

Procedimiento de gestión del valor orientación al cliente en el sistema de gestión de la calidad de los servicios hoteleros

Customer-Oriented Procedure for Asset Management
in Hotel Quality Services Management System

MSc. Armenio Pérez Martínez y Dr. C. Remberto Naranjo Pérez

Universidad de Ciego de Ávila *Máximo Gómez Báez*, Cuba
armenito@economia.unica.cu

RESUMEN

El objetivo es diseñar un procedimiento de gestión del valor con orientación al cliente en el sistema de calidad, a partir del alineamiento de la estrategia, la política, las normas organizacionales y el desempeño laboral. El procedimiento presenta elementos novedosos dentro de la gestión del valor e intenta minimizar las principales insuficiencias reconocidas a la gestión de valor: carencia de mecanismos de control de esta. Se aporta una nueva herramienta para conceptualizar los valores, a partir de su comprensión dentro de la cultura organizacional. Otro elemento significativo es la comprensión de los mecanismos reguladores del comportamiento. Se toma en consideración la estrecha relación entre valor, política, norma y desempeño.

Palabras clave: *procedimiento de gestión del valor, sistema de gestión de la calidad, servicios hoteleros*

ABSTRACT

The aim of this study was to design a customer-oriented procedure for asset management within a quality system by aligning strategies, policies, organizational standards, and labor performance. This procedure exhibits novel elements for asset management and intends to minimize main deficiencies detected in such a management, i.e., lack of mechanisms for its control. A new tool for assets conceptualization is proposed taking into account its introduction into the organizational culture. Another significant element is understanding mechanisms for performance regulation. The close relationship among asset, policy, standards, and performance is also taken into consideration

Key Words: *asset management procedure, quality management system, hotel services*

INTRODUCCIÓN

En toda actividad económica es constante el interés por superar los resultados de todo tipo para conseguir que las organizaciones se mantengan en un ambiente de competitividad a través de la diferenciación y la sostenibilidad. La dirección estratégica puede ser concebida como una ciencia de la anticipación con arreglo a objetivos, constituye el sustento de los diseños de largo plazo presentes en la esencia estratégica.

El turismo, como actividad económica, ha experimentado profundas transformaciones desde la perspectiva de la demanda y de la oferta que hacen que se convierta en un interesante campo de investigación científica. A pesar de la existencia de una marcada tendencia hacia formas productivas más flexibles desde el enfoque de la oferta -con mayor capacidad de adaptación para la diferenciación y la segmentación de la demanda, un mayor compromiso con la calidad de la oferta y una gestión más eficiente de las empresas- aún resulta insuficiente para lograr el desarrollo pleno de esta actividad, por lo que se demanda de investigaciones que promuevan su crecimiento.

El auge que esta ha alcanzado, en función del potencial de recursos naturales y las características socioculturales del país, la convierten en una esfera fundamental de la economía cubana, tanto por el volumen de ingresos que genera, como por su efecto dinamizador sobre otras actividades sociales y económicas. Cuba ha sido destino y escenario de ese continuo fluir y refluir de visitantes; de tal modo el surgimiento de la actividad en el país y su desarrollo han estado en estrecha correspondencia con su historia económica y político-social.

La empresa turística cubana enfrenta crecientes retos asociados a la necesidad de desenvolverse en mercados globales, competitivos y cambiantes. La acertada gestión organizacional es una necesidad de primer orden, pues es la gestión de los recursos que poseen su fuente fundamental de diferenciación, competitividad y sostenibilidad. La gestión de la calidad integra los esfuerzos por mantener servicios al nivel internacional con las particularidades propias de la oferta cubana, para satisfacer al cliente que visita este destino. Los sistemas de gestión de la calidad que se implementan en nuestro país basan su ejecución en mecanismos regulatorios como las políticas y las normas. Estos mecanismos regulatorios deben estar ajustados dentro de la estrategia organizacional y a la vez, logra delimitar el comportamiento organizacional. La implementación de normas y procedimientos que garanticen de manera permanente estándares de calidad, proporciona a la entidad hotelera una serie de ventajas competitivas como la reducción de costos, las mejoras en la productividad y una elevada competitividad.

El capital humano en turismo está indisolublemente unido a la calidad del producto turístico, de tal modo que la competitividad o no de las empresas y/o destinos turísticos está estrechamente vinculada a profesionalidad de unos trabajadores capaces de transmitir a sus clientes una imagen positiva y una prestación de servicios que posibilite el cumplimiento de expectativas y la repetición o recomendación del destino.

La calidad de los servicios turísticos está ocupando un lugar primordial, al convertirse en un factor competitivo, no sólo para las grandes cadenas hoteleras, sino también para las instalaciones. El rol del trabajador que se encuentra "cara a cara" con el cliente, ha sido reconocido como muy importante y su desempeño es determinante en la obtención de niveles superiores de satisfacción del cliente, así como en la eficiencia y eficacia

organizacionales. Según criterios de Philip Crosby “la calidad comienza en la gente, no en las cosas” (2001, p. 19).

