto que existen personas con diferentes comportamientos dentro de una misma sociedad, y que se formen grupos dentro de ella. Estos grupos poseen una subcultura, que es el conjunto de percepciones, valores, creencias y costumbres diferentes a los de la cultura de referencia. Por lo tanto no todos los habitantes de un país necesariamente comparten la misma cultura.

No existe una cultura superior a otra, no se pueden comparar desde ese punto de vista ya que las necesidades y valores de cada cultura son diferentes. No se puede evaluar una cultura por su complejidad o por el grado de desarrollo económico que ha alcanzado. “La única medida que existe para poder evaluar una cultura es el grado en que ésta ayuda al grupo, o al país, a responder los retos que se le presentan” (Salzmann cfr. Cantú, 1997, p.73).

Los momentos en los que se crea cultura es cuando una nación o grupo debe tomar decisiones ante cambios casi siempre inesperados, la manera y la velocidad con la que se tomen propiciará o no el desarrollo de esa cultura.

Un estudio comparativo de culturas de gran importancia fue realizado por Hofstede (1991). En su trabajo, analiza diversas culturas del mundo con base en cuatro dimensiones:

1. Individualismo/ colectivismo: Se refiere al grado de dependencia que tienen los individuos con respecto a la estructura de su sociedad. Las personas que pertenecen a una sociedad con tendencia al individualismo reflejan una alta confianza en sí mismos, por el contrario en el colectivismo existe una dependencia de otras personas para la obtención de logros, y se destaca la ausencia de líderes. El colectivismo no es darle sentido al trabajo en equipo o la pertenencia al grupo.
2. Distancia del poder: Indica el grado en que se acepta una distribución desigual del poder. En una cultura con alto grado de distancia del poder, los subordinados respetan la cadena de mando como una alta prioridad. En las de bajo distanciamiento existe más interacción entre los integrantes de los diferentes niveles sociales o de autoridad.
3. Masculinidad/ Feminidad: Las sociedades masculinas tienden a ser asertivas, materialistas, agresivas. Se valora el trabajo como fuente de oportunidades de crecimiento, reto y reconocimiento. Las sociedades femeninas son más humanistas, y le dan más importancia a las relaciones y la calidad de vida ya que sobrevaloran las condiciones de trabajo, la seguridad, la expresión de las emociones y usan la intuición más que la razón.
4. Evasión ante la incertidumbre: Existe evasión de la incertidumbre cuando se afronta lo desconocido y lo ambiguo mediante reglas, procedimientos y jerarquías. En una organización con baja evasión existen pocas reglas y normas, se toman más riesgos, se fomenta la generalidad y no la especialización

2.1.2 Características de culturas con éxito

En su estudio de comparación de culturas, Mavila (cfr. Cantú, 1997, p.92) llegó a la conclusión de que las culturas con éxito comparten rasgos en común que son clave para el desarrollo económico y social. Identificó diez valores principales y los llamó Decálogo del Desarrollo. Estos diez principios son:

1. Orden. Dar importancia a la ubicación de las cosas.
2. Limpieza. Ausencia de suciedad que pueda causar mala imagen o impedir el correcto uso de las instalaciones de cualquier lugar.
3. Puntualidad. Optimizar el tiempo para elevar la productividad, respeto por el tiempo de los demás y el propio.
4. Responsabilidad. La responsabilidad de un acto es de quien lo lleva a cabo, y debe ser fuente de orgullo.
5. Deseo de superación. Introducir la idea de que el futuro de toda persona está en sus manos, su forma de aprendizaje será según lo que ella desee. El anhelo de ser mejor cada día transforma a las personas.
6. Honradez. El respeto por el bien ajeno y la verdad permite una convivencia pacífica y benéfica para todos.
7. Respeto al derecho de los demás. Comprender la diversidad de las personas con las que se convive.
8. Respeto a la ley y reglamentos. Fundamental para alcanzar el bien común, indica hasta qué momento podrá ponerse de acuerdo una sociedad sobre lo que desean para bien de todos y lo que desean evitar.
9. Gusto por el trabajo. Es muy diferente trabajar por gusto a considerarlo como una carga continua, la primera visión permitirá desempeñar mejor las actividades
10. Afán por el ahorro y la inversión. Se obtienen mayores beneficios tanto personales como colectivos

2.1.3 Cultura en México

No es la primera vez que México tiene relaciones e interacciones internacionales, pero sí la primera en que las fronteras culturales y comerciales se abren para dar paso a un intercambio tan fluido.

Giral (1993, p.7) apunta que influimos y somos influenciados, incluso a nivel cotidiano por diferentes naciones. Para México el ingreso a la mundialización de la economía en momentos de crisis supone sobre todo acelerar un proceso de modernización y madurez política, cultural y productiva. Nuestro reto fundamental se expresa en términos de velocidad de cambio; consiste en revolucionar nuestras conciencias y actitudes fundamentales para integrarlas al ritmo de la modernidad. Sólo de esta manera podremos negociar de manera más favorable nuestro ingreso al nuevo orden internacional.

Al nivel sociedad civil, se requiere la transformación del Estado en un promotor social efectivo y acorde a las exigencias de nuestro tiempo, y esto implica el rompimiento de grandes inercias culturales como la renuncia al proteccionismo y al paternalismo estatal y el compromiso con el desarrollo de las posibilidades propias.

Padecemos culturalmente de un complejo que nos hace pensar que todo extraño que se nos acerca, nos mira con malas intenciones; y esto nos impide visualizar nuestras posibilidades reales de intercambio y de relación con el exterior, así como nuestras fortalezas y ventajas comparativas.

En lo socioeconómico no nos hemos podido sacudir barreras ancestrales: somos un país con una gran discriminación social, donde no fluye fácilmente la comunicación, y menos aún, la innovación o la integración en equipo, entre distintos niveles. Somos un país donde la discriminación económica se ha agudizado, donde ha habido un retroceso en la distribución justa del ingreso y la tendencia de la tierra o de la riqueza. Somos una nación

que nunca se ha encontrado a sí misma y ahora se enfrenta al reto de integrarse económicamente a otras. La presión social de los pares nunca se ha dirigido a aprender más, a hacer las cosas mejor, con servicio o calidad, y ahora de repente pedimos al individuo que rompa sus ligas con sus líderes ancestrales y que siga patrones de conducta que hasta ahora había ignorado o carecido.

Este fenómeno se empieza a dar en forma aislada en organizaciones y algunas regiones, pero esta tendencia se irá generalizando. La llegada de México a este momento en tiempos de crisis nos ofrece la oportunidad histórica de trascenderla; identificar y desarrollar áreas específicas como la agricultura y el turismo, donde podemos ser competitivos; de redescubrir nuestros valores y ventajas comparativas fundamentales e integrarlas con efectividad al nuevo orden internacional. Esto dependerá de nuestra capacidad para desarrollar nuestras estructuras legales, políticas y de producción, así como de actuación civil y estatal.

En cuanto a la religión, México se considera un país primordialmente católico y sobre todo Guadalupano. El ambiente religioso está impregnado de magia y superstición. Se cae frecuentemente en el fanatismo, que nos lleva a caer en una dependencia psicológica que nos impide agarrar el toro por los cuernos. “Esta religiosidad alienante y domesticadora tiene mucho de opio, lo cual conviene a los intereses de las clases y grupos dominantes” (Rodríguez y Ramírez, 1999, p.47).

En el aspecto familiar, la mayoría ve a la figura del padre como un dueño autoritario, a la mujer todavía se le ve abnegada, sometida y religiosa, pero se le da un valor muy fuerte como madre y protectora. Los jóvenes tienen conciencia de vivir en un país de corrupción y critican y cuestionan el mundo moral de sus padres, pero sienten culpa por alejarse de él y transgredir sus normas (ibídem, p.72).

Según Giral (1993, p.11) algunas de las diferencias culturales y de valores que sobresalen más en México, por ser una sociedad de influencia agrícola, con respecto de otros países y que deberán ir desapareciendo, son las siguientes:

- No se le da valor a la puntualidad, pensando siempre que los demás pueden empezar sin nosotros (como pasa en la agricultura, más no en las líneas de ensamble industriales, ni en las cadenas internas de servicio)
- Damos más valor a la relación individual que a la organizacional. Nos movemos a través de redes sociales, buscamos con clientes, proveedores y gobierno relación con la cabeza, con quien toma decisiones, y en nuestra relación de trabajo respetamos más la forma y la convención social.
- Somos menos precisos en las cantidades o en los tiempos de entrega (como en la agricultura) y más dispuestos a aguantarnos, adaptarnos e improvisar. Damos poco valor a las exigencias industriales y somos menos sensibles a la importancia de avisar con anticipación si algo no va a suceder cuando se prometió.
- La influencia católica de la contra-reforma y una desconfianza a la justicia y equidad del sistema nos hacen no respetar las labores de equipo, la supeditación del individuo al sistema, la optimización del equipo por encima de la de sus integrantes.
- La necesidad constante de adaptarse al cambio nos hace seguir una lógica abierta, multiopcional, con mayor aplicación del criterio y del raciocinio que el seguimiento ciego a reglas y procedimientos, con una mayor creatividad y capacidad de innovación.
- En el triángulo clásico de querer-saber-poder en México somos más débiles en la logística y en la infraestructura y tratamos de suplirla con la improvisación. Cuando nos falla el disponer del producto, del servicio o la información requerida, la frustración nos hace descortesés y esquivamos la confrontación. Si todo marcha bien, somos en general más corteses y cálidos en nuestra actitud de servicio que en muchos otros países.

En México se ha visto una mayor incidencia de fracasos en la aplicación de círculos de calidad o de esquemas de sensibilización hacia el servicio, y Giral lo atribuye a las diferencias antes señaladas y a algunas otras, que hacen necesario buscar una metodología de institucionalizar primero o dar mayor importancia a la institución que a los individuos, para luego ir evolucionando en el cambio cultural y en la adaptación de nuevos valores.

Rodríguez Estrada (1999, p.23) explica que los mexicanos actuales somos un compuesto de tres ingredientes:

El factor indígena. Plural y diverso, porque existieron muchos pueblos, pero la cultura dominante fue el autoritarismo teocrático azteca. Este fue reprimido a partir de la conquista, y actúa hoy como el inconsciente silencioso de nuestra personalidad social.

Los rasgos característicos de las sociedades indígenas fueron sociedades fuertemente jerarquizadas mentalidad simbólica, mística, flexible; cultura centrada en la religión ceremonial, la guerra y el comercio con una ciencia impregnada de magia, una actitud fatalista, dependiente y resignada, cultura represiva.

El factor hispano-cristiano. La cultura de los conquistadores y la ideología católica que impuso la unidad ideológica como supremo valor social y político. En la Nueva España se mezclaron el catolicismo español del siglo XVI y la cultura azteca de la misma época. Los españoles tenían una mentalidad impregnada de poder, aventura, codicia y explotación, y una fuerte convicción de realizar la tarea de civilizar a personas inferiores y de evangelizar. Los misioneros fueron un instrumento definitivo en la dominación, ya que tal era algunas veces su obsesión por acabar con la idolatría que todo lo que tenía que ver con la civilización indígena, aún arte y folklore, fue destruido.

El factor anglosajón. Recientemente también nos vemos afectados por la cultura capitalista de Estados Unidos.

La sociedad mexicana actual no es una unidad bien integrada, sino más bien un mosaico. Somos dos naciones en una: la nación moderna, la de la minoría privilegiada que acapara ciencia, riqueza y poder, y la de la minoría oprimida y marginada

El individuo se siente inseguro de su status, de su conocimiento y del reconocimiento a sus logros. No se puede automedir. Tiene una sensación de que se le trata injustamente.

Sus compañeros le suelen fomentar sentimientos de rebeldía a lo establecido, cambiar sus prioridades entre lo urgente y lo importante y desprecian su disciplina, su buen comportamiento y su deseo de aprender.

Sus líderes, formales e informales, los suelen usar en desgastantes luchas ganar/perder entre accionistas, empresarios, sindicatos, clientes y proveedores.

Sus jefes, que también sufren de inseguridad por falta de conocimiento profundo y de entereza para tomar decisiones, le hacen perder su tiempo por ineficiencia logística o por simple confusión. La organización, la hemos hecho rígida y autoritaria (Giral, 1993, p.11).

En cuanto a las empresas mexicanas, los principales problemas que las agobian son la mano de obra capacitada escasa, la oferta en el mercado interno es cada vez mayor, y la demanda de productos importados es mayor que la de productos nacionales, debido al “malinchismo” o preferencia por los artículos extranjeros. También la rotación de personal, la política fiscal cambiante y la falta de control operativo eficiente.

Otro factor que influye en las empresas y en toda la cultura es el sistema educativo. La base de la forma de pensar de los mexicanos está en la escuela y en los medios masivos de comunicación. Se han logrado cambios importantes en el sistema educativo, sin embargo los medios de comunicación no han reflejado el cambio que se requiere. La televisión y la radio crean modas, además de generar y fortalecer “valores” y patrones de comportamiento en la niñez y la juventud. Cierta tipo de programas televisivos y canciones crean patrones de comportamiento que impactan directa e indirectamente la calidad y productividad en nuestras actividades. Es un bombardeo directo a nuestros procesos de pensamiento, que son los que diariamente rigen nuestro comportamiento.

“Los rasgos culturales del mexicano se oponen ostensiblemente a las filosofías de calidad japonesas, por lo que la implantación de éstas en empresas mexicanas necesita de un profundo cambio cultural previo” (Cantú, 1997, p.82).

Las expectativas que tenemos de nosotros mismos deben cambiar. La autoestima y la credibilidad en nuestra sociedad debe fortalecerse positivamente para que seamos capaces no sólo de esperar sino de realizar y proyectar productividad y calidad a nivel internacional.

2.1.4 Cultura organizacional

Para efectos de este término, Cantú (1997, p.83) define a la organización como “sistemas de personas que mediante una estructura de operación , y utilizando métodos de trabajo y de servicio claramente definidos, se orientan al cumplimiento de una misión que involucra la creación de valor para sus grupos de interés e influencia”.

Schein (cfr. Cantú 1997, p.83) define la cultura organizacional como “un patrón de supuestos básicos compartidos, que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida y enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas”.

Müller (1999, p.24) la define como “los valores que predominan en el personal de una empresa, los diversos sistemas de dirección, de trabajo y de control. La forma de hacer las cosas, la actitud del personal, el vestido, el lenguaje, los chistes, la manera de comportarse, los héroes, las leyendas, los rituales, las tradiciones, las metas, los símbolos, etc. La cultura organizacional nos dice cómo es el ciclo de vida de un empleado”.

Según Horovitz y Jurgens (1993, p.1) “es el conjunto de valores, conductas y formas de comunicarse que son aceptados por todas las personas de la compañía”.

La creación de la cultura de la compañía se inicia cuando alguien decide fundar una empresa, y si ésta sobrevive el líder va creando su propia cultura. Si es apropiada, dominante y permanece a través del tiempo, puede hacer que la empresa se convierta en líder en el mercado. (Müller, 1999, p.26)

Según Cantú (1997) los aspectos que determinan la cultura en una organización son:

- La autonomía individual, indica el grado de responsabilidad, independencia y oportunidad de ejercitar la iniciativa que las organizaciones permiten a los empleados.
- La estructura, que es la medida en que las reglas, regulaciones y supervisión directa son usadas para vigilar y controlar el comportamiento de los trabajadores
- El apoyo o grado de cordialidad dado por los administradores a sus subordinados.
- La identidad o identificación de los empleados con la organización en su conjunto más que con un grupo de trabajo.
- La forma de recompensar el desempeño.
- La tolerancia ante conflictos en las relaciones entre compañeros, grupos de trabajo y la administración.
- Tolerancia del riesgo, medida en la cual se le enseña a los trabajadores a ser innovadores y agresivos.

Además presenta algunos factores que también afectan a la cultura organizacional y que se pueden resumir en los siguientes:

1. El tamaño. La mayoría de las organizaciones grandes tienen estructuras definidas con roles específicos y clara definición de responsabilidades. En las pequeñas se puede tener más flexibilidad y esfuerzos multidisciplinarios.
2. La tecnología. La forma de producir o de trabajar, exige diferentes actitudes y roles en los empleados.
3. Metas y objetivos. Varían de acuerdo a las estrategias.
4. El medio. Dentro de este factor se encuentra el país ya que la organización es una subcultura de éste por lo tanto influye en la cultura organizacional, también el ambiente de trabajo y la diversidad de funciones.
5. El personal. Es un elemento muy importante, ya que si su cultura concuerda con la de la organización, se sentirá satisfecho. La posibilidad de cambiar la cultura organizacional

también depende de la existencia o no de personas que posean características de la cultura que se desea adoptar. Esto significa que en cierto grado, las personas aceptan pero también pueden modificar su cultura.

