



ISSN 2659-5494
<https://doi.org/10.51896/rilco>

INVESTIGACIÓN LATINOAMERICANA EN COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

latindex Dialnet IDEAS

ASESORIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA DIRECCIÓN POR VALORES EN LAS ORGANIZACIONES TURÍSTICAS

MSc. Dolores Genoveva Sánchez Rodríguez¹

Lic. Cruz Dalia López Sánchez²

DrC. Duanis Vázquez López³

RESUMEN

El estudio de la dirección por valores y su desarrollo en la práctica constituye un reto para los empresarios en el sector turístico. La misma marca un sello distintivo en los servicios de excelencia que se proponen. Tales propósitos no siempre se logran con el empeño del personal de la organización, por lo que necesitan de un sistema de apoyo para obtener la efectividad en los procesos directivos. El presente trabajo se basa en un programa de asesorías en esta temática para las organizaciones turísticas en Holguín, realizadas por especialistas externos en los que intervienen profesores universitarios y especialistas del sector con experiencias en la preparación de los directivos y trabajadores de las entidades, en la que incluye un proyecto para el cambio, definiéndose cinco etapas fundamentales y los objetivos que se persiguen en cada una así como las principales acciones a desarrollar con los métodos y técnicas de investigación empleados. La asesoría ha permitido avances significativos en la gestión de las entidades turísticas en el servicio a los clientes y el cambio en el interior de las mismas mediante el fortalecimiento del sistema de valores, logrando la equidad entre el sistema de valores declarados en la entidad y el sistema de valores de los trabajadores y directivos, la preparación en el tema mediante conferencias, cursos, talleres y entrenamientos de postgrados a directivos e intercambios con los trabajadores, asambleas de afiliados, entre otras formas de participación, considerando elemental el tiempo que le dedica el grupo asesor al personal.

PALABRAS CLAVE: Asesoría, dirección por valores, sistema de valores y gestión.

¹ Universidad de Holguín. Avenida XX aniversario Plaza de la Revolución. Holguín. bebyta@uho.edu.cu

² Universidad de Holguín. Avenida XX aniversario Plaza de la Revolución. Holguín. dalia@uho.edu.cu

³ Universidad de Holguín. Avenida XX aniversario Plaza de la Revolución. Holguín. duanis@uho.edu.cu

CONSULTANTS FOR THE STRENGTHENING OF MANAGEMENT BY VALUES IN TOURIST ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The study of management by values and its development in practice constitutes a challenge for entrepreneurs in the tourism sector. The same marks a distinctive seal in the services of excellence that are proposed. Such purposes are not always achieved with the commitment of the organization's staff, so they need a support system to obtain effectiveness in directive processes. The present work is based on an advisory program on this subject for tourist organizations in Holguín, carried out by external specialists in which university professors and specialists from the sector intervene with experiences in the preparation of managers and workers of the entities, in the which includes a project for change, defining five fundamental stages and the objectives to be pursued in each one as well as the main actions to be carried out with the research methods and techniques used. The advice has allowed significant progress in the management of tourist entities in the service to customers and the change within them by strengthening the value system, achieving equity between the system of values declared in the entity and the value system of workers and managers, preparation on the subject through conferences, courses, workshops and postgraduate trainings for managers and exchanges with workers, assemblies of affiliates, among other forms of participation, considering the time spent by the staff advisory group.

KEY WORDS: Consulting, management by values, value system and management.

INTRODUCCION

La dirección por valores constituye un enfoque gerencial que centra su atención en vincular a las personas, su tiempo y contexto con la estrategia de la organización. Algunos autores señalan que ha sido una respuesta a la complejidad e incertidumbre de la época en que vivimos. García y Dolan (1987) señalan que a medida que ha aumentado la necesidad de **absolver** un mayor grado de complejidad e incertidumbre en las organizaciones empresariales, la dirección por instrucción, tradicional de principios del XX dio lugar a partir de la década de los sesenta hasta nuestros días a la dirección por objetivos y en la actualidad se desarrolla la dirección por valores.

En Cuba la dirección por objetivos se ha generalizado, desarrollándose además la dirección estratégica basada en valores. Para aplicarla, se puede expresar la necesidad de una profunda convicción de que la empresa es algo más que una simple estructura generadora de riquezas es sobre todo una organización en la cual las personas que la integran y el entorno en que actúa configuran su identidad corporativa.

Los valores organizacionales esencialmente son cualidades de la cultura de las empresas, que deben ser operacionalizados y asumidos en sus colectivos. Ellos son sin duda, aprendizajes estratégicos que guían los procesos directivos y a sus trabajadores. Los valores determinan el éxito o fracaso de la organización. Es importante recordar que cada empresa declara su sistema de valores y pueden coincidir los mismos, pero su conceptualización, aplicación e identificación es diferente. En este sentido los valores se pueden convertir en un elemento central unificador que relaciona a todos los empleados mediante una única fuente de compromiso compartido alrededor de la identidad corporativa que se crea.