Desde la perspectiva que hace referencia a la importancia del factor humano en la gestión de la calidad, es que se reconoce la importancia de trabajar el tema de la dirección por valores en las organizaciones. La dirección por valores es una nueva herramienta de liderazgo estratégico (García y Dolan, 1997, 2006; Blanchard y O’Connor, 1997; Díaz Llorca, 2010; Dolan, 2012), y también ha sido aplicada en el sector turístico. Las principales cadenas hoteleras del mundo emplean los valores dentro de la gestión empresarial que realizan y existen varias investigaciones que avalan la importancia y novedad de este elemento de la dirección estratégica. El valor se encuentra en el centro de atención de académicos, investigadores y directivos por su probado potencial regulador del comportamiento de los trabajadores y la influencia positiva en los resultados a mediano y largo plazo en la organización.

El objetivo general de esta investigación se concreta en diseñar un procedimiento de gestión del valor orientación al cliente en el sistema de calidad, a partir del alineamiento de la estrategia, la política, las normas organizacionales y el desempeño laboral.

DESARROLLO

Los valores en las organizaciones

La categoría valor es el punto explícito de encuentro entre estrategia y cultura organizacional, pues está presente en ambas y, a la vez, cumple funciones medulares que le permiten formar parte de la misión y visión, así como en los rituales e historias de la organización. Milton Rokeach es considerado el iniciador del estudio formal y sistemático de los valores, y su definición es una de las más citadas: “Un valor es una creencia perdurable de que un modo de conducta específico o fin en la vida, es personal o socialmente preferible sobre otro modo de conducta o fin de existencia” (1973, p 5).

La gestión de valores en procesos estratégicos debe fortalecer la relación estrategia-cultura organizacional, pues permite la potenciación de los resultados organizacionales a partir del compromiso de los trabajadores; por lo tanto, tiene que convertirse en un factor de alineamiento estratégico y una guía para materializar las transformaciones que se realizan en las organizacionales (Pérez, 2011; Dolan, 2012).

Dentro del tema propiamente organizacional se destacan las investigaciones de García y Dolan (1997) y Blanchard y O’Connor (1997). García y Dolan han propuesto un modelo triaxial de la dirección por valores (Anexo 5) que se compone de los siguientes grupos:

Valores práticos. Praxis: obrar, actuar, prosa. Están orientados al control profesional de los resultados del sistema: eficiencia, rapidez, medición, etcétera.

Valores poiéticos. Poiesis: hacer, generar, parir, poesía. Orientan su apertura creativa u su bienestar emocional: imaginación, curiosidad, ilusión, buen humor, equilibrio trabajo-vida, etc.

Valores éticos: son los que orientan cómo comportarnos con los demás para aspirar a ser dignamente humanos, por ejemplo: el respeto, la generosidad, la honestidad, la dignidad, la solidaridad, la equidad, la cooperación y el diálogo.

En el caso de la presente investigación se propone el desarrollo del valor orientación al cliente. La orientación al cliente, concebida como un valor dentro del diseño

estratégico de las organizaciones de servicios, se encuentra estrechamente relacionada con los principios de gestión de la calidad y las mejores prácticas que se desarrollan en el comportamiento de los trabajadores. La concepción del valor hace que su función sea más amplia que solo guiar las prácticas, como tradicionalmente había sido tomada en cuenta la orientación al cliente en el contexto organizacional.

Fundamentación de los principios y premisas teórico-metodológicas que sustentan el procedimiento de gestión del valor en el sistema de gestión de la calidad de los servicios hoteleros.

Las bases teóricas fundamentales del procedimiento de gestión se encuentran relacionadas con la posibilidad de hacer coincidir diversas áreas de conocimiento científicamente demostrados y que permiten comprender el proceso de gestión de la calidad de servicio desde la perspectiva de sus actores determinantes y las relaciones entre ellos.

La filosofía materialista dialéctica, la administración, la dirección por valores, la gestión de la calidad, la psicología organizacional, entre otras disciplinas científicas permiten un acercamiento desde lo transdisciplinar a la búsqueda de alternativas de solución de las problemáticas más importantes en lo referido al sector de los servicios.

Los principios son “el punto de partida para guiar la acción estratégica” (Díaz Llorca, 2010, p.102). Existen principios que son determinantes para la aplicación del procedimiento como son:

1) El papel del aprendizaje y el cambio organizacional en el contexto empresarial, donde se reconoce a las organizaciones como espacios abiertos que intercambian, se adaptan, transforman y aprenden las mejores prácticas y las perpetúan como parte de su cultura organizacional.

2) El carácter científico y la probada eficiencia de los sistemas de gestión de la calidad aplicados a los servicios, específicamente a los turísticos. Resulta determinante comprender la importancia de la calidad en el contexto actual y su rol en la competitividad de los servicios turísticos.

3) El papel de los valores para dar sentido a la acción como movilizador y dinamizador de estos comportamientos que se pretende legitimar en las normas que apoyan la política organizacional, en este caso la política del sistema de gestión de la calidad.

4) El papel de la política dentro de las categorías de la planeación estratégica, más concretamente dentro del sistema de gestión de la calidad. Resulta necesario comprender su uso extendido, sin embargo incompleto al no ser acompañada de las normas que permiten que estas políticas se conviertan en parte del quehacer cotidiano de las organizaciones (Millet, 1951; Dimock, 1967; Carnota, 1990; Jiménez, 2000).

5) El rol de las normas en la regulación del comportamiento, específicamente de los servicios donde el contacto con el cliente es determinante para la satisfacción plena de este último. Esta importancia está mostrada dentro de los modelos que pretenden explicar la complejidad de las normas dentro del amplio espectro de la cultura organizacional.