2.1.5 Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es importante para la dirección porque ofrece una base para pensar a escala de la compañía, tanto del aspecto humano como del aspecto de control de la empresa. Da un enfoque global y completo para visualizar a la organización como una comunidad humana. La dirección crea todos los días la cultura de la empresa aunque no sea consciente de ello, por lo tanto también puede modificar la cultura de acuerdo con un modelo preestablecido. Además de esto, parafraseando a Müller (1999) varios autores coinciden en que la cultura organizacional tiene las siguientes funciones en la empresa:

- Define la identidad de la empresa, la cultura en la organización equivale a la personalidad y carácter del individuo.
- Transmite un sentido de pertenencia a sus miembros.
- Facilita la integración de valores y objetivos de la organización con los de los individuos.
- Crea su propio sistema de selección y rechazo de individuos afines o no afines a la cultura de la empresa.
- Incrementa la estabilidad del sistema y mantiene unida a la organización.
- Proporciona normas formales e informales que conducen el comportamiento de los individuos al ofrecer seguridad dentro de un marco estable.
- Ofrece la oportunidad de dirigir mejor la empresa , cambiando o mejorando la cultura y haciéndola permanente.

“Los valores que la empresa exalte se consideran como el elemento fundamental de su cultura y del cambio cultural que pudiera experimentar. Existe una secuencia lógica de causa y efecto entre los valores de la dirección, la filosofía de la empresa, las acciones y el comportamiento de los miembros de la organización. La planeación estratégica, las políticas, objetivos generales y funcionales, planes de acción, procedimientos, procesos de decisión, etc., tienen como guía la filosofía de la empresa” (Müller, 1999, p.25).

La cultura organizacional también abarca, por ejemplo los estilos de trabajo, las relaciones sociales, las decisiones administrativas fundamentales, la manera de reaccionar ante imprevistos, criterios de evaluación de comportamiento, etcétera (Cantú, 1997, p.85).

Tener una cultura corporativa adecuada es decisivo para lograr una buena calidad de servicio, ya que la afecta en los siguientes aspectos: primero en la forma en la que se comunican las personas y el tipo de información que se comunican. Esto es importante para la calidad del servicio porque da una indicación de la importancia que tiene el cliente en la vida diaria de la compañía. También en el área de las relaciones de trabajo, pues éstas son importantes para la calidad del servicio porque generalmente tienen su reflejo en las relaciones de los empleados con los clientes.

La cultura corporativa también es importante para tener empleados comprometidos con la empresa. Una filosofía atractiva hará que el personal desarrolle un vínculo emocional con la compañía, además atraerá a nuevos candidatos que se identifiquen con ella, así como retener al personal y evitar la rotación. Enseña a los empleados dónde deben hacerse esfuerzos especiales, incluso sin normas establecidas ya que ellos sabrán cuales son las prioridades de la empresa, entonces serán capaces de tomar decisiones y actuar con rapidez.

ANALISIS DE DATOS

Los autores concuerdan en que la cultura es dinámica, es resultado de la adaptación del hombre a cambios constantes en su medio y que se transmite a las nuevas generaciones. Sin embargo, Cantú (1997) le da importancia al pasado ya que es ahí donde se establecen decisiones y mitos del presente.

Müller (1999), también concuerda en dividir a la cultura. La divide en cultura social, que es el comportamiento de una sociedad en su totalidad y cultura individual, que es la que posee cada individuo.

Para Cantú (1997) existen diferentes niveles: nacional, regional, generacional, de género, y de clase social. Estos niveles hacen que dentro de una misma sociedad se creen diferentes grupos sociales cada cual con una subcultura. Además, expresa que una cultura no puede compararse con otra para evaluarla en términos de desarrollo económico, pero sí en el grado en que responde a cambios y retos de su realidad. Es en esas situaciones en las que se crea cultura.

Hofstede (1991) presenta cuatro dimensiones que permiten comparar culturas: Individualismo/Colectivismo, Distancia del Poder, Maculinidad/Feminidad y Evasión ante la Incertidumbre. Todas ellas se refieren a la actitud y comportamiento de las personas con respecto a situaciones y problemas que se presenten y no al grado de desarrollo económico.

El cambio cultural que necesita México es evidente, sobre todo en las organizaciones, pues es ahí donde la influencia de la globalización se percibe con mayor fuerza. En esto están de acuerdo los autores de la bibliografía usada para este tema.

Rodríguez y Ramírez (1999) han hecho un profundo estudio de la cultura del mexicano y atribuyen a la Conquista y a la Colonia muchos de los rasgos de nuestra actual sociedad. Proponen que el mexicano es una mezcla de características indígenas y españolas que fueron unidas mediante la fuerza, en un choque cultural brutal y que debido a esto han creado traumas en nuestra psicología social; de manera que hoy todavía estos traumas son determinantes en nuestra forma de actuar. Comentan que esta influencia ha llegado a todos los ámbitos de la sociedad y todas las esferas sociales, cada cual absorbiendo conductas características. Así, la mujer, la familia, el trabajo, la política y la religión se ven afectadas por ese mestizaje.

Giral (1993), atribuye nuestras características culturales a que somos una sociedad de influencia agrícola y no industrial, pero lo enfoca hacia el comportamiento en la

organización y las conductas laborales del mexicano. Aunque también comenta que no hemos podido “sacudiros barreras ancestrales” y que existe una gran desigualdad social y económica y por lo tanto no somos una nación bien integrada; y en esto concuerda con Rodríguez y Ramírez.

Cantú (1997), basándose en estudios comparativos de culturas llegó a la conclusión de que los rasgos culturales del mexicano se oponen a las filosofías de calidad.

Las organizaciones son parte importante de toda sociedad, también éstas se ven influenciadas por la cultura del medio y a su vez también crean su propia subcultura.

La primera definición de cultura organizacional propone que ésta se conforma de métodos de trabajo y de servicio que son seguidos por un sistema de personas para alcanzar un fin. Sin embargo también se habla ya del aprendizaje que la organización realiza al adaptarse a su medio y de la transmisión de éste a nuevos miembros. La definición de Müller (1999) es aún más extensa y de ella destaca que menciona no sólo sistemas de dirección sino también valores, conductas, actitudes, metas del personal. Aunque la definición de Horovitz y Jürgens (1992) es más resumida expresa algo muy similar a la de Müller.

Los aspectos mencionados que determinan la cultura en una organización, se refieren a las relaciones laborales y cómo la organización afecta al desempeño de los empleados. Sin embargo los aspectos como el vestido, los rituales, los símbolos y el lenguaje que Müller incluye como parte de la cultura de la organización y que más bien son creados por los grupos informales, también son afectados por estos aspectos; probablemente en menor grado.

Los otros factores considerados ya no se refieren al funcionamiento interno de la organización sino al medio que la afecta y los recursos con los que se cuenta. No son menos importantes que los primeros.

Según Müller (1999), la importancia de la cultura organizacional radica en que da cierto control en varios aspectos que ayudan a la dirección a conducir la empresa. Las funciones de la cultura que permiten este control, se refieren en su mayoría al grado en que se crea una relación estrecha entre empresa y empleados al definir un ambiente en que los objetivos de ambos se puedan alcanzar, donde la gente se sienta satisfecha, donde todos estén convencidos de la manera en que la empresa funciona.

Existe un vínculo muy fuerte entre la cultura y las acciones que los miembros toman, y por lo tanto involucra también el rumbo de la organización. Cantú (1997) expone lo mismo al mencionar otros aspectos que abarca la cultura corporativa.

Por último se resalta la importancia de ésta en la calidad en el servicio, ya que influye en la comunicación y en las relaciones laborales. Además se habla del vínculo emocional que los empleados crean con culturas empresariales afines a la de ellos mismos y de que a veces no son necesarias las normas escritas para que un trabajador sepa como actuar ante determinadas situaciones, pues siempre puede tomar como base las prioridades y la filosofía de la empresa.

CRITICA

El término cultura es bastante amplio y por lo tanto complejo, y más aún desde que se vio enriquecido al abarcar todos los ámbitos de la vida del hombre y no sólo el del conocimiento. La mayoría prefiere describirla como dinámica, pero habría que ver de cuanto dinamismo se dispone al tratar de sacudirse el pasado. Es claro que la cultura cambia, y es necesario que lo haga, pero no lo hace en su totalidad. Esto sería imposible, ya que existen ideologías y actitudes que han funcionado y seguirán funcionando, además existen factores que por siempre serán influencia en las acciones del presente. Aún las nuevas generaciones guardan rasgos característicos de lo que un día fue. Lo importante es saber diferenciar entre herencias del pasado que frenan el éxito de una cultura y las que pueden ser de gran ayuda para mejorar una cultura.

La parte dinámica más importante de la cultura no son las modas, sino la manera y la velocidad con que se responde a los retos. Es ahí cuando una cultura puede fortalecerse o bien debilitarse.

Se dice que no se pueden comparar las culturas con respecto a su desarrollo económico, pero forzosamente las culturas que mejor han respondido al medio desarrollan un bienestar socioeconómico superior a las que no lo hacen. Con esto no quiere decir que algunos principios, creencias y costumbres de otras culturas se hagan menos importantes y valiosos. Por ejemplo, en países menos desarrollados todavía se da importancia a valores familiares, mientras que en los más desarrollados se han ido perdiendo. Hablando del bienestar de una cultura, es más importante desarrollar actitudes para enfrentar dificultades, que poseer un bello folklore.

El aspecto más importante para valorar una cultura es el grado en que los individuos están conscientes y actúan por el bien común de su sociedad, aún por encima de las características de las subculturas que se creen. Pero al mismo tiempo dando su lugar al individuo.

En cuanto los valores que se proponen como el Decálogo del Desarrollo, aún pueden resumirse en los más importantes que son la limpieza, la responsabilidad, el deseo de superación, el respeto a la ley y a los demás, y el ahorro y la inversión. Cada uno de estos conceptos crean un conjunto de herramientas necesarias para el bien común. No importando que creencias, costumbres y principios se tengan, estos deberían ser valores supremos para cada individuo, pero muchos paradigmas que se vienen arrastrando no permiten que éstos se arraiguen con facilidad, sobre todo en naciones jóvenes y en desarrollo.

De acuerdo a la jerarquía de necesidades del hombre propuesta por Maslow (1954) se propone que estos valores también cuentan con una escala diferente para cada nación y que van muy relacionados con el nivel de necesidad que se puede satisfacer. Ya que una

sociedad en la que las necesidades fisiológicas más básicas como la alimentación no están satisfechas, muy poco se podrá hacer por desarrollar el ahorro y la inversión. Estos valores deben promoverse según el grado de bienestar socioeconómico.

Entra entonces en juego además de la actitud del individuo, la actitud de los grupos que poseen el poder . Es un juego en el que no se sabe quien debe dar el primer paso, ¿Quién debe concientizarse primero?, ¿Es cierto que los pueblos se merecen al gobierno que tienen?, ¿Qué grupo tiene más responsabilidad por la situación?. Son preguntas que deben responderse de acuerdo a los antecedentes y características de cada cultura, no adelantándose a hacer ninguna conjetura si no se sabe en realidad qué tipo de variables afectan a una nación. Es por esto que a continuación se hará un análisis de la cultura de México.

México y otros países de Latinoamérica tienen abundancia en riquezas tanto naturales como culturales que les permitirían fácilmente ser países de primer mundo. Y sin embargo ¿Por qué no lo son?. No necesariamente la relación entre riqueza natural y economía saludable es válida. Por ejemplo, cómo es que Japón es una de las potencias mundiales y sus terrenos son primordialmente rocosos y montañosos y debido a que su extensión territorial es muy reducida tienen que “robarle” terreno al mar, y aún así le han hecho competencia en la producción de diversas frutas a otros países. Todo está en la actitud y en los hábitos de las personas.

Este país, como muchos otros, han pasado por circunstancias adversas como la Segunda Guerra Mundial, que les han permitido o más bien dicho forzado a aprender para sobrevivir. La eficiencia con la que respondieron a estos cambios les hizo posible ser las potencias que ahora son.

México también ha pasado por momentos difíciles a lo largo de su historia, pero no se ha sacado mucho provecho de ellos. Desde la Colonia hasta estos momentos la riqueza siempre ha estado mal distribuida y por lo tanto las oportunidades también, se ha mantenido a la mayoría del pueblo en la ignorancia controlando la educación. La pequeña parte de la

población que tiene el poder lo quiere retener aunque esto cueste caro al país. Esto ha hecho que la mayoría de los mexicanos que siempre han sido marginados, tomen actitudes ante la vida que no les han sido de provecho, como la baja autoestima o la dependencia que sienten hacia el gobierno o las clases más altas. La Conquista y La Colonia, son hechos que pasaron hace ya varios siglos y no pueden ser la única fuente de los rasgos de la cultura mexicana, debe analizarse la historia completa hasta estos momentos y no centrarse en un par de acontecimientos.

Para lograr un país mejor, se debe aumentar la confianza en la gente, porque el hecho de sentirse capaces de lograrlo y ser “malinchistas”, frena el desarrollo de tal manera que aún teniendo el potencial no se ha podido alcanzar un cambio importante.

Uno de los problemas culturales que aqueja profundamente al país, y uno de los principales obstáculos para formar una cultura de servicio, es la corrupción. El mexicano no le da importancia al grupo visto como país o sociedad, sino que le importa más su bienestar individual y el de los suyos. No se da cuenta que lo primero necesariamente dará como resultado lo segundo. De ahí también la dificultad para trabajar en equipo. Se siente víctima de la corrupción al dar sobornos, pero no se da cuenta de que también es partícipe y contribuyente de este acto. Culpa al sistema y lo peor es que se ha familiarizado tanto con este hecho, que no le preocupa acatar los reglamentos o hacer pagos correspondientes, porque sabe y está acostumbrado a que todo se arregla con una “mordida”. Es una posición cómoda y autodevaluante, que sitúa al individuo en un plano crítico, muy lejos de ser el autor del cambio que se requiere.

México se encuentra desde hace tiempo en una situación que le exige unir sus características tradicionales y las exigencias de la modernización en un equilibrio en el que se conserven los principales valores pero que sean canalizados hacia un cambio, que siguiendo un proceso lento pero eficaz ofrezca la oportunidad de algún día entrar en el primer mundo. No se debe pensar que al hacer esto, las costumbres más queridas se ponen en peligro.

El proceso hacia el cambio ya ha comenzado, éste conducirá a un camino lleno de dificultades y experiencias dolorosas para la sociedad, pero también hará avanzar en muchos aspectos como la política, la medicina, la economía, medios de comunicación, educación, agricultura, etc. Todos los mexicanos participarán de ellos pero tendrán que cambiar primero individualmente.

Algunos los valores del mexicano como el compromiso, la calidez, la hospitalidad y el ingenio valen la pena de ser conservados como un rasgo característico de el país; pero se deben desarrollar otros como la limpieza, la puntualidad, la eficiencia. Adoptar mejores hábitos es un arma importantísima para cualquier sociedad que desee ser competitiva.

Así también las empresas mexicanas buscan ser competitivas, y sólo lo lograrán por los mismos medios que la sociedad. Con una cambio en su cultura.

La definición de Müller de cultura organizacional es la más acertada, ya que incluye aspectos de la vida cotidiana y no se cierra sólo a las relaciones jefes-subordinados u organización-empleados. El ambiente que crean los propios empleados es un punto muy importante, ya que si éste difiere de lo que la compañía quiere crear o supone que tiene, el desempeño del personal se ve en gran medida afectado y obviamente también el de la organización. De ahí se deriva la importancia de reclutar gente que tenga una cultura individual afín a la de la organización. Entre más afinidad exista más fácil será para la compañía introducir algún cambio o mejoría en la forma de hacer las cosas. Por ejemplo cuando se quiere lograr una certificación.

Precisamente, a través de la cultura organizacional como de sus sistemas (procesos de selección, inducción, capacitación- socialización informal, anécdotas, rituales, símbolos materiales y el lenguaje) se puede modificar o continuar con una determinada filosofía que puede permitir o dificultar la flexibilidad, adaptación a los cambios y la competitividad de la organización.

La cultura de la empresa debe ser lo suficientemente dominante como para que todos los empleados sientan que realmente participan de ella y lo suficientemente fuerte como para resistir la influencia de grupos o personas que no concuerden con ésta.