Los valores sirven de guía a los hombres en la vida, González (1996) expone desde el punto de vista psicológico sus aportees relacionados con los valores como componentes importantes de la estructura de la personalidad existiendo una estrecha relación entre lo cognitivo y lo afectivo. Los autores del presente trabajo asumen la importancia de esta dimensión en la actividad de dirección.

Las universidades cubanas tienen como uno de sus retos los vínculos investigativos cada vez más efectivos con la empresa a través de diferentes líneas de investigación, siendo una muy esencial la relacionada con la estrategia empresarial y dentro de ella el trabajo con los valores. Para ello, surgen diferentes proyectos que se negocian con la organización cuya finalidad es de intervenir como asesores externos para satisfacer las demandas que presentan.

El presente trabajo tiene como finalidad presentar un proyecto de asesorías para el fortalecimiento de la dirección por valores en las entidades turísticas de la provincia de Holguín.

METODOLOGIA

Analizando lo antes expuesto, los autores del presente artículo le conceden gran importancia al desarrollo de asesorías en las entidades del turismo del territorio holguinero, con aplicación de un proyecto compuesto por etapas, objetivos, acciones y técnicas a emplear, las cuales se describen a continuación:

Proyecto de asesoría para el fortalecimiento de la dirección por valores en las organizaciones turísticas.

Etapas I: Negociación de las partes interesadas y presentación del programa

Objetivo: Negociar las partes interesadas para la aprobación del programa de asesoría.

Acciones para desarrollar:

1. Presentación del equipo asesor al consejo de dirección de la entidad.
2. Negociar el proyecto de asesoría para su aprobación.

3. Creación de un equipo de trabajo interno para integrarse con el asesor: Se refiere a los colaboradores que junto al líder y su consejo de dirección están comprometidos con el diseño e implementación de la dirección por valores.

4. Aprobación del cronograma de trabajo.

5. preparación del equipo de trabajo interno.

Técnicas para emplear: trabajo en equipo, entrevistas, observación.

Etapas II: Estudio y análisis de la Planeación Estratégica de la entidad.

Objetivo: Identificar los principales problemas que afectan el cumplimiento de la estrategia de la entidad y en particular los que limitan el trabajo con los valores.

Acciones para desarrollar:

1. Determinar el estado actual del cumplimiento de la estrategia de la entidad considerando el cumplimiento de la misión, visión y los valores compartidos declarados.

2. Establecer intercambios, debates y criterios con los directivos de la entidad estableciendo pautas del trabajo que se realiza.

Técnicas para emplear: trabajo en equipo, entrevistas, observación.

Etapas III: Diagnostico de los valores

Objetivo: Identificar la percepción del personal de la entidad sobre los valores que actualmente están presentes en la entidad y jerarquizarlos.

Acciones para desarrollar:

1. aplicación de entrevistas y cuestionarios diagnósticos a los miembros del consejo de dirección.

2. aplicación de encuestas a los trabajadores.

3. participación en rituales de la empresa: reuniones del consejo de dirección, asamblea de afiliados entre otras.

4. Determinar las acciones formativas a desarrollar.

Técnicas para emplear: entrevistas a directivos, especialistas, trabajadores de la empresa, encuesta de valores, **encuestas** de satisfacción de los clientes, la observación, revisión de documentos y trabajo en equipo

Etapas IV: Diseño o rediseño del sistema de valores, su contextualización, normas de conductas e indicadores asociados a los valores.

Objetivo: Diseñar o rediseñar el sistema de valores, su contextualización, así como las normas de conductas e indicadores asociados a los valores.

Acciones para desarrollar:

1. Determinar el sistema de valores en correspondencia con la estrategia declarada en la empresa.
2. Conceptualización de los valores.
3. Determinación de las normas de conductas asociadas a cada valor.
4. determinación de los indicadores que permiten medir el desempeño de los trabajadores según los modos de actuación asociados a cada valor.
5. Propuesta de un plan de acción para la puesta en práctica del sistema de valores, su contextualización, así como las normas de conductas e indicadores asociados a los valores.

Técnicas para emplear: entrevistas a directivos, especialistas, trabajadores de la empresa, encuestas de satisfacción de los clientes, la observación, revisión de documentos y trabajo en equipo

Etapas V: Cierre de la asesoría.

Objetivo: Presentar el informe final de los resultados de la asesoría

Acciones para desarrollar:

1. Elaboración y presentación del informe de trabajo de asesorías.
2. Establecimiento de un compromiso con la entidad para el seguimiento de la asesoría cuando se estime necesario.

Técnicas para emplear: entrevistas a directivos, la observación, revisión de documentos y trabajo en equipo

RESULTADOS

El proyecto de asesoría para la contribución de la dirección por valores en entidades turísticas se logró los siguientes resultados:

- Se aplicó al 100 % de las entidades del Ministerio de Turismo de la provincia de Holguín.
- Proporciono la revisión de la planeación Estratégica de las entidades, determinando las fortalezas y debilidades que favorecen o limitan el desarrollo de la dirección por valores.