Las premisas son “un requisito de indispensable cumplimiento derivado de la regularidad significativa de determinados acontecimientos o situaciones en el mundo de las organizaciones” (Díaz Llorca, 2010, p. 110). Dentro de las premisas que sustentan esta propuesta se puede mostrar:

El compromiso de directivos y trabajadores en el proceso de mejora continua, a partir del interés de transformar su realidad de servicio en aras de lograr una mayor satisfacción de los clientes y que esta tribute a la elevación de otros indicadores de gestión que complementan la estrategia organizacional.

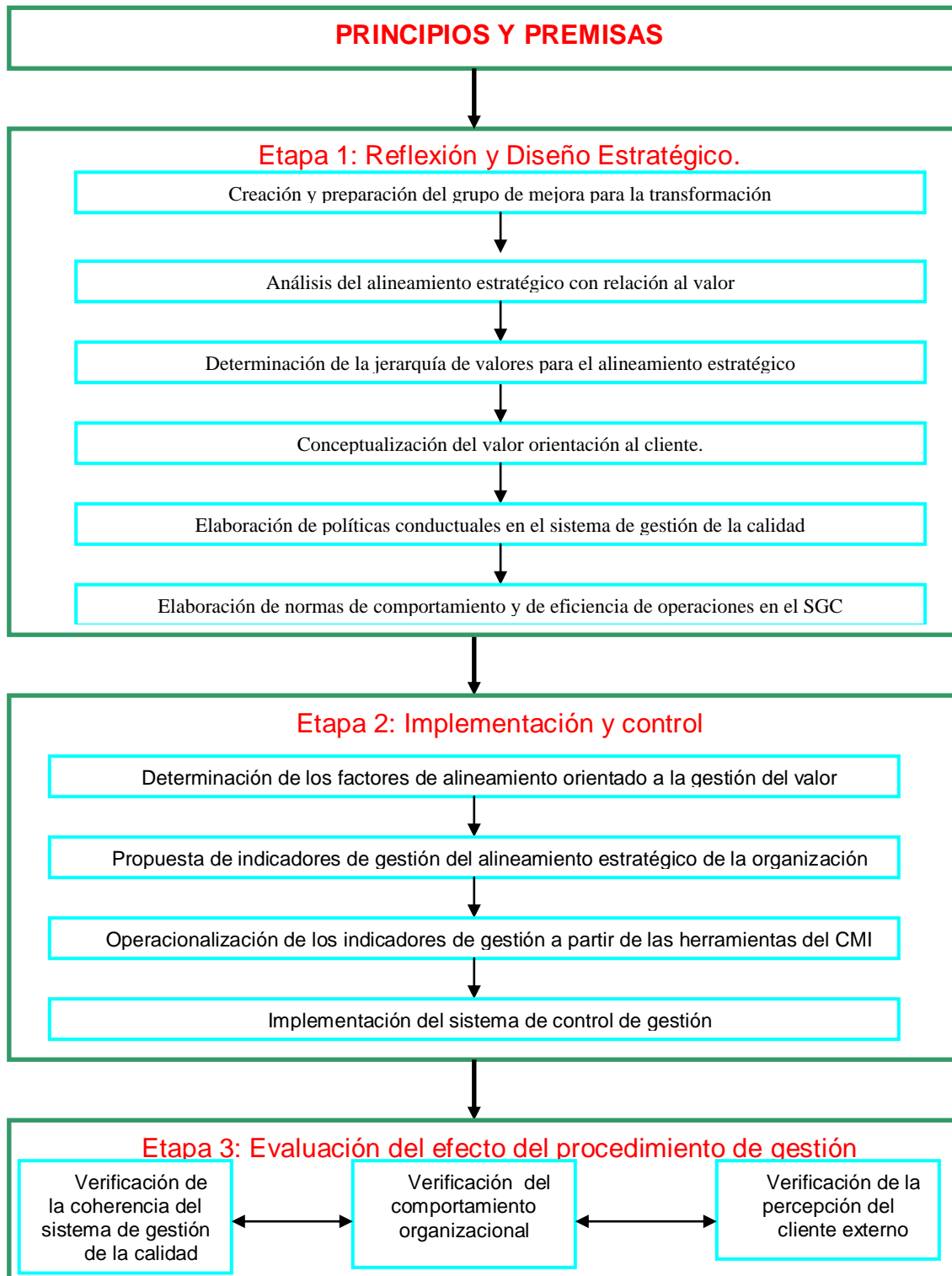
La congruencia con la planeación estratégica, se logra a partir del reconocimiento y aporte desde el procedimiento de gestión a los objetivos y políticas organizacionales, para esto se tienen en cuenta los valores compartidos y se aporta a la gestión desde las áreas de resultados claves.

La coherencia del valor que se pretende gestionar con la cultura organizacional que se considera necesaria para lograr los resultados organizacionales.

El procedimiento de gestión de valor se encuentra en la Fig.. 1.

Etapa 1: Reflexión y diseño estratégico.

La primera etapa del procedimiento de gestión está compuesta por cinco pasos. Como todo ejercicio estratégico encierra importantes momentos que garantizarán el



Fuente: elaboración propia

Fig. 1: Procedimiento de gestión del valor orientación al cliente en el sistema de calidad de servicios

éxito en la aplicación y transformación que se propone. En primera instancia persigue comprometer a la dirección y los trabajadores de las áreas seleccionadas con la investigación, como partícipes de sus resultados y en relación estrecha con el desarrollo organizacional.