De los aspectos y factores que dan origen a la cultura organizacional, los más importantes son la autonomía individual, porque la iniciativa y la responsabilidad que cada persona tiene son la base para crear cambios y encontrar mejores maneras de hacer las cosas es decir crear cultura en la organización; también la identificación de los empleados con la organización, la razón ya fue mencionada; el apoyo de la administración y la forma de recompensar, porque de ahí surgen las limitantes o bien las oportunidades para el medio interno en el que se desarrollarán los empleados; también el medio externo porque siempre existirá la influencia de aspectos como la cultura del país, la situación económica y política, etc. Y por último, pero de ninguna manera menos importante, el personal, porque es la parte principal de cualquier empresa. Además se propone agregar el grado en que la organización valora el aspecto humano de los empleados.

La cultura organizacional es importante porque señala los parámetros y las vías por donde la empresa ha de desarrollarse. Por ejemplo, las empresas que cuentan con una sólida cultura interna procuran que el nuevo personal esté dispuesto a adoptarla. Generalmente buscan gente sin demasiada experiencia o apego a otras organizaciones porque así, esta aceptación es mucho más rápida y puede crear más lealtad a la empresa.

Pero las organizaciones que están en proceso de crear una cultura, necesitan doble esfuerzo. El primero consiste en hacer que su gente esté dispuesta al cambio; y el segundo, procurar que la cultura que quieren crear construya un marco preciso en el que todas las actividades de la empresa se desarrollarán, desde el reclutamiento, hasta los ascensos y la resolución de problemas.

El aspecto más importante de la cultura de la empresa es la forma en que puede ayudar a su personal a ser mejor en diferentes aspectos e influenciarlo para que adopte

actitudes y valores nuevos que lo harán mejor trabajador pero sobre todo mejor persona. Hacer de la empresa un lugar atractivo y armonioso en dónde laborar, es función de la cultura y clave para el éxito de la empresa.

2.2 SERVICIO

2.2.1 Definición y generalidades

Rodríguez (1996, p.5) explica que la palabra servicio proviene del latín *servus* que quiere decir siervo; de allí servir, servidumbre, servidor, servicial, servil. En el primer milenio antes de Cristo, en la península Itálica, como en muchas otras partes del mundo, la ley de la guerra era drástica : el vencedor se convertía en dueño del vencido. Algunos de los vencedores comenzaron a pensar que no ganaban nada con matar a los perdedores, y decidieron que era más útil conservar a algunos para que trabajaran para ellos. Y entonces del verbo *servare* resultó el sustantivo *servus* (el conservado, el siervo) y el plural *servi* (los siervos). Las ocupaciones de los servi eran los trabajos más humildes.

En los tiempos modernos, abolida ya la esclavitud, la palabra servicio connota especial atención y dedicación, actitud obsequiosa y obediente, y hasta un aspecto de humildad.

Sin embargo, el servicio se asocia a veces con el “servilismo”, el sometimiento, la subordinación de una relación amo-esclavo y esto tiene una connotación denigrante y despectiva. El servicio debe entenderse como un alto valor humano trascendente, se debe servir a la familia, a la empresa, a la sociedad. El servicio es un proceso interpersonal que implica respeto no tanto en el sentido afectivo sino en el sentido objetivo de responder a las necesidades del cliente.

“El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” (Horovitz, 1992, p.2).

El producto se diferencia del servicio en que mientras el primero tiene una existencia en sí mismo y por lo general dura un tiempo considerable, el servicio es siempre fugaz, y se da en un “aquí y ahora”.

“El servicio es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente” (Müller, 1999, p.55). Al ser el servicio una acción, ésta sólo puede ser experimentada en el momento de su creación.

Se habla del servicio de alta calidad cuando se ven satisfechas las necesidades del cliente y se rebasan. En la antigüedad todo esto se manejaba en niveles dispares porque las sociedades eran de castas: el que servía estaba en un plano inferior al del amo. En la era de la democracia se supone que todos ocupamos el mismo plano.

Para Rodríguez Estrada (1996, p.11) el servicio es una *especie* del *género* comunicación. Es un campo de dar y recibir, entender y atender, escuchar y responder. Para él la comunicación es el marco del servicio, pues en ella se involucra la personalidad y las relaciones humanas. Para ser prestador de servicios de calidad, se exige una óptima capacidad comunicativa.

Las necesidades humanas y su satisfacción constituyen el núcleo dinámico del servicio, ya que van transformándose a través del tiempo debido al cambiante medio que exige adaptaciones. Las necesidades no son fenómenos aislados, se influyen mutuamente. Frente a las necesidades están los valores, vistos como las respuestas a las aspiraciones del hombre: valores espirituales como la libertad, la justicia, la paz; y valores materiales como la salud, la comodidad, etc. El proveedor de servicios es un proveedor de valores, y él mismo debe ser una persona de valores, pues de él se espera mucho. Es precisamente este necesario intercambio de valores el dinamismo creador de la sociedad en general: nos necesitamos unos a otros (ibídem, 1996).

2.2.2 Filosofía del servicio

El servicio no sirve sólo a quien lo recibe sino también a quien lo proporciona porque satisface una profunda necesidad humana, la necesidad de servir. Pero en el contexto laboral la atención se concentra en el receptor del servicio.

La filosofía es el proceso mental de ir hasta el fondo de los temas; definir los principios últimos que guían e inspiran la acción. Para Rodríguez (1996), los principios básicos del servicio son:

1. Actitud de servicio. Convicción personal de que es un honor servir.
2. Satisfacción del usuario. El sentido altruista del prestador de servicios lo lleva a poner la satisfacción de las necesidades de sus clientes por encima de la atención que él personalmente está dispuesto a brindar.
3. Dado el carácter transitorio, inmediato y variable de los servicios, se requiere de una actitud positiva, dinámica y abierta. Todo problema tiene solución si se sabe buscarla; es aquí donde entra en juego la creatividad.
4. La actividad se sustenta en bases éticas. Una ganancia supone la producción de un beneficio para el cliente. Es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar. De este modo la práctica del servicio es la mejor defensa contra la corrupción que tanto agobia a la sociedad.
5. El buen servidor se encuentra satisfecho dentro de la empresa y esto lo estimula a servir con gusto. Los empleados de contacto no pueden dar otra imagen de la empresa más que la que ellos tienen, ni dar mejor servicio que el respaldo que reciben de la empresa.

2.2.3 Los siete pecados del servicio.

Aunque exista una gran variedad de servicios, la forma de prestarlos tiene las mismas características. Debido a esto, las quejas de los usuarios son parecidas y las causas se pueden clasificar en siete categorías que Albrecht (1994), llama los siete pecados del servicio.

1. Apatía. A veces los empleados de contacto manifiestan una actitud de indiferencia ante lo que el cliente desea; se debe a que se siente aburridos con su trabajo.
2. Desaire. Tratar de deshacerse del cliente no prestando atención a su necesidad o tratando de salir del apuro por medios que realmente no satisfacen la necesidad real del cliente.
3. Frialdad. Hostilidad, antipatía o impaciencia.
4. Aire de superioridad. Tratar al cliente como si fuera incapaz de entender el servicio que está recibiendo.
5. Robotismo. Trabajadores totalmente mecanizados que hacen los mismos movimientos, o repiten las mismas frases con todos los clientes sin ninguna muestra de individualidad.
6. Reglamento. Dar prioridad a las reglas organizacionales en vez de darla a la satisfacción del cliente. No se hacen excepciones ni se usa el sentido común.
7. Evasivas. Pasar la responsabilidad de un departamento a otro, sin que nadie pueda realmente resolver el problema del cliente.

2.2.4 Empleados de contacto

En este tema Albrecht (1994, p.97) menciona que todos los esfuerzos de una compañía por crear un buen servicio se pueden aumentar considerablemente o arruinar con una respuesta adecuada o torpe de un solo empleado. Este es precisamente un ejemplo de la necesidad que hay en la orientación del servicio por parte de todos los empleados y no sólo de aquellos cuyos puestos se definen como orientados hacia el contacto con el público.

En la mente inconsciente de muchos gerentes, los empleados de abajo son los menos importantes en la organización. Esos dependientes generalmente reciben los sueldos más bajos, tienen un mínimo entrenamiento y preparación, una mínima posibilidad de desarrollo y progreso y están sujetos a la máxima rotación de personal.

Sin embargo una forma racional de manejar los momentos de verdad nos dice que es de una tremenda importancia poner en juego las mejores energías de la gente que continuamente está suscitando y reformando las reacciones de los clientes.

Parece obvio que para la prosperidad de una organización de servicios, la línea de enlace con el público necesita actuar con un nivel muy consistente de preocupación y atención a las necesidades de los cliente. Pero generalmente esto no se da. Si la gente de servicio no es amable, útil cooperadora e interesada en las necesidades del cliente, este proyectará la misma actitud sobre la organización en conjunto.

Muchos psicólogos y sociólogos sostienen que los episodios miniatura que ocurren entre seres humanos miles de veces al día, sintetizan nuestras interacciones básicas como criaturas animales. El estudio de la proxémica, que trata de la comunicación no verbal, el contexto espacial y el “lenguaje del cuerpo”, tienen mucho que ver la interacción humana en situaciones de contacto comercial.

A los dependientes pobremente capacitados o no capacitados, casi no les queda más alternativa que aprovechar los recursos que estén a su alcance para ayudarse en el contacto con el cliente. Muchos de estos métodos no operan muy bien y no encuentran ninguna persona que les ayude a aprender.

Albrecht (1994) explica que los encargados del servicio necesitan tener cierto nivel de madurez y cualidades sociales para hacer un trabajo eficiente. Hay demasiadas personas en empleos de servicio que nunca deberían estar allí. Por la impresión predominante entre los gerentes de que cualquiera puede desempeñar un cargo de contacto con el cliente, la selección, y el entrenamiento tienen poca importancia. Muy pocas personas que carecen de temperamento, madurez, talento social y tolerancia del frecuente contacto humano, tienen el perfil característico de una persona experta en el servicio. A menudo esta gente tiene presiones personales en la situación permanente de contacto y se vuelven hostiles con los clientes. La sobrecarga de contacto es un síndrome psicológico reconocible que experimentan los dependientes que no pueden manejar un contacto humano excesivo.

El resultado puede ser con frecuencia una especie de hostilidad disimulada que se refleja en una robotización del cargo o en sutiles formas de superioridad dirigida hacia el cliente.

Existen tres factores importantes según Albrecht (1994) referentes al personal, que permiten el aseguramiento de la calidad del servicio:

1. La selección del empleado que estará en atención al público, porque de él depende el impacto y la percepción que el cliente tendrá de la empresa. Existen personas que no tienen las características necesarias para el contacto con el cliente, aún cuando se les de entrenamiento. De ahí la importancia de la selección.
2. Entrenamiento del empleado. Depende de los requisitos del trabajo, pero generalmente incluye el manejo de situaciones cuando el servicio ha sido malo.
3. La delegación responsable, que significa dar un nuevo grado de autoridad a los empleados de contacto con el cliente. Este concepto maximiza la iniciativa y el criterio del empleado, para llevar a cabo la acción necesaria para cumplir con las necesidades del cliente.

En cuanto al primer factor que es la selección del empleado, existen ciertas características que se deben buscar en el personal de servicio. En primer lugar esta persona necesita tener al menos un nivel adecuado de madurez y autoestima. Es muy difícil para esta persona ser franca y cordial con un cliente si se siente deprimida o enfadada con su vida y sus circunstancias.

En segundo lugar, una persona de primera línea necesita tener un grado bastante alto de talento social. Necesita ser razonablemente claro, estar al tanto de las reglas normales dentro de la sociedad y ser capaz de decir o hacer lo que sea necesario para establecer relaciones con un cliente y mantenerlas.

Y en tercer lugar, necesita tener un nivel alto de tolerancia para el contacto. Es decir, que puede participar en muchos episodios sucesivos de corta interacción sin recargarse o supertensionarse psicológicamente.

Estos tres requisitos se agregan a lo que algunos psicólogos denominan “trabajo emocional”. En los empleos de trabajo emocional el yo es el instrumento de acción. La persona del servicio tiene que hacer participar sus sentimientos en la situación.

Desgraciadamente estas características son subjetivas y difíciles de medir. Si queremos un alto nivel de calidad de servicio y necesitamos cierta clase de personas en los empleos de servicio, pero no podemos medir confiablemente las características necesarias para seleccionarlos exactamente, entonces sería mejor tener un medio para hacer un seguimiento de su desempeño y descubrir dónde hicimos una buena o mala elección. Esta es la razón por la cual, una buena organización de servicio requiere un proceso bien definido para evaluar su rendimiento entre los dependientes.

En cuanto a la capacitación de la primera línea, ésta tiene un papel importante para la mejora de la orientación del servicio, pero sólo si la gente que lo recibe considera que vale la pena y es útil. Con mucha frecuencia, algunos empleados de experiencia consideran ofensiva la enseñanza de la sonrisa o de las actitudes. Algunos de ellos pueden necesitar con urgencia mejorar sus habilidades sociales, pero si no creen que es así el entrenamiento seguramente no arreglará las cosas, especialmente cuando en el sistema no cambia nada más.

Utilizados correctamente, la capacitación y el desarrollo pueden ser de enorme provecho en el rendimiento de los servicios. La clave para que la capacitación resulte benéfica consiste en conocer lo que deseamos que los aprendices puedan hacer una vez terminado el programa. Se debe analizar las diferentes tareas que es preciso realizar para atender bien al cliente, y luego determinar claramente los conocimientos, actitudes y destrezas que requiere la persona para hacer el trabajo (Albrecht, 1994, p.113).

Una vez que se conozca esto, se puede establecer el método más eficiente para ayudar a la gente a aprender esas capacidades. También es bueno saber que distintas personas pueden tener distintas necesidades de aprendizaje. Un experimentado empleado no se beneficiará de un programa de capacitación de tipo elemental preparado para gente de nivel de ingreso.

La capacitación de enriquecimiento personal generalmente es un método más provechoso que tratar de enseñar a la gente a tener “una buena actitud”, que es el método usual en la enseñanza de la sonrisa. Más que concentrarse en la actitud, el entrenamiento actúa sobre habilidades personales. Esto evita el tratar de definir actitudes para la gente con términos conductuales estériles. La cuestión de la actitud se puede enfocar en el trabajo, estimulando a los empleados a procurar resultados medibles que se produzcan en función de retroinformación para el cliente. La contribución de la capacitación consiste en ayudarlos a que deduzcan las acciones y tácticas correctas en su trato con el cliente. (Albrecht, 1994, p.114)

En cuanto al tercer factor de importancia que es delegar autoridad al personal de primera línea, Rodríguez y Escobar (1996, p.71) apuntan que los clientes son víctimas de una serie de políticas internas de las compañías. Pero también el empleado es víctima de ellas porque está totalmente obligado a acatarlas. No tienen ningún poder de decisión y ningún criterio para aplicarlas. El servicio nunca funcionará bien si la persona que atiende al cliente tiene que cumplir las reglas a costa de lo que sea. Lo peor es que dichas reglas fueron diseñadas por personas que nunca tratan al cliente. Irónicamente el empleado de primera línea es quien más elementos de juicio tiene para aplicar la regla y flexibilizarla usando el sentido común en beneficio del cliente. Es quien más sensibilizado está con respecto al cliente, pero nadie lo escucha dentro de su propia empresa.

Para Rodríguez (1996), los principales obstáculos que impiden que la primera línea tenga autoridad para aplicar con discernimiento las reglas son:

- El temor del jefe a perder el control
- El temor a la deshonestidad del empleado
- El temor a que el empleado “regale” la empresa
- El temor a que el empleado demuestre ser mejor que el jefe
- El temor a tener que trabajar extra (haciendo adaptaciones y correcciones internas a consecuencia de la decisión de saltarse las reglas)
- El temor del que hace la regla a perder la autoridad
- El temor del supervisor a ya no ser necesario.

El jefe debe permitir que el empleado adquiera experiencia. El jefe que teme al empleado experimentado no merece ser jefe. También fomentar el criterio del empleado ahorra dinero en duplicación de tareas y genera dinero en clientes satisfechos a quienes se les atendió rápida y diligentemente.

Por otro lado el empleado debe saber las consecuencias de saltarse una regla y para esto debe conocer el por qué y el cómo de dicha regla. Toda regla tiene su razón de ser.

2.2.5 La gerencia del servicio

La filosofía gerencial que se apoya en la excelencia total del servicio encuentra en la gerencia del servicio un instrumento útil y cómodo. Para Albrecht (1990, p.19) es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio la fuerza motriz más importante para la operación de un negocio. Va más allá de las prácticas convencionales que normalmente se aplican en las industrias de servicio, es un concepto de transformación.