- En el diagnóstico de los valores se determinó que algunos de los valores compartidos declarados eran deseados, no identificándose con la cultura organizacional imperante.
- Se desarrolló un proceso de capacitación al 100% de los consejos de dirección sobre la dirección por valores como parte de la formación y preparación de sus directivos.
- Se realizaron talleres de valores con los consejos de dirección y sus trabajadores presentando los resultados finales de la asesoría.
- Se logró un mayor compromiso de los trabajadores con la organización y sus directivos para la puesta en práctica y mantenimiento del trabajo con los valores,
- Se profundizaron en los métodos y estilos de dirección, logrando un cambio significativo en el empleo del estilo participativo, favoreciendo la implementación de la dirección por valores, por tratarse, además, de un pensamiento flexible, en correspondencia con los cambios que operan en el entorno.
- Se realizó un proceso de comunicación implicando no solo al personal de la entidad, sino también a los clientes, el gobierno, el sector no estatal entre otros actores que favoreció la implementación de la dirección por valores como una herramienta competitiva de la entidad.
- Se logró una alianza estratégica del equipo asesor con los directivos y trabajadores de la entidad, logrando en ambos casos una cultura colaborativa y de pertenencia.

DISCUSION

Las asesorías realizadas sobre la dirección por valores en las entidades turísticas contribuyeron al desarrollo de la cultura organizacional orientada al cliente con un liderazgo capaz de movilizar a sus trabajadores en el cumplimiento de los objetivos, logrando el compromiso y el sentido de pertenencia con la organización. También posibilitaron la actualización de la estrategia y su integración con los valores a partir del diagnóstico de los mismos para su operacionalización. Las asesorías constituyeron una guía para la acción, favoreciendo la toma de decisiones y el trabajo en equipo en cada entidad.

CONCLUSIONES

1. El desarrollo de la asesoría contribuyó a la preparación de los directivos en las entidades turísticas sobre la dirección por valores convirtiéndola en una herramienta eficaz del liderazgo estratégico.
2. Contribuyó en el rediseño de la estrategia empresarial y al diagnóstico de los valores realizando precisiones de cuáles fueron necesarios cambiar.

3. El proyecto de asesoría para la contribución de la dirección por valores en las entidades turísticas de Holguín constituyó potencio el trabajo en equipo integrado por consultores externos y de la propia organización.
4. Potenciar la legitimación del líder de la empresa, la cohesión con sus colaboradores y ante la sociedad.
5. Realizar un proceso de toma de decisiones más participativo y se cometieron acciones que favorecen la equidad de los valores declarados en la empresa con los propuestos por sus empleados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Báxter, E. (2003). *Cuando y como educar en valores*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Blanchard, O. (1997). *Administración por valores: cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*. Bogotá: Norma.
- Codina, A. (2012). *Inteligencia emocional para el trabajo directivo y las relaciones interpersonales*. Aptitudes y herramientas. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Colectivo de autores (2002). *Los valores en la dirección*. Selección de artículos de autores cubanos: Ciudad de La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección.
- Colectivo de autores (2013). *Programa Nacional de Educación en Valores para equipos de dirección de empresas turísticas*. La Habana.
- Colectivo de autores (2018). *La educación de valores en el contexto universitario*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Díaz, C. (2006). *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones: un enfoque paso a paso para los directivos y consultores*. La Habana: Ediciones Balcón.
- Fabelo, J. (1998). *Los valores y sus desafíos actuales*. La Habana: Editorial José Martí.
- Gallego, J. F. (2002). *Gestión de hoteles una nueva visión*. Madrid: Paraninfo.
- García, S. & Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. España: Mc Graw Hill.
- Garrido, S. (2002). *Manual básico de administración de empresas para los estudios del turismo*. Madrid: Ramón Areces S.A.
- Golman, D. (1996). *La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el Cociente Intelectual*. Buenos Aires: Editor Javier Vergara.

- González, F (1996). *Un análisis psicológico de los valores: su lugar e importancia en el mundo subjetivo*. En la formación de valores en nuevas generaciones. La Habana: Pueblo y Educación.
- Lorenzo, R. (2013). *Talento Creatividad Empresa*. La Habana: Editorial Academia.
- Menguzzato, M. y Renau, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Ronda, G. (2003). *Los valores Compartidos. Una herramienta para legitimar la implementación de la Dirección Estratégica en nuestras empresas*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/liderest1.htm>.
- Sánchez, D. (2008). *Procedimiento para desarrollar la dirección por valores en entidades turísticas en Holguín*. Tesis de maestría. Oscar Lucero Moya, Holguín.
- Sánchez, D. (2019). *Los valores compartidos, una herramienta para implementar la Dirección por Valores en entidades turísticas*. Disponible en: <http://www.rilco.org.mx/wp-content/uploads/2019/12/LibroRilco2019Sec0.pdf>
- Sánchez, D. (2020). *Plan de aseguramiento para el desarrollo de los valores en la gestión del cambio y la cultura organizacional en las entidades turísticas de Holguín*. Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimientos y educación Disponible en: <http://www.eumed.net>
- Schein, E. (1994). *Cultura Empresarial y Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Jones.
- Senge, P. (1996). *La quinta disciplina*. Barcelona: Editorial Granica.
- Serrano, H. (2007). *Metodología para implantación de la dirección por Objetivos en empresas turísticas del MINTUR en Holguín*. Tesis de maestría. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.