Se pretende el análisis de las principales categorías del sistema de calidad, donde se busca valorar su alineamiento con la estrategia organizacional y con las políticas y normas que tienen una función reguladora de la dinámica de la organización, así como con elementos de la cultura organizacional. Con posterioridad se insiste en la necesidad de reconocer y conceptualizar el valor orientación al cliente como categoría esencial dentro del sistema de calidad, además de particularizar en la definición de la política y las normas que desde el sistema de gestión tributarán a la gestión del valor previamente definido.

El objetivo general de esta etapa es determinar las carencias de la estrategia y el sistema de calidad vigentes desde el punto de vista del alineamiento organizacional y definir la política y normas que contribuyen a la gestión del valor orientación al cliente. De manera más específica, se pretende lograr los siguientes objetivos:

Sensibilizar y comprometer a la dirección y trabajadores con la realización de la investigación.

Reconocer las principales insuficiencias del sistema de calidad y del desempeño de los trabajadores de los servicios seleccionados.

Analizar la estrategia organizacional y el sistema de calidad a partir de su estructura interna y valores definidos.

Conceptualizar el valor orientación al cliente en el contexto seleccionado.

Elaborar la política y las normas organizacionales que garanticen la gestión del valor orientación al cliente.

Paso 1. Creación y preparación del grupo de mejora para la transformación

Lograr la participación activa es un aspecto de primer orden en el diseño estratégico. Se propone trascender la actuación pasiva a la participación reflexiva y comprometida. Se debe lograr la sensibilización del personal que brinda de servicio con la mejora continua y percibirla como una práctica cotidiana. Se manifiesta en esta etapa la estrecha relación entre cultura y estrategia organizacional. Hay que incidir sobre el sistema de creencias, sobre todo en la que supone que la calidad es un proceso acabado y enmarcado en el sistema de gestión específico, sin reconocer que este puede ser perfeccionado constantemente y que afecta a la organización como un todo. En este primer paso se propone como objetivos: lograr la sensibilización de la alta dirección y los trabajadores con el proceso investigativo y estimular el clima de cooperación y compromiso de los trabajadores.

Para ello se emplearán como técnicas la entrevista semiestructurada individual, la técnica "Exploración de las expectativas de los participantes", así como la técnica "Elaboración conjunta de las reglas de trabajo en grupo".

La creación de los grupos de mejora requiere dar participación a un mayor número de trabajadores, compuesto por integrantes con distintos conocimientos, experiencias y funciones en la organización. En la conformación del grupo de mejora se busca la representatividad de todos los niveles gerenciales, las actividades dentro del proceso seleccionado, la antigüedad en la organización, la preparación, etc.

Paso 2. Análisis del alineamiento estratégico

En este paso se persigue recopilar toda la información necesaria que permita una valoración acertada del diseño estratégico y el sistema de gestión de la calidad, las principales insatisfacciones de los directivos, trabajadores y clientes externos, así como las alternativas que permitan mejorar el mismo. El alcance y profundidad depende de los datos que se logren extraer de los informantes seleccionados.

La información se obtendrá por métodos indirectos que garantizan la confiabilidad de la información recogida al triangular las fuentes y los métodos para obtener estos datos. El método indirecto que se empleará es análisis de contenidos a documentos oficiales. La triangulación se realizará con métodos directos de obtención de la información como son la entrevista semiestructurada grupal y la observación encubierta.

Los documentos que serán revisados son:

Documentos del diseño estratégico.

Manuales y procedimientos de la organización.

Documentos de gestión de la calidad.

Documentos de gestión de RRHH.

Este paso es esencial en el desarrollo del procedimiento de gestión, ya que el análisis del alineamiento estratégico garantiza la implementación y control del procedimiento. El grupo de mejora analiza los resultados de la recopilación de información y se basará este examen en las unidades de análisis propuestas. Además se legitimará las categorías de partida del diseño estratégico de la organización: la misión y la visión.

Paso 3: Determinación de la jerarquía de valores para el alineamiento estratégico.

Los valores trabajan como un sistema, no actúan de manera aislada en su función reguladora del comportamiento humano (Blanchard y O'Connor, 1997; García y Dolan, 1997, 2006; Díaz Llorca, 2006, 2010; Dolan, 2012). Esta realidad demanda que desde el punto de vista metodológico, que se creen las bases para la determinación de los valores que deben emplearse en el perfeccionamiento del alineamiento estratégico. Ha sido comprobado en los modelos de dirección y gestión de valores que es necesario conocer cuáles son los valores que se encuentran determinando comportamientos y movilizándolo las actitudes de los trabajadores.

La jerarquía de valores se establece en los sujetos cuando estos se encuentran frente a las distintas metas y objetivos de su vida. Esta sincronización entre valores y metas será eficaz si los mismos se encuentran jerarquizados. Para determinar la jerarquía de valores se propone emplear el modelo Triaxial de García y Dolan (1997, 2006) y que han retomado Díaz Llorca (2010) y Dolan (2012). Este modelo permite una clasificación y determinación de la relación que se establece entre los valores en el momento que se integren a la cultura organizacional. Este modelo consiste en identificar los valores centrales y construir una cultura de alineamiento con esos valores y los objetivos estratégicos de la organización.