La filosofía de la gerencia del servicio sugiere que todos los departamentos de la organización tienen que desempeñar algún papel y asegurarse de que todas las cosas salgan bien para el cliente, operando como un gran departamento de servicio al cliente.

El enfoque de la gerencia del servicio se inicia a un nivel muy fundamental. Busca crear una cultura de servicio que haga del servicio excelente una misión reconocida para

todos los niveles de la organización debe ser el principal objetivo. La responsabilidad de los altos gerentes es definir la misión de la empresa y especificar la estrategia que se necesita para convertir la calidad del servicio en la clave. Una vez que los gerentes de todos los niveles entiendan, apoyan y contribuyan a la misión del servicio, empezarán a hacer las cosas que más convengan para ayudar a los empleados de primera línea a preocuparse por los clientes.

La gerencia del servicio es un modelo que tiene efectos colaterales, tanto intelectuales como psicológicos. Para que funcione, los gerentes necesitan cambiar su modo de ver el mundo y observar algunas cosas viejas en forma nueva, con respecto al punto de vista del cliente.

En la satisfacción del cliente hay un capital, incluso sus compras futuras tienen cierto valor actual como parte del capital intangible del negocio. El cliente es un activo de largo plazo que aumenta su valor conforme aumenta su satisfacción y lealtad. Todos los servicios que se le presten adquieren mucho más importancia cuando se le ve de esta manera. Cada contacto individual con el cliente es una parte importante del producto del servicio y desempeña un papel definitivo para estructurar el valor de ese cliente como parte del activo. Esta visión del cliente es el punto de partida para la filosofía total de la gerencia del servicio.

ANALISIS DE DATOS

Al comienzo se da una breve reseña de el origen de la palabra servicio y se puede observar que por sus connotaciones históricas se le ha relacionado con actividades de servilismo y subordinación que se perciben denigrantes. Sin embargo resalta la importancia del servicio como un alto valor humano que implica respeto.

Horovitz (1992) enfoca su definición hacia la visión del servicio como prestación que acompaña a un producto, no como una actitud ni como un valor. Müller a su vez lo describe como una “acción utilitaria” porque satisface una necesidad.

Rodríguez (1996) explica cómo la comunicación es el marco del servicio porque están involucradas las relaciones humanas y con ellas las necesidades, que sólo pueden ser satisfechas si se sabe que existen. Por eso las necesidades son la parte dinámica del servicio además de que cambian con el medio. Menciona otra vez los valores como característica de un prestador de servicios, ya que son éstos los que generan intercambio entre los seres humanos.

También trata de englobar en algunos puntos que propone como filosofía del servicio, todo lo que puede originar o le da forma a éste. Además los aplica al contexto laboral, ya que según la intención de su obra, es donde el receptor del servicio toma la mayor importancia. Se puede observar que algunos puntos se refieren a características que pueden ser desarrolladas por una persona dependiendo de los estímulos que reciba, como la creatividad, la satisfacción y la actitud. Las bases éticas de cada persona son más difíciles de cambiar porque son producto de su educación y el medio en el que creció.

Se identifican algunos de los errores más frecuentes que cometen los prestadores de servicio, y por los que el cliente puede no sentirse satisfecho con lo que recibió. Se observa que todos ellos están directa o indirectamente influenciados por errores en la organización.

Albrecht (1990), en su libro *Gerencia del Servicio*, resalta la importancia que tiene el recurso humano en las empresas de servicios, pues son el medio por el que el servicio se realiza. Su estudio se enfoca en los empleados de primera línea porque de ellos depende la imagen que el cliente se lleve de la empresa, son quienes en el momento decisivo reflejan la cultura de servicio. Explica que parece obvio que los gerentes saben que para el éxito de la empresa deben poner especial atención a este nivel de empleados, sin embargo sus observaciones lo han llevado a concluir que no es así. Por eso detalla en su información las principales cualidades que un empleado de primera línea debe poseer y lo que la empresa

puede hacer para obtener los recursos humanos adecuados para la prestación de sus servicios. Aclara también que existen tres factores que un empleado de servicio debe tener, y son un nivel adecuado de madurez y autoestima, un alto grado de talento social y tolerancia para el contacto. También menciona la importancia de la capacitación y desarrollo de la primera línea y propone que éstas deben ser dirigidas al enriquecimiento personal y habilidades propias de cada individuo y no sólo a enseñar a la gente a tener una “buena actitud”. Prefiere que se ayude al empleado a deducir por sí mismo las acciones a ejecutar que van a satisfacer al cliente, a tener un empleado con una buena actitud pero sin resultados medibles en su conducta que proporcionen beneficios a la empresa y al cliente.

Rodríguez (1996), a su vez propone tres acciones en las que la empresa debe poner especial atención si desea empleados de servicio adecuados. Concuerda con Albrecht en la selección del personal y la capacitación, y además propone la delegación de autoridad responsable a los empleados de contacto con el cliente. Da una amplia explicación de este último punto y explica algunas posibles causas de que al empleado no se le de la libertad que necesita. Con esto se amplía la responsabilidad del servicio a los altos mandos, que usualmente no se les considera los causantes de un mal servicio.

Albrecht (1990) también pone de manifiesto la importancia de que la gerencia sea la primera en estar orientada al cliente, pues de ello depende que toda la organización también esté orientada en esa dirección. Además incluye a todos los departamentos y no sólo los que tienen contacto directo con el cliente. Destaca que el objetivo de la gerencia del servicio es crear una cultura de servicio y establecer las estrategias para lograrla. Propone una visión que la empresa debe tener del cliente para facilitar el inicio de una filosofía de servicio en la compañía.

CRITICA

Para efectos de este estudio la definición y comentarios de Rodríguez (1996), se acercan más a lo que se busca presentar. El servicio debe ser visto como un impulso

humano nacido del deseo de que un semejante pueda obtener lo que necesita por medio de las acciones de otro. Parte de la creación de una cultura de servicio es promover entre los empleados ésta particular visión del servicio, y combatir la percepción de éste como una actividad denigrante. Como menciona, el servicio implica respeto tanto para quien lo presta como para quien lo recibe.

Así como las virtudes, los valores son distintos en cada persona por varias razones como el carácter, la educación, el nivel social, etc. Por lo tanto, entendiendo al servicio como un valor, hay personas que están más dispuestas a servir que otras. Pero también como valor que es, el servicio puede ser adoptado, adquirido o elevado en la escala de valores de una persona, incluso en la de una organización.

En las organizaciones, la comunicación es la que propicia que se conozcan las necesidades de los grupos o de las personas, por eso ciertamente es el núcleo creador del servicio, pues al conocerlas se toman acciones o posturas encaminadas a satisfacerlas. El servicio debe ser un valor promovido por la filosofía de la organización, no sólo hacia el cliente externo sino también entre jefes y subordinados; así como una guía según la cual se puedan tomar todas las decisiones de la empresa.

Desde la posición de Rodríguez (1996), es en el contexto laboral donde toda la atención se centra en el receptor del servicio. Sin embargo se puede decir que en quien se debe centrar la atención en primer lugar es en el personal, ya que ellos en su forma de comportarse revelan lo que la empresa es, y proyectan qué tanto hace ésta para satisfacer las necesidades del cliente. Es importante resaltar la participación de la administración y su influencia en el desempeño de los trabajadores. Se debe poner especial cuidado en el proceso de reclutamiento y selección, ya que nos permitirá discernir a las personas cuyas características las hagan más aptas para dar un servicio de calidad.

Los errores que llamados los siete pecados del servicio, tienen que ver con la actitud de las personas y con la cultura corporativa. La cultura de servicio que tiene o desea tener la empresa se ve obstaculizada por estas actitudes. Observando su origen, se pueden

agrupar en dos: los causados por la empresa y los que provienen de las personas. Dentro de los primeros se encuentra el robotismo, el reglamento, la apatía y las evasivas. El robotismo y el reglamento tienen que ver con el grado de libertad que la empresa da al empleado para desarrollar su creatividad en el servicio; las evasivas se deben a que las responsabilidades de cada departamento no están bien especificadas y por que la cultura de la empresa no fomenta el compromiso entre su gente. La apatía proviene de la inconformidad del empleado con su trabajo, causada tal vez porque al empleado no se le reconoce o bien no se le informa la importancia que su puesto tiene dentro de la actividad de la empresa. También la falta de motivadores como por ejemplo premios o actividades recreativas extra muros para empleados organizadas por la empresa, puede causar apatía.

En el desaire, frialdad y aire de superioridad esta más involucrada la actitud de las personas. La responsabilidad que se le podría atribuir a la organización en estos errores es la de un mal proceso de reclutamiento y selección de personal. Aquí es importante señalar que la cultura bien definida de la empresa de ninguna manera funciona como un factor decisivo de cambio de personalidad sino como un filtro que sirve para separar a aquellos cuyas características sean más afines a lo que la empresa desea, de los que no las tienen.

Cuando estos tres problemas provienen de la actitud se pueden modificar mediante distintos métodos, pero cuando son parte de la ideología o personalidad del individuo, los esfuerzos que se hagan por cambiarlos a menudo serán vanos.

En el tema de empleados de contacto, llama la atención dos propuestas. La primera en la que se sugiere una capacitación que no se enfoque en la actitud. Casi todos los programas de entrenamiento dirigidos a los empleados de contacto tienen un contenido amplio en “enseñanza de la sonrisa”, que a menudo hace que los empleados se sientan ofendidos en sus capacidades. Lo interesante de esto es que la capacitación se puede centrar en prácticas de enriquecimiento personal como la autoestima, la confianza, el esclarecimiento de valores, habilidades, control de estrés, etc. Estas prácticas darán como resultado que el empleado se sienta mejor consigo mismo y automáticamente esté más apto y más abierto para intuir que clase de acciones, de acuerdo a sus capacidades, puede

realizar para hacer un buen trabajo; a su vez esto se traduce en mejores resultados para la empresa. Además de mejorar el servicio, se puede introducir con mayor facilidad un cambio hacia una cultura de servicio con esta clase de capacitación o bien reforzar los principios de la cultura corporativa. Es interesante que se enfoque la cuestión de la actitud sólo como una medida de retroinformación para el cliente y no la incluya como imprescindible en la capacitación.

La segunda propuesta es la que hace Rodríguez (1996) al darle mucha importancia a la delegación de autoridad al personal de primera línea, pues sitúa al cliente y al mismo empleado como víctimas de las frecuentes políticas rígidas que existen en las empresas.

Tomando en cuenta lo que estos dos autores explican se puede hacer una combinación que dicte que los altos mandos también deberían recibir el mismo tipo de capacitación orientada hacia el enriquecimiento personal y no sólo los empleados de contacto con el público. A decir verdad, son ellos quienes de principio deberían tomar este tipo de cursos antes que sus empleados. Obviamente con un previo análisis de necesidades de capacitación, sobre todo tomando en cuenta la diferencia de conocimientos entre nivel operativo y nivel directivo.

Cuando una empresa tiene una cultura de servicio bien estructurada, toda su filosofía, sus políticas y reglas deben estar encaminadas hacia la calidad en el servicio. Pero muchas veces quienes elaboran estos planteamientos, usualmente los directivos, no tienen ni una idea de las múltiples ocasiones en que una regla o política necesita ser flexibilizada para satisfacer una necesidad muy específica. Es ahí donde la opinión del empleado debe ser escuchada y apoyada.

Lo más adecuado es que una regla o política exprese en general lo más importante que la compañía permitirá o no, sin ser demasiado rígidos para dar paso a la iniciativa y creatividad del empleado. El empleado debe conocer el origen de la regla y la consecuencia de omitirla.

El común denominador de las causas por las que no se da suficiente independencia y autoridad al personal, es el miedo del jefe o supervisor a perder su propia autoridad y a que se le respete menos.

En nuestro país probablemente esta situación representa un mayor problema por el excesivo respeto a la autoridad que el mexicano presenta. El empleado no se atreve a exponer sus puntos de vista por temor a perder su trabajo, y el jefe está mucho menos dispuesto a escucharlo para no quedar mal ante sus superiores y para no perder el valioso tesoro de la autoridad.

Por eso otro de los objetivos importantes que se persiguen en una cultura de servicio es promover un liderazgo que permita comunicación bilateral y empowerment. Esto también para crear un ambiente más cómodo y satisfactorio para todos, así como una alta calidad en el servicio.

2.3 CALIDAD

A continuación se presenta la definición de calidad, una breve historia del desarrollo de la misma y sus principales exponentes, esperando que esta información enriquezca el contenido del presente trabajo

2.3.1 Definición de calidad

El término de calidad se ha definido desde varios enfoques ya que el concepto se ha visto en constante evolución. Una definición breve es: “la calidad es la satisfacción del cliente” (Juran y Gryna, 1995, p.2).

Según Horovitz (1992, p.1) la calidad es “el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave.”

Según Cantú (1997, p.5) “la calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él”.

Las Normas ISO9000 interpretan la calidad como “la integración de las características que determinan en qué grado un producto satisface las necesidades de su consumidor”.

Existen varias definiciones de calidad, en general todas se refieren al concepto de la satisfacción o cumplimiento de expectativas y adecuación al uso de ciertos productos o servicios. El término no necesariamente se tiene que relacionar con lujo, la calidad es un nivel de excelencia según lo requieran las necesidades de los clientes. “Cada nivel de excelencia debe responder a un cierto valor que el cliente este dispuesto a pagar, en función de sus deseos y de sus necesidades” (Horovitz, 1993, p.2).

La calidad tiene tres dimensiones en las empresas de servicio, la primera se enfoca a la satisfacción del cliente. En la segunda dimensión se mide y mejora la calidad de los servicios internos en todos los niveles, se da el poder a la gente para mejorar el servicio. La tercera dimensión abarca la mejora de la calidad en las personas, la empresa, proveedores, clientes, familia y la sociedad en general. Luego se alcanza la calidad total.

Parafraseando a Cantú (1997), la calidad es el juicio que tienen los usuarios sobre un producto o servicio; es el punto en el que sienten que se sobrepasan sus necesidades y expectativas. Por ello, la calidad debe ser la principal preocupación de cualquier empresa que quiera lograr una ventaja competitiva fuerte.

La calidad es una meta alrededor de la cual se reúne la gente, ya que un enfoque de calidad se debe dar en toda la organización. Conecta a todo el personal con el cliente y lo motiva a sentirse orgulloso de su trabajo.

2.3.2 Historia de la calidad

Al principio la calidad consistía en seleccionar los alimentos y vestido, no había procesos de manufactura. El surgimiento de comunidades dio origen al mercado, con la necesaria separación entre quien lo hace y el usuario. Esto fue el estado primitivo de lo

que ahora es la manufactura. La forma de negociar era directa, así que no había especificaciones, ni garantías y cada usuario se aseguraba de la calidad a través del contacto con el productor. Al comenzar a crearse las primeras ciudades, se crea un mercado relativamente estable para bienes y servicios, y así se desarrollaron las especificaciones que a su vez dieron como resultado nuevas formas de organización. Esto se desarrolló sobre todo en proyectos de construcción, donde con los instrumentos de medición se inició la actividad de inspeccionar. (Cantú, 1997, p.6)

A continuación De Noray (cfr. Laboucheix, 1994, p.32) presenta un panorama histórico de la calidad muy completo, que se desarrolla desde milenios antes de Jesucristo hasta los años en los que surgieron los principales exponentes de la calidad.

El documento como tal, más antiguo que menciona la calidad es el primer libro de la Biblia, el Génesis, que narra la creación del mundo en seis días. Al final de cada día, una vez terminada su obra, el texto bíblico precisa “y Dios vio que era bueno”. El hecho de ver, da confianza en la obra realizada. Se trata del comienzo de la gestión de la calidad. Resulta interesante anotar que El no ha verificado únicamente la conformidad; ha verificado además que era bueno.

La historia nos muestra que los profesionales de la calidad debutan en su actividad desde la puesta en práctica de un poder centralizado, dirigido por jefes tribales, reyes o faraones. En el 2150 antes de J. C., la calidad en la construcción de las casas se describe en el Código de Hammurabí, en donde se precisa que si un albañil no construía una casa suficientemente sólida y ésta caía y mataba a sus ocupantes, el albañil era ejecutado. Los fenicios tenían otro método de acción: cuando repetidamente se violaban los estándares de calidad, sus inspectores cortaban la mano de los trabajadores responsables del producto no conforme.

El tratado más antiguo usado como guía de calidad fue descubierto en Tebas, Egipto en la tumba de Rekh-Mi-Re, y data del año 1450 antes de J.C. . Muestra como un inspector

comprueba la perpendicularidad de un muro de piedra con ayuda de una cuerda. También los aztecas usaban un método similar.

El sistema de calidad desde sus orígenes, se relaciona con el nivel más alto del poder y dispone de medios para hacer aplicar las especificaciones. En la Edad Media, con el surgimiento del corporativismo se desarrolla el dominio de la calidad: la corporación dicta reglas y sistemas de formación y control, que garantizan la conformidad del cliente.

Pero también, las reglas de las corporaciones impedían la mejora, pues los obreros debían atenerse a las normas establecidas. Debido a esto no podían innovar. Con la Revolución industrial se expandieron los procesos de manufactura y los bienes de consumo. Se crearon las compañías para satisfacer estas necesidades, pero no resolvieron todos los problemas de calidad sobre todo los administrativos y humanos.

El siglo XX, fue la era de las invenciones y descubrimientos, la mayoría de aplicación industrial. Con el estallido de la Gran Guerra, el incremento de la producción alcanza una prioridad absoluta. Las teorías de Fayol (1949) y Taylor (1911) ayudan a la separación de la función de control de la de producción. Las fábricas comienzan a separar los productos buenos de los malos mediante la inspección.

En 1920 Edwards y Shewhart crean un departamento de calidad en la compañía Western Electric. Edwards separa la función de calidad de la fabricación, crea la noción de aseguramiento de la calidad. Por su parte Shewart introduce la estadística como medio de gestión de la calidad. Durante los años 30, Vezlau y Talacko desarrollan el principio de la clasificación de los defectos según su gravedad, más conocido hoy bajo el nombre de principio de Pareto.

En 1951 Feigenbaum publica su libro “El TQC” (Total Quality Control), resultado de las experiencias de desarrollo de la calidad en General Electric. Su idea de calidad es la de un modo de vida corporativa. En 1956 introdujo el termino “control de calidad total” que

abarca toda la organización y la práctica de actividades orientadas hacia el cliente. Deming y Juran tienen un lugar privilegiado en el desarrollo del TQC.

Deming es discípulo de Shewhart y en 1938 utiliza por primera vez en el mundo los métodos de muestreo en la oficina nacional del censo. En 1946 y 1948 se le encarga por el ministerio de guerra americano la participación en un estudio económico en Japón, donde imparte cursos a los principales dirigentes de empresas japonesas. De esta experiencia desarrolló sus famosos 14 puntos para que la administración lleve a la empresa a la productividad y competitividad. En 1951 fue creado el premio Deming a la calidad.

Juran también es discípulo de Shewhart y también participó con Deming en Japón. Su enfoque de administración de la calidad total se basa en lo que llama la Trilogía de Juran; planear, controlar y mejorar la calidad.

En los años 60 Crosby lanza el concepto de “cero defectos” y el de responsabilizar al obrero acerca de la calidad de las operaciones que efectúa, e intenta suscitar en el operario la conciencia de “hacerlo bien a la primera”. Para él existen cuatro Absolutos de la Calidad. También establece que para crear un sistema de calidad debe existir un cambio de la cultura organizacional. Comprensión, compromiso, competencia, comunicación, corrección y continuidad son aspectos básicos.

Juran y Gryna (1995) describen, dos corrientes que tuvieron un gran impacto en la calidad después de la Segunda Guerra Mundial.

La primera corriente es la revolución japonesa. Para ayudar a vender sus productos en mercados internacionales, los japoneses dieron algunos pasos revolucionarios para mejorar la calidad:

1. La alta administración se hizo cargo personalmente de llevar a cabo los cambios
2. Todos los niveles y funciones recibían entrenamiento en las disciplinas de calidad

3. Los proyectos de mejoramiento de la calidad se pusieron en marcha como un proceso continuo.

Algunos de los autores japoneses más importantes en materia de calidad son el Dr. Ishikawa quien fue el principal precursor de la calidad total en su país y posteriormente en todo el mundo, ya que fue el primero en resaltar las diferencias culturales entre las naciones como un factor importante para el logro del éxito en la calidad. Además de que su filosofía se basa en la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente y propone también los Círculos de Calidad que promueven el trabajo en equipo.

Mizuno, tiene conceptos similares a los de Ishikawa pero además propone el despliegue de políticas de calidad como el enlace entre la alta administración y las decisiones estratégicas de la organización con la operación de la misma.

Shingo se orientó hacia la idea de que la calidad puede ser obtenida sólo si el proceso de manufactura está diseñado y operado con estándares ideales, no aporta mucho a lo administrativo.

Y por último Taguchi cuya principal aportación es el desarrollo de métodos de mejoramiento de la productividad. También aporta ideas importantes en cuanto a la reducción de la variabilidad.

La segunda corriente que tuvo impacto en materia de calidad, fue el realce que se dio a la calidad del producto en la mente del público. Varias tendencias convergieron en este énfasis: los casos de demanda sobre el producto, la preocupación sobre el medio ambiente, la presión de las organizaciones de consumidores y la conciencia del papel de la calidad en el comercio, las armas y otras áreas de competencia internacional.

Estas dos corrientes, combinadas con otras, dieron como resultado un escenario cambiante en las condiciones de los negocios que caen necesariamente en el parámetro de la calidad.

De acuerdo a Bounds et al.(cfr. Cantú, 1997, p.6) las etapas de evolución de la calidad se pueden clasificar en:

- Etapa de inspección (siglo XIX) que se caracterizó por la detección y solución de problemas generados por la falta de estándares.
- Etapa de control estadístico del proceso (años treinta) enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para reducir niveles de inspección
- Etapa del aseguramiento de la calidad (años cincuenta), surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño , planeación y ejecución de políticas de calidad
- Era de la administración estratégica de la calidad total (década de los noventa) donde se hace hincapié en el mercado y necesidades del cliente, reconociendo a la calidad como una estrategia de competitividad.

2.4 CALIDAD EN EL SERVICIO

2.4.1 Concepto de calidad en el servicio

Para efectos del servicio, la calidad no significa precisamente lujo, ni algo inmejorable, ni el nivel superior de la gama. Un servicio es de calidad cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado (Horovitz y Jurgens, 1993, p.2).

Tomando en cuenta las definiciones de calidad y de servicio, se puede decir que la calidad en el servicio es un conjunto de prestaciones o beneficios que satisfacen y/o superan completamente las necesidades específicas del cliente.

Por tanto consiste en que el servicio recibido sea igual al servicio esperado. Existen cinco niveles en la calidad de servicio y son:

1. Hacia la quiebra. Se da en organizaciones totalmente ajenas a sus clientes.
2. Búsqueda de la mediocridad. Compañías estables, pero que no piensan en servicio de calidad.
3. En el mínimo indispensable. La empresa sabe que está en el negocio de servicios y tiende a hacer lo mínimo indispensable.
4. Haciendo un gran esfuerzo. Se hace del servicio de calidad una ventaja competitiva. Se requiere de creatividad, innovación, toma de riesgos, replanteamiento del cliente y su papel en la organización. Se cumplen las expectativas del cliente.
5. El servicio como excelencia. Lo tienen compañías líderes en su mercado por su compromiso obsesivo a todos los niveles con el máximo impacto hacia el cliente. La misión de la dirección es presentar y refinar la imagen de servicio sobresaliente, lograr una cultura de servicio que perdure y se refleje en la superación de las expectativas del cliente (Müller, 1999, p.55).

2.4.2 Importancia de la calidad en el servicio

Las empresas de servicio se enfrentan en nuestros días a una era de fuerte competencia en este ramo. El nivel de competitividad que se tenga, está en función de la calidad en los servicios, porque para el cliente el servicio tiene en cierto momento mayor importancia que el producto tangible. También las empresas que venden estos productos tangibles se ven en la necesidad de mejorar sus servicios, debido a la diversidad de proveedores de un mismo producto que cada vez más se igualarán entre sí.

Las empresas mexicanas se enfrentan a un gran reto, pues aún no se tienen claros los conceptos de cultura y de calidad de servicio. Esto último no se mide estadísticamente, tampoco se controla ni se mejora porque no se tienen estándares. Se está empezando a tomar conciencia de el grado de competencia actual que se da en la calidad de los

servicios, por lo cual la cultura de invertir en calidad no se ha fortalecido. Los programas de calidad que se implementan, son sólo eso y no cambios culturales.

A partir de 1990 nace la era del servicio, la exigencia de el cliente aumenta día con día. Las necesidades impredecibles que el cliente tiene en el área de servicios son muy variadas, y sólo las puede resolver personal entrenado y con vocación de servicio. La ventaja competitiva, la permanencia de las empresas en el mercado y la lealtad de los clientes dependen ahora de la creación de una cultura de calidad en el servicio.

De modo general, la calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra. En todos los campos, desde el turismo a la informática, la competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad cada vez mayor de servicios. En igualdad de precios, el producto que ofrece mayor servicio tiene la ventaja. El comprador se ha transformado en un comprador más selectivo y mejor informado. No es de sorprender que la empresa triunfadora de nuestros días sea aquella que ofrezca el mejor servicio.

Las compañías que tengan como distintivo el servicio que ofrecen, pueden pedir precios más altos en productos o servicios y lograr mejores utilidades, además resisten mejor períodos difíciles y tienen un mayor crecimiento en períodos de auge económico. También obtienen costos por publicidad más bajos y retención de empleados más alta. Por esto la calidad del servicio se ha convertido en el objetivo estratégico de muchas empresas, ya que es casi imposible de imitar o reproducir, y por lo tanto tendrá menos competidores. Además crea fidelidad en el cliente, pues quien ya conoce cierto producto o servicio y le agrada, difícilmente correrá el riesgo de probar en otra compañía.

2.4.3 El cliente

El cliente es quien recibe o compra un producto o servicio. Por tanto la empresa no puede existir sin él, es la razón de ser de ésta. Sin embargo Müller (1999, p.41) hace una diferencia entre comprador y cliente. Los compradores pueden olvidar el nombre de la

institución, el cliente siempre lo recordará. Al comprador se le sirve como parte de una masa, al cliente se le sirve de manera individual. El comprador probablemente buscará el mejor precio o transacción, el cliente no tiene ninguna razón para buscar. El comprador se convierte en cliente con buena calidad en el servicio.

“El cliente es considerado en la organización como la prioridad número uno y constituye un punto de convergencia único e innegable del trabajo y de los esfuerzos de todos” Horovitz y Cudennec (cfr. Laboucheix, 1994, p. 284).

Según Cantú (1997, p.145) son aquellos que consumen los productos o reciben los servicios de alguna organización. La actividad básica de las industrias de servicio es la atención al cliente, por eso es vital para su buen funcionamiento que los clientes se sientan satisfechos, y esto solo significa calidad en el servicio. El primer paso que se debe dar para mejorarla es hacer comprender a cada persona de la empresa, que su trabajo depende totalmente del cliente. Cuando están conscientes de ello los empleados no descuidan su trabajo. La actitud de servicio es clave para entender las necesidades y expectativas del cliente. El cliente quedará satisfecho y hasta agradecido cuando un producto o servicio les proporcione un valor mayor al esfuerzo que hicieron para adquirirlo. Esto no sólo se traduce en fidelidad del cliente también en la consecuente transferencia monetaria al proveedor y otras recompensas como saber que ha servido con calidad y el agradecimiento del cliente.

Horovitz y Jurgens (1992, p.20) plantean que el cliente no se pone en contacto con la compañía con la mente totalmente abierta. Tiene determinadas expectativas preestablecidas acerca de lo que recibirá, que están determinadas por una serie de factores, incluida la publicidad de la compañía, su experiencia anterior con el mismo servicio o servicios parecidos, el precio que cree que pagará, lo que conoce de la compañía a través de amigos o por la prensa. El cliente que vuelve tiene además expectativas ulteriores auspiciadas por sus expectativas anteriores con una empresa.

Los clientes tienen expectativas en cuanto a una serie de aspectos del servicio. En el caso de un hotel, las expectativas del cliente podrían enfocarse a la limpieza, el grado de

intimidad, la facilidad de acceso, la rapidez en el registro, etc. Pueden identificarse los aspectos más valorados por los clientes, también puede determinarse lo que perciben los clientes como buen servicio en diversos aspectos. Una compañía debe ajustar su servicio para estar al mismo nivel de las expectativas de los clientes. Si se ofrece un servicio que no se cumple, aparte de perder al cliente, éste seguramente comentará a otros cómo fue engañado. Hay estudios que muestran que, como promedio, un cliente contará a once personas su mala experiencia con un servicio.

El cliente está satisfecho si se cumplen sus expectativas. Conocerlas permite a una empresa crear un conjunto de servicios deseables. Entender las percepciones del cliente puede ser algo definitivo para el éxito de la organización. No basta con dar un buen servicio, el cliente debe darse cuenta de que está recibiendo un buen servicio. La actitud del cliente con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida.

El cliente es un individuo emocional y racional, por su naturaleza humana cuestiona sus sentimientos y pensamientos a fin de tomar las mejores decisiones que lo conduzcan a donde el quiere llegar. Al momento de efectuar una compra, el cliente tomará una decisión de compra analizando la situación por medio de la razón, la emoción o ambas. Dentro del aspecto racional se pueden considerar factores fríos como confiabilidad, precio, flexibilidad, etc. Y dentro del aspecto emocional la satisfacción, personalidad, estatus, etc. El aspecto emocional de la satisfacción del cliente perdura más que el racional. Para conocer el estado del cliente es necesario hacer investigaciones aunque sean tan sencillas como encuestas, con el fin de saber en todo momento lo que el cliente recibe y espera y así sobrepasar sus expectativas.

Para poder ofrecer calidad en el servicio, primero se deben conocer las necesidades de los clientes. Las necesidades del cliente según White (1997) se pueden resumir en cuatro áreas:

Necesidad de calidad de productos y servicios. Para el cliente, la calidad no sólo es deseable sino que la exige. El cliente agradecerá la calidad que le brindemos con compras repetitivas. Esta necesidad esta en constante cambio y cada vez es más exigente.

Necesidades humanas. Los seres humanos por naturaleza tenemos necesidades de afecto y comprensión y demostraciones que nos hagan sentir satisfechos con nosotros mismos, por ejemplo necesitamos sentirnos bienvenidos, escuchados, atendidos, respetados, recordados e importantes. Por eso, tratando a todos con dignidad y respeto los dignificamos como seres humanos. Con esto cualquier persona se siente bien.

Necesidades del tiempo. El tiempo es un factor muy influyente e importante en nuestras vidas, por eso al ahorrarle tiempo al cliente, éste lo apreciará, ya que tendrá más tiempo que dedicar a otros asuntos, es una forma de ayudarlo a realizar sus actividades.

Necesidades de anticipación. No todo lo que necesita el cliente lo expresa o lo percibimos cuando llega ante nosotros. En ocasiones tenemos que ayudarlo a que se acerque. Estas son necesidades anticipadas o se dan antes de que el cliente pueda acercarse y tenemos que satisfacerlas para que pueda efectuar su compra.

ANALISIS DE DATOS

Los datos que se presentan tienen la finalidad de resaltar cómo la calidad, que en sus inicios fue aplicada sólo a la producción, a partir de la década de los noventa se aplica también al servicio. Después de dar una definición en la que los dos conceptos se unen, se expone la importancia que la calidad en el servicio tiene para la supervivencia de las empresas en un mercado sumamente agresivo, sobre todo vista como un factor competitivo, medio de defensa y como generador de beneficios. Cabe resaltar que el término se aplica en la actualidad a organizaciones de cualquier ramo.

La calidad en el servicio, es requerida por quien tiene la necesidad de un producto o servicio, y éste es el cliente. Por eso se explica lo que éste significa para la empresa y lo que se puede hacer por él. También se habla de sus expectativas y necesidades porque son informaciones valiosas para que la empresa tenga un punto de referencia o parámetro para establecer un nivel extraordinario en el servicio. Se trata de dar una visión completa de lo que el cliente es para que la empresa pueda prever y mejorar sus acciones.