Paso 4: Conceptualización del valor orientación al cliente

La responsabilidad del grupo de mejora está en crear y validar los cambios necesarios en el sistema de calidad, la determinación de valor a gestionar, su alineamiento con el sistema de calidad, la determinación y validación de las políticas conductuales y las normas de comportamiento y de eficiencia de operaciones.

Para la conceptualización del valor orientación al cliente por parte del grupo de mejora se emplea una herramienta elaborada a partir de la combinación de una técnica

propuesta por Díaz Llorca (2010) y García y Dolan (2006), la cual se muestra en el cuadro.

Herramienta para la conceptualización del valor orientación al cliente			
VALOR Y SU SIGNIFICADO	CREENCIA A APRENDER O DESAPRENDER	COMPORTAMIENTOS ESPERADOS	HABILIDADES REQUERIDAS
El grupo de mejora define el valor orientación al cliente a partir de su comprensión y la relación con los procesos que ellos se vinculan.	El grupo de mejora reconoce las creencias que sustentan el valor y que justifican las prácticas organizacionales.	El grupo de mejora enuncia los comportamientos que debe generar el valor orientación al cliente en el desempeño de los trabajadores	El grupo de mejora expresa las habilidades que se debe de manifestar en los trabajadores y la organización para lograr el funcionamiento del valor
Fuente: Elaboración propia a partir de Díaz Llorca (2010) y García y Dolan (2006)			

Para comprobar la efectividad de la conceptualización y propuesta de indicadores del valor orientación al cliente por parte del grupo de mejora se procede a la aplicación de la herramienta “Doce características de buenos valores operacionales” de García y Dolan (2006).

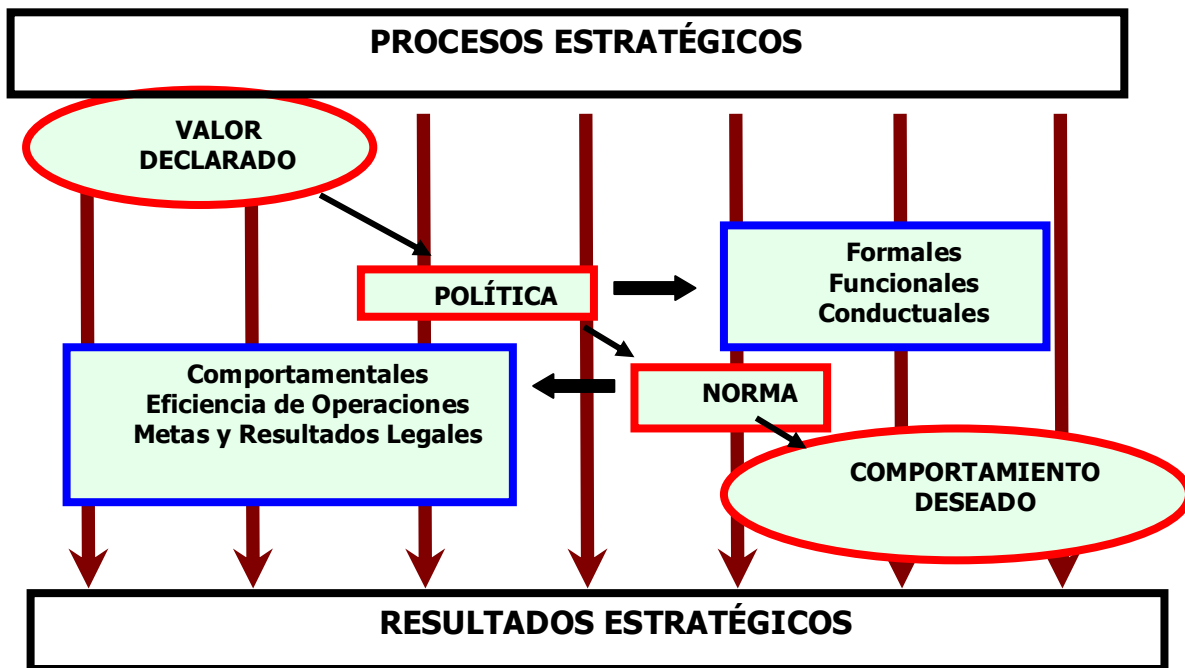
Paso 5: Elaboración de políticas conductuales en el sistema de gestión de la calidad

Para la gestión del valor no basta con su conceptualización. Ha sido reconocida ésta como una de las insuficiencias de la estrategias de dirección por valores (Blanchard y O’Connor, 1997; García y Dolan, 1997, 2006; Díaz Llorca, 2010, Dolan, 2012). La experiencia del trabajo investigativo con directivos y organizaciones demuestra que en nuestro país los valores se definen como complemento de la estrategia, pero no existen mecanismos que fomenten la gestión de los valores definidos. La secuencia lógica se expresa en la Fig. 2.

La política legitima las intenciones y acciones encaminadas al logro de los objetivos organizacionales, coadyuva a alinear los esfuerzos y la gestión eficiente de los recursos con que cuente la organización. Es una fuerza positiva en las organizaciones; entraña actos intencionados de influencia para que la gestión organizacional tienda al logro de las metas y objetivos propuestos.

El rol medular del grupo de mejora en este paso se evidencia a partir de la necesidad de construir en un proceso de generación colectiva, la política conductual que permita determinar las normas para ajustar y legitimar el valor orientación al cliente. Se emplearán técnicas grupales para la generación conjunta de ideas y la elaboración de la política que se someterá al criterio personal y del grupo de mejora. Se realizarán los análisis en torno al siguiente cuestionamiento: ¿Qué fundamentos estratégicos deben servir como patrón organizacional para alcanzar la orientación al cliente?