CRITICA

La visión de la calidad en el servicio como ventaja para generar mayores utilidades y asegurar permanencia en el mercado es muy válida y hasta cierto punto necesaria para accionistas, dueños, y aún para directores y gerentes. Sin embargo para los demás empleados, que son los encargados de proporcionarla, esta visión no sería precisamente la principal motivación para adoptar una cultura de servicio. Lo que se debe inculcar en esta gente es el gusto y el deseo de hacer las cosas bien por el simple hecho de querer ser mejores en el trabajo, olvidándose quizá un poco del aspecto monetario. Esta visión altruista de la calidad en el servicio puede parecer en cierto momento utópica, pero ciertamente no se debe olvidar que ésta es la fuerza creadora del servicio y debe estar muy presente en la filosofía de la empresa. Todo esto no se refiere a que los altos mandos puedan estar exentos de esta forma de ver la calidad en el servicio, si la cabeza de la organización no cree en lo que propone como forma de trabajo, difícilmente los demás podrán hacerlo.

Las dos percepciones de la calidad en el servicio deben ir siempre juntas porque no se puede entender correctamente este término si no se toma en cuenta tanto su uso práctico como su esencia creadora.

Todo esto tiene mucha relación con la información que se presenta acerca del cliente porque en empresas con fines de lucro, por ejemplo hoteles, a la calidad en el servicio no se le puede ver sólo como dinero o sólo como una acción altruista, tampoco al

cliente se le puede ver sólo como un activo para la empresa, o sólo como una persona con necesidades.

Lo más importante que el cliente da a la empresa no son las utilidades sino la información que proporciona mediante sus expectativas, porque de esta manera ofrece la inigualable oportunidad de que la empresa pueda dirigir sus acciones de mejora hacia un camino seguro. De esta manera se crea una relación beneficiosa para ambas partes. La persona que se convierte en cliente contribuye para que la empresa siga existiendo, y a su vez ésta le proporciona algo valioso para su propia existencia.

2.5 CULTURA DE CALIDAD EN EL SERVICIO

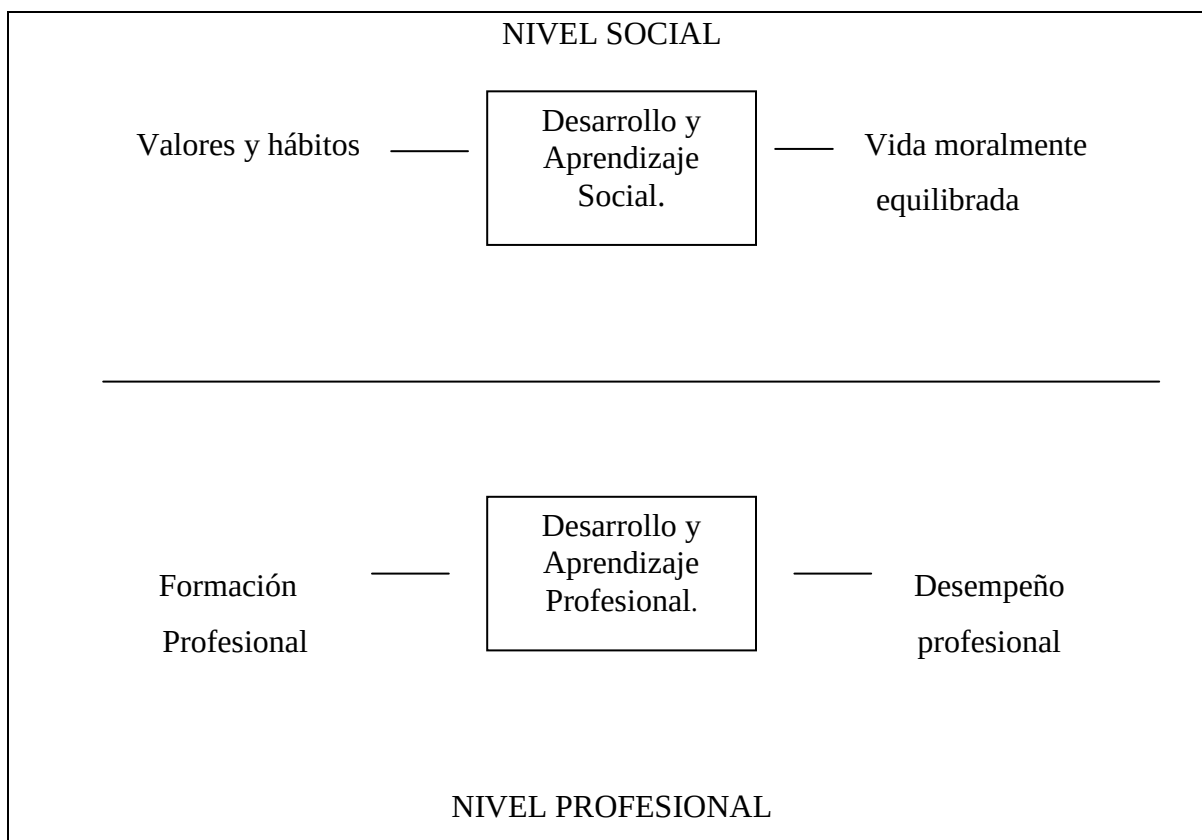
2.5.1 Cultura de calidad

Según Cantú (1997, p.91) la cultura de calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario. Los valores son impresiones profundas sobre la forma en que se vive, sobre lo que se considera correcto o incorrecto. Algunos de los valores de una persona con cultura de calidad son el interés continuo por el desarrollo intelectual, colaborar en grupo, espíritu de servicio a la comunidad, la permanencia de largo plazo en la empresa, el respeto y buen uso del tiempo propio y de otros. Los hábitos son los comportamientos observables que reflejan los valores internos de las personas, los hábitos que reflejan cultura de calidad son mejora continua, hacer bien las cosas desde la primera vez, planeación de sus actividades, la disciplina y la constancia. Las prácticas son procedimientos laborales que aplicados al trabajo de forma continua, sistemática y repetitiva, ayudan al individuo a poner en operación los valores y hábitos de calidad.

La cultura de calidad se presenta de dos maneras: la actitud y la vivencia diaria. Para desarrollarla a nivel personal, Cantú propone el siguiente modelo:

Figura 1.

Modelo de desarrollo de la cultura de calidad a nivel personal



Cantú, 1997, Cap. 3, p.92

El nivel social son todos los aspectos vividos en un aprendizaje y desarrollo social, y se fundamentan en hábitos y valores que, si se conoce cómo fomentarlos, se pueden llevar a la práctica. Y el resultado principal es un equilibrio moral de la vida personal. Éste se entiende como una serie de actividades que llevan a la salud humana en todas sus facetas.

En el nivel profesional se trata de que la persona alcance un profundo conocimiento de su área profesional, de forma que pueda aplicarla e innovarla. La importancia del aprendizaje radica en que la profesión se continúa aprendiendo diariamente.

Muchas veces se piensa que la cultura individual heredada es condicionante de la conducta de la persona, pero no siempre es así porque el individuo puede en cualquier

momento reelaborar lo aprendido. Covey (cfr. Cantú, 1997, p.90). Esto quiere decir que una persona si puede cambiar sus patrones de comportamiento por decisión propia.

2.5.2 Cultura de servicio

“Una cultura de servicio es aquella que influye en la gente para comportarse y relacionarse con métodos orientados hacia el servicio o métodos estilo el cliente primero. Esto significa que los signos que influyen en el comportamiento se distinguen mucho por la motivación del servicio. Las figuras de autoridad, los valores predominantes, las normas de conducta y el sistema de recompensas y sanciones, todo concurre a influir en la gente hacia resultados de alta calidad en los momentos de verdad, que son los episodios en los cuales el cliente entra en contacto con la organización y experimenta la calidad en el servicio” (Albrecht, 1990, p.124).

.

Una cultura de servicio comienza con el liderazgo de la compañía. Sobrevive y prospera a través de la atención y cuidado permanentes de los gerentes de todos los niveles. Y se ven los buenos resultados en los sentimientos y acciones de las personas que están en contacto con el público, que son el producto.

Según Müller (1999, p.32) los elementos de una cultura de servicio de una organización son:

- El cliente. Es el centro, la razón de ser de la empresa y de la cultura de servicio, en donde todo se orienta hacia él.
- Servicios orientados al cliente. Los servicios son orientados hacia las necesidades del cliente. El personal las detecta y las satisface usando la creatividad y la buena disposición.
- Productos orientados al cliente. Diseñados para las necesidades del cliente, contienen estándares de alta calidad, que son auditados constantemente.
- Sistemas orientados al cliente. Apoyan al personal de contacto y son diseñados para la conveniencia del cliente.
- Personal de contacto orientado al cliente. Es el nivel en la organización que sirve al cliente directamente y está en contacto íntimo con él por medio de servicios, productos

y sistemas. Si se logra crear cultura de servicio, este personal estará atento a las necesidades del cliente con un nivel de respuesta y voluntad superior que hará que el cliente regrese.

- Jefes orientados al cliente. Son vitales en este proceso pues están en contacto con el personal de línea. Son determinantes para el cambio de cultura de su personal. Si están convencidos apoyarán el cambio. Se necesita un perfil especial de jefe en una cultura de servicio que logre que su gente quiera, sepa y pueda mejorar el servicio.
- Dirección orientada al cliente. Es donde se origina el interés, la energía, el comportamiento inicial, la filosofía, la misión, los objetivos fundamentales y la estrategia para una nueva cultura.

2.5.3 Desarrollo de una cultura de calidad en el servicio en la organización.

El cambio individual es esencial, pero se aprecia mucho más su impacto cuando se lleva al contexto del cambio organizacional. No sólo la cultura individual creará cambios en la organización, el cambio también debe estar respaldado por una cultura corporativa. A menos que los valores, normas, creencias e ideologías de la organización estén enfocadas clara y conscientemente hacia el servicio al cliente, prácticamente no hay ninguna posibilidad de que esa organización pueda dar una calidad consistente de servicio. El cambio que se realice en una cultura organizacional debe realizarse de acuerdo a la dinámica del grupo, a su situación y a la naturaleza del cambio. Se debe asegurar el cambio por parte de los miembros de forma consciente y duradera. Pero ya que siempre hay resistencia al cambio se han desarrollado métodos que ayudan a las personas a abrirse a nuevas opciones sin la incertidumbre característica que provoca lo desconocido o nuevo. Cantú (1997, p.86) menciona algunos de ellos :

- Método de Lewin. Propone un esquema muy general pero que si orienta en cuanto al proceso que sigue todo cambio cultural y que involucra los siguientes pasos:

1. Descongelamiento.-Se prepara al grupo u organización para el cambio mediante la explicación del problema o situación que se enfrenta. El análisis en equipo facilita la

aceptación del proceso de cambio, porque así el equipo siente que el problema es parte de todos.

2. Movimiento.- En este paso los individuos guiados por la dirección efectúan el cambio necesario, el cual se hace en dos niveles culturales: el de aceptación y el de valoración del cambio, que incluye la adopción de nuevos hábitos.

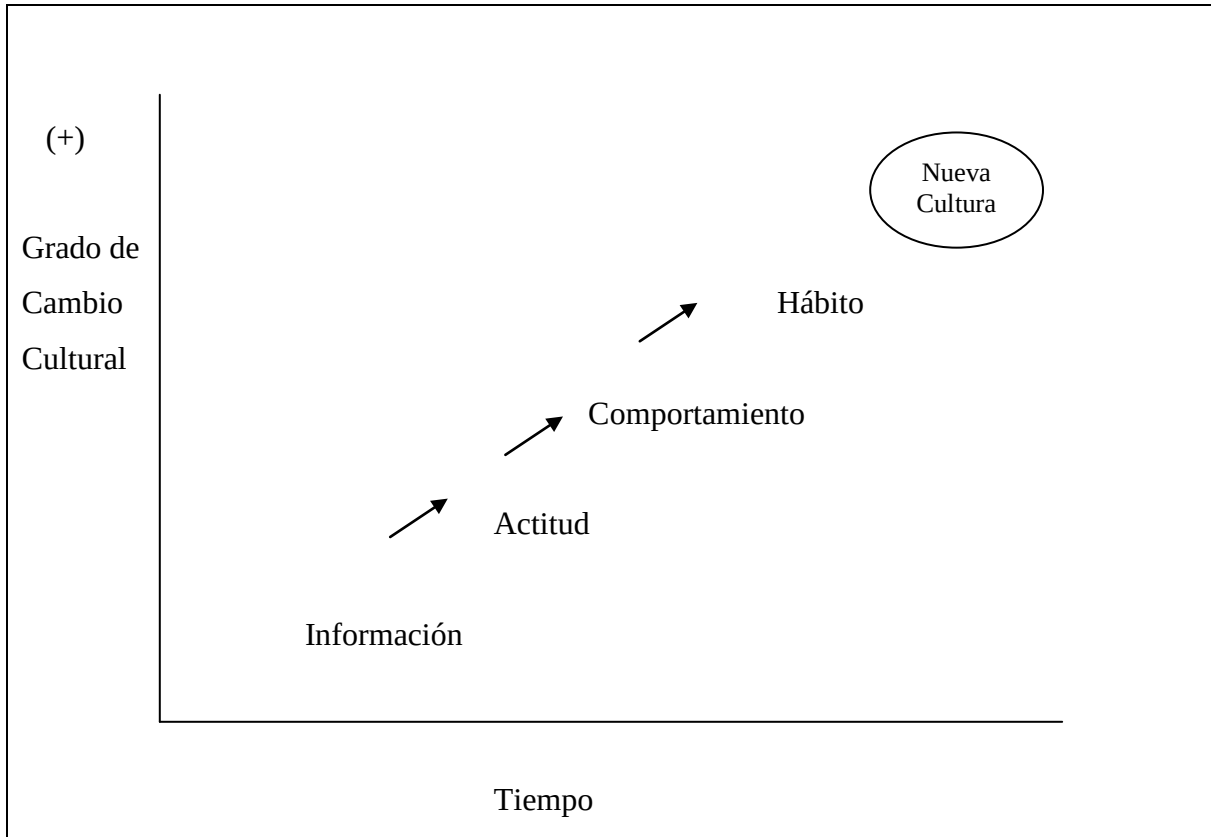
3. Recongelamiento.- Los hábitos adoptados son asimilados lentamente, se internalizan y se vuelven parte de la cultura. Las políticas de evaluación y reconocimiento del desempeño aseguran los nuevos hábitos de trabajo.

- Método de Edgar Schein. Muchos de los procesos de cambio propuestos siguen el esquema general de Schein. Este autor propone el uso de dos mecanismos base para cambiar la cultura de un equipo de trabajo:

1. Mecanismos primarios.- Son usados por los líderes al comienzo de una organización. Tales como: lo que miden y controlan los líderes, las reacciones ante crisis e incidentes, los criterios según los cuales se colocan los recursos, los criterios de reconocimiento y los criterios que usan los líderes para reclutar, seleccionar, promover, retirar e incomunicar a los miembros de la organización.
2. Mecanismos secundarios.- En organizaciones jóvenes no son creadores de cultura pero en las maduras si llegan a serlo. Funcionan si son coherentes con los primarios, si difieren son fuente de conflictos. Estos mecanismos son: el diseño organizacional y estructural; los sistemas y procedimientos; el diseño de espacios físicos, fachadas y edificios; las historias, rituales, leyendas y mitos sobre el personal y los eventos; y la filosofía organizacional.

Los mecanismos primarios tienen más relación con los comportamientos de los individuos de forma libre y se orientan hacia la fase de descongelamiento del Método de Lewin, la fase de cambio usa los dos mecanismos: los primarios en relación con los nuevos valores y actitudes y los secundarios modificando métodos de trabajo y sistemas organizacionales. Müller muestra el proceso de cambio cultural de la siguiente manera:

Figura 2.
Proceso de cambio cultural



Müller, 1999, Cap.2, p.26

Información. Es la parte del proceso donde se da a conocer la nueva cultura a todo el personal.

Actitud. Si la comunicación es buena se obtendrá una actitud favorable y una motivación hacia el cambio.

Comportamiento. El cambio real sucede cuando la gente se comporta de acuerdo a la nueva cultura.

Hábito. Cuando el nuevo comportamiento se convierte en repetitivo.

Cultura. La nueva cultura se logra cuando los empleados la conocen, tienen actitud favorable y se comportan de acuerdo a los nuevos valores.

Algo muy importante que afecta el proceso de cambio es el liderazgo, ya que de el líder depende cuanta cooperación se puede obtener del personal. También influyen las características individuales de los subordinados y las del líder, así como el tipo de liderazgo y la compatibilidad entre la cultura organizacional y la de los individuos.

Durante el camino hacia la calidad se pueden encontrar muchos obstáculos, los más frecuentes son: suponer que con el hecho de explicar las razones para el cambio, la gente lo hará. Esto no será posible ya que el cambio de hábitos involucra contenido emocional, lo cual tiene un proceso y tratamiento aparte. No tener objetivos definidos conlleva a esfuerzos ambiguos pues no se tiene una dirección clara, así como también no tener claras las razones del problema, ya que esto creará diversas perspectivas y dificultará el cambio planeado. No sólo los individuos tienen que cambiar sino también su entorno, por ejemplo el modo en que la supervisión los anime o no a tener más iniciativa.

La satisfacción de las necesidades del cliente es asunto de todos, y la sensación de quien está a cargo de las necesidades del cliente es más bien un dogma que permanece en la cultura de la organización. Albrecht (1994) citando a Sathe un profesor de la Escuela de Negocios de Harvard que ha estudiado los efectos de la cultura sobre procesos organizacionales, advierte que las creencias compartidas facilitan y economizan las comunicaciones y los valores compartidos generan niveles superiores de cooperación y dedicación más que de cualquier otra manera.

Cuando el valor fundamental de la cultura es el servicio y todo gira alrededor de ese valor, lo hacen también casi todos los demás aspectos de la empresa. La prueba de una organización de servicio es la cultura que la gerencia crea y mantiene.

ANALISIS DE DATOS

En este apartado se explica con detalle y por separado los términos de cultura de servicio y cultura de calidad, para que más adelante en la crítica, se pueda dar una

definición de lo que en este trabajo representa una cultura de calidad en el servicio. Además se presentan las propuestas de varios autores en materia de métodos de cambio cultural porque en las empresas siempre existirá la necesidad de integrar a nuevos miembros en la cultura corporativa o bien hacer cambios en la cultura actual debido al carácter dinámico del ambiente y por lo tanto de la cultura.

Estos métodos constan de diferentes pasos, pero dos de ellos, el método de Lewin y el proceso que propone Müller, mencionan niveles similares para la adaptación de una nueva cultura. El nivel de Descongelamiento de Lewin, incluye los niveles de información y actitud de Müller; el de Movimiento representa el comportamiento; y el Recongelamiento representa el hábito.

CRITICA

En la bibliografía utilizada para éste análisis se encuentra que los términos de cultura de servicio y cultura de calidad en el servicio son usados frecuentemente sin ninguna distinción. De acuerdo a fin del estudio se propondrá una definición de cultura de calidad en el servicio, por considerarse que este término expresa de una manera más completa lo que se quiere presentar. Esto debido a que no deja fuera a la calidad.

Tomando en cuenta las definiciones de cultura de servicio y cultura de calidad, se llega a la conclusión de que la cultura de calidad en el servicio es el conjunto de hábitos y valores que permiten que una persona alcance un desempeño excelente en la manera de realizar su trabajo y en su vida personal que se refleja en comportamientos dentro de la organización dirigidos siempre a la satisfacción de las necesidades del cliente interno y externo. Todo esto motivado por el deseo de servir y la superación personal.

La cultura de calidad en el servicio debe beneficiar tanto a la organización como a los empleados, influye tanto en la vida laboral como la personal y la social. Es una forma de ayudarse a sí mismo para después poder ayudar a otros. Los elementos de la cultura de

calidad que explica Cantú deben tomarse muy en cuenta para comprender el concepto en su totalidad. También es por eso que no se debe omitir el concepto de calidad, pues el término de cultura de servicio por sí sólo proyecta únicamente el beneficio hacia el cliente y la organización, y excluye los beneficios que el empleado recibe como persona y miembro de una sociedad.

Resulta una hazaña sumamente difícil introducir la cultura de calidad en el servicio a la empresa por primera vez, debido a todo lo que implica, pues se cuestionan y rechazan formas de vida que la gente ha aceptado y ha ido creando desde que nació y que el medio les ha reforzado. De ahí la gran resistencia al cambio. Ésta también es una de las razones por las que se incluyó en la información algunos métodos para el cambio en la cultura de la organización.

2.6 INDUSTRIA HOTELERA

2.6.1 Antecedentes de la industria hotelera

De la Torre (1990, p.11) presenta un breve resumen acerca del desarrollo de la industria hotelera en el mundo antiguo:

Los pueblos antiguos, que al crecer su población tuvieron la necesidad de transitar por otros lugares ajenos a su lugar de residencia, eran vistos como extranjeros en el sentido estricto de la palabra.

Al iniciarse la Era Cristiana, los preceptos de amor al prójimo llevaron a los moradores de muchos lugares del mundo a dar un trato mejor al peregrino, convirtiéndolo en amigo al darle posada y tratándolo como la persona más distinguida de la familia.

Las constantes inmigraciones, los movimientos sociales provocados por el comercio, la política, etc., determinaron la creación de instituciones específicas

denominadas “hospitales” cuyo origen es sin duda la radical latina “hospes” que quiere decir huésped; y que tenían como propósito atender a los peregrinos.

Al principio, estas funciones eran realizadas por los monasterios y algunas órdenes religiosas, sin retribución alguna; pero después de algún tiempo esta institución tomó un aspecto económico y aparecieron las llamadas posadas. Después de la Edad Media, los primeros movimientos en masa fue el llamado turismo religioso que se inició con las Cruzadas, las visitas a Tierra Santa, etc.

Antiguamente, eran los particulares quienes ofrecían hospitalidad al pasajero que se detenía en un lugar; son escasos los ejemplos de edificaciones realizadas con el objeto de albergar a los viajeros; los casos que se conocen son construcciones hechas junto a los santuarios donde se hospedaban principalmente peregrinos distinguidos, en tanto que los demás eran atendidos en las inmediaciones, de una manera informal.

De estas primeras edificaciones, se tiene noticia de la llamada Teonidaion de Olimpia, que data del siglo IV a.C., era un edificio de 74 x 80 metros y tenía por objeto alojar a los huéspedes que asistían a los juegos gimnásticos.

Los mesones surgieron después de la Edad Media y eran casas públicas con fines lucrativos donde se ofrecía alimento, bebida y hospedaje a los viajeros, caballería y carruajes; las ventas perseguían el mismo fin que los mesones, sólo que éstas se localizaban en los caminos o fuera de las poblaciones, a una distancia que podía ser cubierta a caballo durante el día.

Lattin (1990, p.13) complementa los datos con la siguiente información: una historia completa de la industria hotelera tendría que remontarse unos 12 000 años en el pasado, pero el manejo de albergues como tales no fue posible hasta la adopción de un medio normalizado de intercambio. Con la adopción de la moneda, hacia el siglo VI a. C., se produjo el primer impulso real para que las personas comerciaran y viajaran. Entonces, al

ampliarse el radio de acción de los viajeros, fue haciéndose mayor su necesidad de alojamiento.

Los primeros albergues no eran más que partes pequeñas de residencias privadas. Eran instituciones de autoservicio, rara vez eran limpios, y dirigidos casi siempre por personas de mala reputación. Esas condiciones prevalecieron durante varios siglos. No fue sino hasta la Revolución Industrial en Inglaterra, cuando se produjeron indicios de progreso y nuevas ideas en el negocio de los hoteles. De 1750 a 1820, los albergues británicos fueron reconocidos como los mejores del mundo. Tanto en el área metropolitana como en los albergues campesinos. Después de este período, por alguna razón los hoteleros cayeron en lo rutinario y no desearon, o no pudieron, progresar.

Mientras tanto los norteamericanos mostraron sus capacidades en cuanto alojamiento. Después de la Revolución, los albergues de los Estados Unidos eran los mayores del mundo y estaban a punto de ofrecer ahora los mejores servicios del mundo. Hacia 1800 los Estados Unidos tomaban la delantera en cuanto a hoteles modernos de primera clase. Los hoteles europeos funcionaban de acuerdo con la premisa de que sólo los miembros de la aristocracia tenían derecho a las comodidades y los lujos, mientras que en Norteamérica los hoteles funcionaban de acuerdo a normas de igualdad.

2.6.2 Industria hotelera en México

Asimismo De la Torre (1990, p.13) detalla el desarrollo de la industria hotelera en México, que tuvo una marcada influencia europea, debido a que los conquistadores españoles trajeron consigo su cultura y por lo tanto una serie de situaciones que propiciaron el inicio de esta importante industria.

Durante la época de la Colonia, cuando en la Nueva España viajaba gente de la nobleza, altos dignatarios civiles o eclesiásticos, solían alojarse en las casas de sus familiares o amigos o en los múltiples conventos, donde disfrutaban de las relativas comodidades propias de esa época. Los mercaderes, muleros o carreteros con sus bestias,

se alojaban en los mesones. No obstante, en los caminos, tanto nobles como plebeyos tenían forzosamente que alojarse en las ventas, cuyos servicios en términos generales eran superiores a los de los mesones, sólo que éstas carecían de suficientes habitaciones, razón por la cual había de tres a diez personas en cada cuarto.

Los clásicos mesones y ventas de la Nueva España ostentaban en un lugar visible del exterior la imagen del santo titular con su respectiva lámpara de aceite continuamente encendida; tales establecimientos llevaban asimismo el nombre del santo patrón o tutelar. Se ignora la fecha exacta en que se estableció el primer mesón de la Nueva España, pero Luis González Obregón afirma que consta en el acta del Cabildo de la Capital de la Nueva España levantada el 1° de Diciembre de 1525, que presentó el vecino don Pedro Hernández Paniagua, con objeto de solicitar permiso para establecer un mesón, donde pudiera acoger a los que a él fueren y les vendiera pan, vino, carne, etc. Tal permiso le fue concedido, por lo que estableció dicho mesón en la que actualmente es la calle de Mesones en la Ciudad de México.

A pesar de lo anterior, se tienen noticias de la existencia previa de mesones en el país, tales como el de San Juan de la Villa Rica de la Vera Cruz, y el del colonizador Don Francisco Aguilar, el cual obtuvo permiso para abrir un mesón en el camino de Medellín a Veracruz en octubre de 1525.

Los mesones y ventas de la Nueva España, estaban sujetos a aranceles con objeto de proteger a los viajeros. Una vez concedidos los primeros permisos a pobladores y conquistadores, para establecer ventas y mesones, pronto se cubrió la Nueva España de estos. Aún cuando durante el Virreinato no hubo precisamente turismo, las peregrinaciones religiosas y los viajeros continuaron. Durante 350 años aproximadamente los mesones y ventas fueron los únicos establecimientos de alojamiento de que disponían los viajeros en México; sin embargo, posteriormente comenzaron a surgir los hoteles, por ejemplo el Hotel de Gante que se estableció en el año de 1921 en la Ciudad de México.

La industria hotelera moderna se inicia en México en 1936 con la inauguración del Hotel Reforma, que contaba con 380 habitaciones. Dicho hotel, causó sensación por haber sido el primero de su tipo en ofrecer privacidad total, esto es, cuartos sencillos y dobles, baño privado y jabón en las habitaciones. Por otra parte, introdujo en su sistema al personal uniformado, es decir, botones, pajes y portero. Este sistema vino a revolucionar los hoteles anteriormente establecidos, propiciando la aparición de más y mejores hoteles en México.

2.6.3 Funciones de un hotel

Ramírez Cavassa (1995), identifica dos principales funciones que desempeña un hotel, y son las siguientes:

Función social

La naturaleza del trabajo hotelero tiene un fin, cuyo producto es de naturaleza intangible. Desde su origen, el hotel, fungió como un establecimiento cuya actividad era netamente hospitalaria; sin embargo, con el tiempo transformó dicha actividad en una función socioeconómica con un rol estrictamente de servicio.

La función social responde a una realidad interna y del entorno en que se desenvuelve la actividad hotelera: la función social interna, la función de cara al visitante, la función de cara al propio trabajador hotelero y la función a nivel del país.

La función social interna o de cara a la organización constituye el elemento dinámico de ésta, cuya actividad propicia la innovación permanente del sistema. Por su parte, la organización corresponde al individuo mediante la seguridad laboral que le proporciona, la motivación en el trabajo, y por último, la autorrealización. La función total de un hotel se traduce en buscar el bienestar de sus trabajadores y de los visitantes y en la autorrealización de aquellos.

La función de cara al visitante incluye lo siguiente:

- Procurar que se estancia le permita el reencuentro consigo mismo.
- Satisfacer las necesidades de los sentidos, y las de índole espiritual.
- Proporcionar un ambiente de grupo y de entorno de calidad netamente humano que le permita una satisfacción psicosociológica.
- Motivar la satisfacción de los sentidos mediante una oferta de calidad de los medios que entran en contacto directo con el individuo (camas, muebles, adornos, pinturas, comodidades diversas, etc.)
- Satisfacer el deseo de goce estético de la persona, al ofrecer un aspecto agradable del entorno arquitectónico y de los decorados.
- Adaptar medidas de seguridad y comodidad, que aseguren la estabilidad física y emotiva del individuo al eliminar riesgos, ruidos y ambiente tanto hostil como descuidado, que interrumpan la tranquilidad del visitante.

La función de cara al propio trabajador hotelero debe considerar lo siguiente:

- Formar y proyectar al trabajador hacia el futuro
- Actualizar permanentemente al trabajador
- Motivarlo en torno a la tarea que desempeña
- Procurar la autorrealización del empleado.
- Desempeñar un rol importante en la vida cultural del trabajador

La función a nivel país contempla lo que siguiente:

- Proporcionar el acceso de todas las clases trabajadoras a las vacaciones y uso de sus instalaciones. Ya sea para clases económicamente fuertes o débiles.
- Fomentar el aspecto cultural, mediante servicios idóneos para la realización de eventos culturales, y orientar su esfuerzo e instalaciones hacia ese tipo de actividades.
- Facilitar el reencuentro de políticos y diplomáticos por medio de reuniones y recepciones

- Propiciar reuniones de comercio y de trabajo a nivel ejecutivo.
- Fungir como elemento catalizador de las diversas clases sociales.

Función económica

Como actividad socioeconómica la hotelería sirve a los diversos grupos sociales y a cada nivel de edad en el trabajo: negocios, congresos, conferencias, reuniones sociales, etc. Sin excluir la calidad de sus servicios no se le quita el carácter de industria. La función económica del hotel, como todo sistema empresarial, se canaliza en dos direcciones: funciones intrínsecas y funciones extrínsecas.

Las funciones extrínsecas constituyen una relación de ambientes internos del hotel que fungen como elementos captadores de ingresos económicos por medio de salas de diversos tipos como galerías de ventas, bares, restaurantes, desfiles de moda, , etc.

Las funciones intrínsecas conllevan una serie de factores que son los siguientes: constituye una fuente de consumo de productos del mercado; representa una fuente de demanda de mano de obra; desempeña un papel preponderante en la captación de divisas; es un punto de lanzamiento de primer orden, respecto a la adaptación de nuevas tecnologías.

Las funciones tanto intrínsecas como extrínsecas se traducen en una interrelación de servicios y dinero, lo cual le proporciona el papel netamente económico.

Debe considerarse a la hotelería como una empresa prestadora de servicios que es equivalente a la unidad de producción del sector y que da origen a los puestos de trabajo, y a través de la cual se produce la derrama económica del turismo.

2.6.4 Cultura de Calidad en el Servicio en hoteles de cinco estrellas de la Ciudad de Puebla.

A continuación se presenta información que muestra un panorama de la cultura organizacional que se fomenta en cinco de los hoteles cinco estrellas de la Ciudad de Puebla, mencionados en la guía turística que proporciona la Secretaría de Turismo.

Hotel Condado Plaza

Filosofía

El huésped es la persona más importante en nuestro negocio. No depende de nosotros, nosotros dependemos de él. No es una interrupción de nuestro trabajo sino el propósito de éste. No estamos haciéndole un favor sirviéndole sino que él está haciendo uno al darnos la oportunidad de servirlo.

No es un extraño en nuestro negocio sino es parte de él. No es un número, es de carne y hueso, un ser humano con sentimientos y emociones, con cosas que le gustan y no le gusta, no es una persona con quien discutir ni a la cual tratar de verle cara a cara. “NUNCA NADIE HA GANADO UNA DISCUSIÓN CON UN HUÉSPED”.

Es la persona que nos trae sus necesidades, es nuestro trabajo satisfacer sus necesidades de una forma agradable y placentera, así regresará una y otra vez.

Credo

El Hotel Condado Plaza es un lugar donde el confort y el cuidado del huésped es nuestro gran compromiso y tarea, le garantizamos proporcionarle el personal más fino y el mejor servicio a nuestros huéspedes.

Reglamento

El Hotel Condado Plaza es reconocido como uno de los principales en la Ciudad de Puebla, cada huésped sentirá que es nuestro cliente más importante, apreciarán nuestra creatividad, servicios sofisticados y nuestra alta cocina en un ambiente relajante y disfrutarán de nuestra cómoda localización, nuestro trabajadores estarán orgullosos de pertenecer al Hotel, así como serán parte de nuestros triunfos, también la comunidad se sentirá organización del Hotel, lo verán como una empresa cooperativa e involucrada en el país.