Paso 6: Elaboración de normas de comportamiento y de eficiencia de operaciones en el SGC.



Fuente: Elaboración propia

Fig. 2: Esquema de referencia para la comprensión de la relación valor, política, norma y comportamiento en el contexto organizacional

Las fuentes de las normas es la política, además tiene en cuenta de intereses de la dirección, de los trabajadores, de los clientes y de las demás partes interesadas. Son el motor de las prácticas de excelencia en las organizaciones porque concretan las formas de realizar mejor un servicio.

El papel central del grupo de mejora en este paso se evidencia a partir de la necesidad de cimentar en un proceso de concepción grupal, las normas de comportamiento y de eficiencia de operaciones que permita estimular conceptos y comportamientos, así como legitimar el valor orientación al cliente en el sistema de calidad. Se emplearán técnicas grupales para la generación conjunta de ideas y la elaboración de las normas se someterá al criterio personal y grupal. Se realizarán los análisis en torno al siguiente cuestionamiento: ¿Qué fundamentos básicos de actuación deben servir como norma para alcanzar la orientación al cliente? Las normas que se elaborarán serán el Código de Ética y Manual de Conducta de los trabajadores de la instalación en general, así como la Descripción de las funciones de los trabajadores según el Departamento en que se desempeñan.

Etapa 2: Implementación y control orientado a la gestión del valor

La implementación de una estrategia comprende un conjunto de actividades administrativas encaminadas a reunir los recursos y capacidades para su puesta en práctica, la misma alcanza entre otros aspectos a la estructura organizacional en

correspondencia con la estrategia y en función del desempeño; sistemas de información efectivos; enfoque de proceso que permitan la coordinación de las actividades como sistema; procesos organizacionales de gestión de recursos humanos; sistemas adecuados de control de gestión e incentivos.

Según Álvarez (2012), para el éxito de la implementación de la estrategia es necesario:

1. Compartir conocimiento: que la visión, los valores y la estrategia de la empresa sea conocida y comprendida por todo el personal.

2. Feedback estratégico de doble bucle: cada uno tiene que estar informado para conocer los resultados de la estrategia que él, desde su puesto de trabajo, está ayudando a conseguir, de esta manera estará motivado para continuar alineando la misma.

3. Indicadores financieros y no financieros: establecer un sistema de medición estratégico que informe el grado de avance de la estrategia, si se carece de esta información solo se podrán medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de ajustar oportunamente sobre la marcha.

Del análisis de estas consideraciones sobre el concepto de implementación estratégica, se le define como el conjunto de los asuntos estructurales, de conocimientos humanos, tecnológicos, culturales, informativos, de comunicación y de liderazgo más estables o perdurables de la organización que son el sostén para el logro de la planeación estratégica.

El objetivo de esta etapa es definir el concepto, alcance, factores de alineamiento e indicadores de gestión del valor orientación al cliente para que sirva como elementos de referencia indispensables a la implementación del procedimiento de gestión a través del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión.

Paso 7: Identificación de los factores de alineamiento orientado a la gestión del valor

Los factores de alineamiento orientado a la gestión del valor que se tendrán en cuenta son los siguientes:

Alineamiento entre la misión, las creencias y el valor. Todo diseño estratégico, desde el punto de vista metodológico, parte de su misión y toma como referencia las creencias se formulan los valores que garanticen los comportamientos esperados en función del cumplimiento de dicha misión.

Alineamiento entre el valor y la visión orientada a la gestión de valor. La visión constituye el estado deseado que se proyecta. Visionar el estado deseado de los comportamientos vinculados al valor garantiza la posibilidad de establecer objetivos estratégicos que permiten dar seguimiento al estado de implementación de dicho valor. Este es el punto de partida para una adecuada gestión del valor y permite proyectar el futuro de la organización hacia la gestión del valor.

Alineamiento entre el valor, la visión y la política. En la visión obtenida en el diseño estratégico se encuentran contenidos los elementos necesarios para la gestión del valor. Sin embargo, debe lograrse que la política que se determina a partir de la visión, contenga los elementos reguladores para la gestión del valor y estos influyan en la toma de decisiones organizacionales, así como se garantice su estricto cumplimiento en toda la organización a través de la política.

Alineamiento entre la visión y el objetivo estratégico orientado a la gestión de valor. Luego de visionado el valor en términos de deseo corresponde colocar en términos medibles dentro del objetivo estratégico los propósitos que se desean alcanzar desde el

punto de vista del desempeño. Este aspecto es otra de las exigencias metodológicas primordiales del diseño estratégico.

Alineamiento entre el valor, la visión, la política y las normas orientadas a la gestión de valor. El valor visionado deberá contar con el respaldo formal que se establece con el empleo del código de ética, código de conducta, manual de desempeño y sirva de referencia al establecimiento de normas. La política permite legitimar dichas normas a partir de la comprensión del potencial regulador del valor al comportamiento organizacional.

Alineamiento entre el objetivo, la conducta y el control. En el objetivo se encuentran de manera medible, los elementos visionados en relación a la gestión del valor. En el caso de la conducta, a través de las normas de igual manera se encuentran precisados los elementos a concebir. La función control tiene que estar ajustado con estos elementos de los objetivos y las conductas para no controlar nada que no sea verdaderamente importante para la organización.