Hotel Crown Plaza

Misión

Ser el Hotel donde las cosas suceden con éxito.

Valores

Honestidad, Respeto, Superación, Desarrollo y Confianza

Hotel Mesón del Ángel

Misión

Ser la empresa líder en servicios hoteleros personalizados en la plaza, ofreciendo siempre productos de primera calidad para satisfacer expectativas de clientes nacionales y extranjeros y cumplir con las metas esperadas por nuestros accionistas y colaboradores

Valores

Calidad

- Dar siempre al cliente más de lo que espera de nosotros, anticipándonos a sus necesidades
- Hacer bien nuestro trabajo desde la primera vez
- Orientar todo nuestro empeño y recursos hacia la satisfacción del cliente
- Prevenir errores más que corregirlos
- Mantener nuestras áreas e implementos de trabajo limpias y en óptimas condiciones

Respeto

- Reconocer valor personal y dignidad de todos los colaboradores del Hotel
- Escuchar sugerencias y comentarios de nuestros compañeros dándoles el valor que merecen para implementarlos en nuestras innovaciones
- Dar a todas las personas con las que tenemos contacto un trato justo e igualdad de oportunidades

Comunicación

- Fomentar la transparencia y la transmisión de objetivos y metas, planes e ideas claras, precisas y concisas en todos los niveles y direcciones de la organización, logrando la mayor eficiencia y eficacia en las tareas
- Minimizar rumores e incertidumbres y mejorar el clima organizacional a través de una comunicación basada en la verdad y la confianza.

Servicio

- Identificar las necesidades de nuestros clientes para poder responder a ellas con seguridad, rapidez y en el momento apropiado
- Proporcionar un servicio personalizado a nuestros clientes, brindándoles un trato atento y cordial
- Tomar nuestras decisiones pensando siempre en cómo afectarán a nuestros clientes internos y externos.

- Mantener la confianza de la comunidad mexicana e internacional a través de la calidad de nuestro servicio

Honestidad

- Informar honesta y oportunamente a nuestros colaboradores sobre sus aciertos y oportunidades de mejora
- Responsabilizarnos del cuidado y la optimización de los recursos materiales que la empresa nos confíe
- Asegurarnos de que nuestra actuaciones en nombre de la empresa con clientes, proveedores, funcionarios de gobierno y accionistas sean claras y honestas
- Responder por la formación y el desarrollo de las personas que , dentro de la organización dependen profesionalmente de nosotros.
- Manifestar en forma sincera y clara a los clientes, proveedores y compañeros lo que podemos hacer por ellos, cuándo y en qué condiciones.

Compromiso

- Identificarse con la metas del Hotel, hacerlas propias y compartirlas con los compañeros de trabajo
- Responder por nuestras acciones y decisiones
- Trabajar con profesionalismo
- Dar lo mejor de nosotros, con nuestro conocimientos, habilidades y entusiasmo
- Responsabilizarnos de nuestra actualización y desarrollo profesional
- Buscar siempre alternativas para hacer mejor las cosas
- Facilitar el desarrollo profesional y personal de todos los colaboradores del Hotel Mesón del Ángel.

Hotel Camino Real

Misión

Hospitalidad mexicana con estilo, clase y calidez

Visión

Ser en México el grupo preferido, así como el más completo y efectivo en servicios de hospitalidad para el segmento de alto nivel de negocios y turismo, en las categorías de Gran Turismo, 5 Estrellas, estancia prolongada y servicios limitados.

Valores

Hoteles Camino Real procura establecer en todas sus relaciones al exterior y respecto a su equipo de trabajo un ambiente de confianza fincado en tres valores fundamentales:

Trabajo, Honestidad y Compromiso

Estos tres valores deben ser cumplidos todos los días y al mismo tiempo por nosotros, ya que si hace falta alguno de ellos, los otros dos no se podrán lograr, es decir, debemos realizar nuestro trabajo creyendo en él, comprometiéndonos con nosotros mismos, con la empresa y nuestras responsabilidades con honestidad, satisfaciendo y excediendo las expectativas de nuestros clientes.

Hotel Real de Puebla

Para desarrollar la cultura de calidad se implementan cuatro pasos fundamentales:

- 1) Formulación de la misión y visión
- 2) Inserción de principios y valores como normas de conducta
- 3) Concientización del trabajo en equipo en las diferentes áreas
- 4) Mejoramiento continuo de las habilidades administrativas de los directivos, jefes y supervisores

Misión

Ofrecer un servicio de excelencia en calidad que logre superar las expectativas de nuestros clientes, haciendo de su estancia una total satisfacción, la cual nos permita contar con su preferencia y con ello incentive el desarrollo personal de sus colaboradores.

Visión

Lograr la mejora continua por medio del trabajo inteligente e innovador a través del liderazgo participativo por parte de la alta dirección, la cual cuente con el apoyo y compromiso de cada colaborador de la organización para formar un equipo de trabajo preocupado por el deleite de nuestros clientes.

Se consideran tres principios de los cuales se desprende el planteamiento de cultura para la calidad y son asumidos como un sentir colectivo:

- 1) Importancia máxima al huésped como propósito común
- 2) Trabajo en equipo
- 3) Apoyo de la libertad individual y comunicación

Los valores que nos identifican como colaboradores de la empresa son:

- ◆ Actitud de servicio
- ◆ Confiabilidad (experiencia)
- ◆ Hospitalidad latina
- ◆ Diferenciación
- ◆ Satisfacción
- ◆ Evolución (actualización)

Nuestro factor competitivo es el debernos al huésped para brindar con nuestros servicios lo mejor de nosotros mismos. Todos nuestros clientes merecen una atención amable, personalizada y rápida.

Como aspecto estratégico se puede mencionar que la finalidad de captar nuestro segmento meta, la empresa ha optado por contar con un piso Real o piso Ejecutivo el cual brinda al hombre de negocios todos aquellos servicios o valores agregados que pueden anexarse a las expectativas de nuestros clientes, aspecto que nos distingue entre otras empresas de competencia. El perfeccionar nuestro desempeño para obtener la excelencia del servicio y la satisfacción del huésped, son la razón de ser de nuestro trabajo, como profesionales de la hospitalidad.

ANALISIS DE DATOS

Los aspectos que se consideran en esta matriz han sido tomados en referencia al marco teórico de la presente monografía. Son los que mejor representan una cultura de servicio y por lo tanto se comparan con la información obtenida de los diferentes hoteles.

Tabla 1
Aspectos de servicio en hoteles muestra

	Hotel Condado Plaza	Hotel Mesón del Angel	Hotel Real de Puebla	Hotel Crown Plaza	Hotel Camino Real
Desarrollo y superación personal y profesional		✓	✓	✓	
Trabajo en equipo			✓		
Espíritu y motivación de servicio	✓	✓	✓		
Lealtad y compromiso con la empresa	✓	✓	✓		✓
Respeto a reglamentos					
Respeto entre colaboradores		✓		✓	
Mejora continua		✓	✓		

	Hotel Condado Plaza	Hotel Mesón del Angel	Hotel Real de Puebla	Hotel Crown Plaza	Hotel Camino Real
Limpieza y orden		✓			
Honestidad		✓		✓	✓
Responsabilidad		✓			
Planeación, Disciplina y/o Constancia					
Calidad en actitudes y vivencia diaria		✓	✓	✓	
Métodos orientados al servicio al cliente	✓	✓	✓		✓
Gerencia de servicio	✓	✓	✓		
Creatividad en el servicio	✓	✓	✓		
Comunicación organizacional		✓	✓		

Fuente: Elaboración propia

CRITICA

Es importante resaltar que al analizar los datos no se pretende medir ni la satisfacción del cliente, ni la manera en que el hotel satisface las necesidades de sus huéspedes, sino únicamente la cultura de calidad en el servicio que se promueve en la organización. Además de que ninguno de los aspectos considerados es más importante que otro, pues en conjunto conforman una verdadera cultura de calidad de servicio.

Esta matriz de comparación se ha realizado únicamente en referencia a la información que los hoteles han proporcionado. Obviamente no tendrá la misma profundidad que un estudio a fondo del clima organizacional de cada uno de los hoteles.

Este tipo de estudio implica mayores recursos de tiempo y económicos, además de mayor experiencia, así como contar con el permiso de la organización.

En la matriz se puede observar claramente que el Mesón del Ángel es el hotel que cuenta con más elementos de una cultura de calidad de servicio, faltando sólo el trabajo en equipo, el respeto a reglamentos y la planeación y disciplina. Y en segundo lugar el hotel Real de Puebla, cuyos principales faltantes son el respeto, la honestidad y la responsabilidad.

El Hotel Condado Plaza centra su atención en el cliente y la satisfacción de sus necesidades, esto es bueno como base y motivación de una cultura de calidad de servicio, pero hace falta poner énfasis en valores y hábitos de los colaboradores, pues sin éstos difícilmente se le podrá otorgar excelencia al cliente.

Por el contrario, de la poca información que el hotel Crown Plaza proporcionó, se observa más interés por los valores de sus colaboradores y no menciona al servicio ni como valor ni como motivación, tampoco se menciona la participación del liderazgo. Y por último el hotel Camino Real promueve sus valores entre todos los niveles y en las relaciones al exterior así como dentro de la organización, sin embargo le hacen falta varios elementos de una cultura de calidad de servicio.

Un dato importante es que en ninguno de los valores o hábitos de estos hoteles se menciona la planeación y la constancia, así como tampoco se menciona el respeto a reglamentos. También cabe mencionar que el trabajo en equipo y la comunicación tampoco se promueven explícitamente en la mayoría de los hoteles.

De esta comparación se puede deducir entonces que el hotel que mejor promueve una cultura de calidad en el servicio es el Mesón del Ángel. Este hotel es ciertamente reconocido como uno de los mejores en la Ciudad de Puebla y su cultura lo demuestra.

El estudio de la cultura es fundamental para el entendimiento de las organizaciones con la finalidad de crear sistemas administrativos en donde se puedan definir estrategias de desarrollo acordes a la realidad cultural.

De aquí se desprenden las razones sociales de la importancia de el desarrollo de una cultura de calidad en el servicio en los hoteles de la Ciudad de Puebla y la necesidad de la existencia de las organizaciones para el desarrollo de las sociedades modernas. Toda organización tiene un fin, que está vinculado con el sistema social al que pertenece. Puede considerarse que ese fin es la función que cumple la organización en la sociedad y esa también su responsabilidad y rol en la cultura. Para que exista competitividad en una organización en el ramo de la hotelería debe haber un cambio cultural.

Las organizaciones son las más necesitadas de este cambio, ya que para poder sobrevivir a la globalización deben ser competitivas, además de que son una parte importante del motor de la economía de el Estado de Puebla. Pero esto no se logra sólo con tecnología o procesos, la gente es el activo más importante y dinámico que desarrollará la principal ventaja. Quienes dirigen a la gente en las organizaciones tienen la importante y difícil tarea de orientar, y todos aquellos que tienen acceso a la educación tienen la responsabilidad de promover mejores actitudes en sus grupos de influencia, así como promover una visión global del país y dar sentido al trabajo en equipo. Los cursos administrativos de calidad en el servicio, reglamentos y políticas que no toman como base la idiosincrasia del mexicano no son suficientes para cambiar su mentalidad, no atacan la base del problema sólo se trata de remedios superficiales.

La cultura organizacional es un elemento importante; con la proliferación de modelos administrativos venidos de oriente, principalmente de las compañías japonesas, uno de los puntos que se pone en discusión, es el aspecto cultural, ya que se atribuye mucho del éxito empresarial a la cultura predominante en el Japón.

La cultura organizacional mantiene unida a la empresa porque es un sistema de significados colectivos que define los aspectos que ésta considera centrales. Genera entre

los miembros de la organización un sentimiento de identidad y permanencia que permite el trabajo en conjunto al darles a conocer cuales son los códigos de conducta válidos y cuales no y cual es la forma de hacer las cosas. La problemática de la cultura de calidad de servicio nos remite al aspecto cultural, ya que muchos rasgos como la dependencia y el individualismo están presentes en la cultura organizacional actual, esto explica la escasa motivación de los empleados para participación en comités o asambleas y el excesivo deseo de obtener beneficios individuales y no colectivos.

Los sistemas deben adecuarse a esta nueva necesidad social y cultural ya que es la única manera de lograr la supervivencia y la diferenciación de las compañías. Es el recurso humano quien ha de formular, instrumentar, controlar y evaluar los planes de desarrollo ya que ha fin de cuentas el beneficio social recae en ellos; todo esto trae como consecuencia cambios en la estructura de las instituciones y cambios en los procesos económicos. Obviamente se requiere de especialistas en diversas materias que funcionen como apoyo técnico para un buen desarrollo de la cultura organizacional.

Dos objetivos se persiguen con la creación de una cultura de calidad en el servicio sólida, uno de ellos es la obtención de la cooperación consciente y activa de los individuos y de la colectividad en los diferentes esfuerzos, para lograr el cumplimiento de las metas y otro es, la reducción de las resistencias habituales que cada individuo y comunidad tienden a ofrecer al proceso de cambio ya que muchas veces se sienten afectados en sus intereses personales, porque no piensan en equipo. La calidad en el servicio debe ser el fruto de una nueva dinámica social, debe ser el resultado de una nueva concepción de la forma de trabajar y hacer las cosas, debe surgir del interior de la población, debe salir del entusiasmo y fe de la población en un compromiso social para mejorar tanto su lugar de trabajo como su país

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl; La revolución del servicio; (Colombia; Fondo Editorial Legis; 1990)

ALBRECHT, Karl, ZEMKE, Ron; La gerencia del servicio; (Colombia; Fondo Editorial Legis; 1994)

CANTÚ DELGADO, Humberto; Desarrollo de una cultura de calidad; (México; Editorial Mc Graw Hill; 1997)

DE LA TORRE, Francisco; Administración hotelera; (México; Editorial Trillas; 1990)

GIRAL BARNES, José; Cultura de efectividad; (México; Editorial Iberoamericana; 1993)

HOROVITZ, Jacques, JURGENS, Michael; La calidad del servicio; (Colombia; Fondo Editorial Legis; 1992)

HOROVITZ, Jacques, JURGENS, Michael; La satisfacción total del cliente; (España; Editorial Mc Graw Hill; 1993)

JURAN, J. M, GRZYNA, F. M; Análisis y planeación de la calidad; (España; Editorial Mc Graw Hill; 1995)

LABOUCHEIX, Vincent; Tratado de la calidad total; (México; Editorial Limusa; 1994)

LATTIN, Gerald; Administración moderna de hoteles y moteles; (México; Editorial Trillas; 1990)

MÜLLER DE LA LAMA, Enrique; Cultura de calidad de servicio; (México; Editorial Trillas, 1999)

RAMÍREZ CAVASSA, César; Hoteles. Gerencia, seguridad y mantenimiento; (México, 1995)

RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro; Creatividad en el servicio; (México; Editorial Mc Graw Hill; 1996)

RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro, RAMÍREZ BUENDÍA, Patricia; Psicología del mexicano en el trabajo; (México; Editorial Mc Graw Hill; 1999)

WHITE, Sarah; Mercadotecnia Fácil; (México; Editorial Prentice Hall; 1997)

Tabla 1
Aspectos de servicio en hoteles muestra

	Hotel Condado Plaza	Hotel Mesón del Angel	Hotel Real de Puebla	Hotel Crown Plaza	Hotel Camino Real
Desarrollo y superación personal y profesional		✓	✓	✓	
Trabajo en equipo			✓		
Espíritu y motivación de servicio	✓	✓	✓		
Lealtad y compromiso con la empresa	✓	✓	✓		✓
Respeto a reglamentos					
Respeto entre colaboradores		✓		✓	
Mejora continua		✓	✓		
	Hotel Condado Plaza	Hotel Mesón del Angel	Hotel Real de Puebla	Hotel Crown Plaza	Hotel Camino Real
Limpieza y orden		✓			

Honestidad		✓		✓	✓
Responsabilidad		✓			
Planeación, Disciplina y/o Constancia					
Calidad en actitudes y vivencia diaria		✓	✓	✓	
Métodos orientados al servicio al cliente	✓	✓	✓		✓
Gerencia de servicio	✓	✓	✓		
Creatividad en el servicio	✓	✓	✓		
Comunicación organizacional		✓	✓		