Paso 8: Propuesta de indicadores de gestión del alineamiento estratégico de la organización.

El grupo de mejora en este paso debe continuar el análisis de las categorías del diseño estratégico que sustentan la definición de los indicadores, ya que el tránsito de la visión a los objetivos no se realiza de manera directa, sino que existen un conjunto de categorías que sustentan esta proposición. Si se realiza directamente o sin una profunda reflexión estratégica, se comete el error de intentar medir aspectos que en realidad no tributan al logro de la visión de la organización.

Paso 9: Operacionalización de los indicadores de gestión a partir de la Matriz del Cuadro de Mando Integral

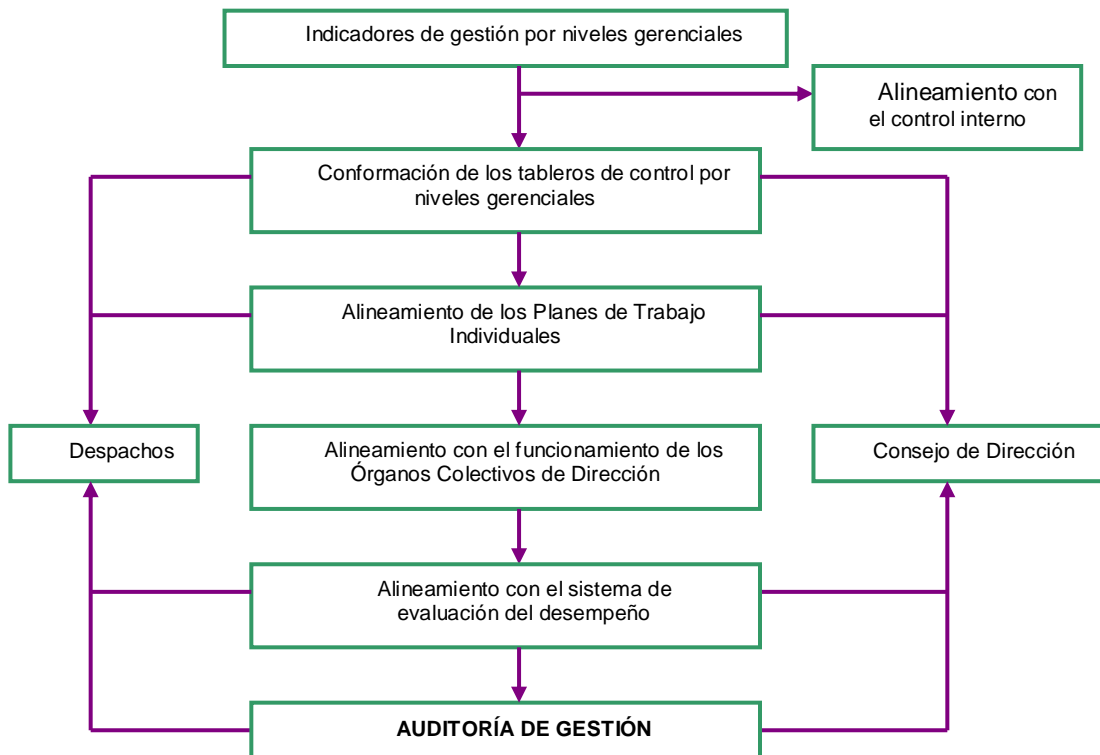
En la actualidad, dentro de las herramientas de gestión más debatidas, aceptadas y empleadas en las organizaciones se encuentra el Cuadro de Mando Integral. “Es con este enfoque que aparece de modo natural el Cuadro de Mando Integral (CMI), como un sistema de gestión y medición estratégica que elevará sustancialmente el potencial interno para alcanzar la visión declarada, facilitando la generación del conjunto de iniciativas estratégicas que deberán acometerse para moverse exitosamente en un entorno cada vez más dinámico y complejo, que demanda apropiadas mediciones y apreciaciones del pasado, el presente y de las inducciones del futuro” (González, 2004, p. 109).

Paso 10: Implementación del sistema de control de gestión

El diseño de un sistema de control de gestión ha de ser coherente con el diseño y la implementación estratégica de la organización, como aspectos formales así como con los aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión. Esto podrá garantizar con una mayor probabilidad que el funcionamiento y los resultados que se obtienen de las decisiones adoptadas, estén relacionados y sean consistentes con los objetivos de la organización. De allí que los sistemas de control de gestión que se diseñen, deben estar ligados a la formulación de la estrategia de la organización y a los aspectos no formales vinculados a los estilos y métodos de dirección que posibiliten adecuados procesos de toma de decisiones y a la identidad que se logre en la organización, asimila instrumentos y mecanismos que le permitan salvar las limitaciones que como sistema de control no le permite cumplir su función con eficiencia y eficacia.

A partir de la construcción de la Matriz Balanced Scorecard que se realizó en el paso anterior se encuentran creadas las condiciones para el despliegue en todo el sistema

organizativo de los indicadores propuestos. La Fig. 3 muestra los elementos tomados en cuenta dentro de la gestión organizacional, en el momento de implementar y controlar los indicadores. Se aprecia que estos elementos combinan aspectos actuales como el control interno y se pretende que el indicador esté contenido hasta la evaluación del desempeño y se compruebe este proceso a través de la auditoría de gestión.



Fuente: Elaboración propia

Fig. 3: Secuencia para la implementación y el control del procedimiento de gestión

Los indicadores se encuadran en el contexto del control interno y la gestión de riesgo, lo que permite conocer la prioridad en la consecución de los mismos a partir de su importancia en la estrategia organizacional. A partir de las posibilidades que brinda la Matriz Balanced Scorecard, al facilitar la aplicación de la Resolución No. 60, se impone la necesidad de integrar la gestión del riesgo al proceso de control de gestión.

A partir del reconocimiento del nivel de prioridad se puede conformar los Tableros de Control según la función de cada actor dentro del proceso estratégico, donde solamente se enuncian los indicadores más importantes, se es consecuente con el principio que enuncia la necesidad de determinar dónde deben ponerse los recursos y esfuerzos.

Se pretende poner a punto los instrumentos que permiten captar la información que demandan los tableros informatizados, sobre todo de aquella que tiene carácter cualitativo. Estos tableros que se obtienen del uso de las herramientas informáticas guardan estrecha relación con los Planes de Trabajo Individuales, como vía para concretar los resultados que se esperan de cada persona dentro de la organización a partir del rol que cada una de ellas asume. Si el indicador determinado no se lleva al

plano del desempeño de los trabajadores, quedará sin forma de control a nivel operativo, ya que con posterioridad en la evaluación del desempeño, a partir del enfoque de sistema de la gestión de recursos humanos, está tiene que estar en consonancia con los planes de trabajo individuales.

La Auditoría de Gestión es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y mediante técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

Esta auditoría tiende, entre otros propósitos, a determinar:

si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades o funciones;

si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y

las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

A partir de las características de la auditoría de gestión, el auditor de gestión debe evaluar:

Estrategias y controles internos para alcanzar los objetivos gerenciales.

Indicadores de gestión y riesgos existentes.

Evaluar el grado de cumplimiento de misión, metas, objetivos, etc.

Evaluar la productividad, eficiencia, efectividad y economía de los procesos.

Verificar la efectividad de los mecanismos para evaluar el desempeño de eslabones organizativos e individuales en función de las exigencias estratégicas.

Evaluar la efectividad de los mecanismos formales del sistema de control de gestión.

Se puede concluir que la auditoría de gestión es un nuevo enfoque de la auditoría que está contribuyendo poderosamente en la administración eficaz de los recursos. Ésta auditoría actúa como sensor que detecta problemas en los sistemas y permite la retroalimentación necesaria para determinar la corrección oportunamente.

Cualquier actividad o decisión que tome una empresa o institución, pública o privada, se ejecuta con la finalidad de lograr algo dentro de un cierto contexto; el lograr algo está relacionado con la operación, y el contexto está relacionado con la estrategia.

CONCLUSIONES

Las conclusiones de esta investigación se encuentran relacionadas con la propuesta. El procedimiento presenta elementos novedosos dentro de la gestión del valor e intenta minimizar las principales insuficiencias que han sido reconocidas a la gestión de valor, entre ellas los elementos relacionados a la carencia de mecanismos de control de la misma.

En este caso se aporta una nueva herramienta para la conceptualización de los valores, a partir de la comprensión de creencias que sustentan al valor dentro de la cultura organizacional. Además se relaciona con el comportamiento y las habilidades requeridas para su despliegue en la organización.

Otro elemento significativo se encuentra relacionado con la comprensión de los mecanismos reguladores del comportamiento, se toma en consideración la estrecha relación entre valor, política, norma y desempeño.

REFERENCIAS

DÍAZ LLORCA, C. (2010). *Hacia una Estrategia de Valores en las Organizaciones*. Caracas, Venezuela: MPPEU-OPUS.

DÍAZ LLORCA, C. (2006). *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores. Serie Gerencial*. La Habana, Cuba: Ediciones Balcón.

JIMÉNEZ CASTRO, W. (2000). *Introducción al estudio de la Teoría Administrativa*. Mexico: Editorial Limusa, S.A. de C.V.

Millett, J. (1961). *The Process and organization of government Planning*. New York: Columbia University Press.

DIMOCK, GLADYS (1967). *Administración Pública*. México: Editorial Hispanoamericana.

CARNOTA, O. (1990). *Teoría y práctica de la dirección socialista*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.

GARCÍA, S. y DOLAN, SHIMON (1997). *La Dirección por Valores*. Madrid, España: McGraw-Hil,

BLANCHARD, K. y O'CONNOR, M. (1997) *Administración por Valores*. Madrid, España: Gestión 2000.

DOLAN, SIMÓN (2012). *Coaching por valores. Una guía para los sucesos en la vida de los negocios o en el negocio de la vida*. Lisboa, Portugal: Book 7.

Álvarez, E. (2012). *Procedimiento para el mejoramiento de los procesos en el Hotel SunBeach*. Tesis de Maestría no publicada. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE).

GONZÁLEZ, L. (2004). Construyendo un Cuadro de Mando Integral, en Colectivo de Autores: *Gerencia: los desafíos del siglo XXI*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.

PÉREZ MARTÍNEZ, A. (enero-junio de 2011) Los valores organizacionales: de dónde vienen y hacia dónde van. *Revista STRATEGOS*, III, (6), 13-21.

ROKEACH, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: New York Free Press.

CROSBY, P. (2001). *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. Tercera Edición. México D.F.: CECOSA.