

La alineación de las políticas institucionales para lograr efectividad en la implantación de la dirección estratégica en organizaciones turísticas

Alignment of institutional policies as a way of achieving effectiveness of strategic management introduction in tourist organizations

Dr. C. Guillermo Armando Ronda Pupo. gronda@facii.uho.edu.cu. Centro de Estudios Turísticos de la Universidad de Holguín.

MSc. Miladys Leandra Hechevarría Acosta. Delegación del MINTUR, Territorio Las Tunas.

Resumen

Se presenta un procedimiento que permite evaluar el nivel de alineación y correspondencia entre las políticas institucionales y la dirección estratégica de una organización, clasificar el resultado y ubicarlo en una matriz y definir las posibles estrategias a seguir en dependencia del efecto que se obtenga. El resultado es una primera aproximación al estudio de la variable políticas institucionales como una de las vías favorecedoras de la efectividad de la implementación de estrategias en las organizaciones turísticas.

Palabras claves: Dirección estratégica, políticas institucionales, organizaciones turísticas

Abstract

The paper presents a procedure that allow (1) To evaluate the level of alignment between institutional policies, and the strategic management in a firm, (2) To classify and to map the results of the evaluation of the alignment between institutional policies, and final values of a given firm, in a matrix, and (3) To formulate strategies according to the results of the diagnosis. This result is an approach to the study of the variable institutional policies as a way to achieve effectiveness in the implementation phase of the strategy process in touristic enterprises.

Key words: Strategic Management, Institutional Policies, Touristic Enterprises.

Introducción

A 60 años de iniciarse, como campo académico de investigación, la dirección estratégica de la empresa en el mundo, se reconoce, por la comunidad científica que investiga el tema, que a la fase de implementación es a la que menor atención se le ha brindado. En Cuba se cumplen 18 años de la introducción de esta técnica de dirección, y el comportamiento es similar.

En 1992 se comenzó el primer programa de Maestría en Dirección, versión "tropicalizada" de los Master on Business Administration que se imparten en países anglosajones, adaptado a las condiciones de Cuba. En los organismos del Estado se crearon Centros de Capacitación Gerencial que imparten cursos y talleres a los dirigentes de sus entidades adscritas con claustros propios o la colaboración de las universidades (Codina Jiménez, 1998).

En un estudio de 112 tesis de maestría relacionadas con la introducción de la planeación estratégica

en el sistema empresarial cubano se muestra que el Ministerio de Turismo (MINTUR) es el que más aproximaciones ha realizado con el 23% del total de tesis defendidas sobre la temática entre los años 1996 y 2005, lo cual está en correspondencia con la importancia de este sector de la economía para el desarrollo del país a partir del año 1990 (Ronda Pupo, 2008).

En estudio realizado sobre los programas de doctorado en dirección estratégica impartidos en las universidades estadounidenses se demostró que la insuficiencia principal en la investigación en este campo es la deficiente alineación entre los componentes del proceso de dirección estratégica durante la implantación de la misma en las organizaciones (Summer, et al., 1990).

Teniendo en cuenta estos elementos se hace necesario incrementar la literatura que presente aproximaciones para responder a la interrogante ¿cómo

contribuir a la efectividad de la implantación de la dirección estratégica en las organizaciones turísticas?

Métodos

Para la investigación se definió como política institucional al conjunto de disposiciones con carácter formal, normativas y regulaciones encaminadas a definir las fronteras en el proceso de toma de decisiones estratégicas que garanticen la implementación de las estrategias en un período de tiempo y/o favorecer su aplicación en las organizaciones turísticas de un territorio, para coadyuvar al cumplimiento eficiente y eficaz de su responsabilidad social (Acosta, 2009).

La investigación se realizó en tres etapas. En la primera se realizó un estudio exploratorio empleando como población los directivos y trabajadores de las organizaciones turísticas del territorio Las Tunas. Se empleó como instrumento de medición una encuesta, la cual fue validada a través de la prueba Split Halves (Kuder & Richardson, 1937). En la segunda se realizó la construcción teórica de un procedimiento para evaluar el nivel de alineación de las políticas institucionales con la dirección estratégica de las organizaciones turísticas y las técnicas a emplear en cada paso del mismo y para la corrección de los problemas detectados. En la tercera etapa se realizó la introducción y la medición del impacto y validación del procedimiento a través de la determinación del nivel de significación de los cambios antes y después a través de la prueba Wilcoxon (SYSTAT Software, 2007).

Resultados y discusión

Las variables a medir en el estudio exploratorio a los trabajadores fueron:

Conocimiento de la misión de la organización.

Conocimiento de las estrategias para cumplir los objetivos de la organización.

Participación en la formulación de los objetivos de la organización.

Compromiso de los directivos con las metas de la organización.

Conocimiento de la visión de la organización.

Contenido del procedimiento

Etapa 1: Diagnóstico

Objetivo: Determinar la alineación de las políticas institucionales con la dirección estratégica de las organizaciones turísticas.

Descripción: En esta etapa se capacitará a los implicados en las técnicas a emplear. Antes del ejercicio de evaluación de la misión y de la visión se recomienda preparar al equipo que ejecutará la (re) conceptualización, lo cual evitará cometer errores y ahorrará tiempo.

Técnicas a emplear: Trabajo grupal –al menos un representante de cada una de las organizaciones turísticas existentes en el territorio–, que sesionará en dependencia del tema y en las ocasiones que se requiera, para lo cual se seleccionará un facilitador y un registrador.

Paso 1.1: Listar las políticas institucionales

Objetivos: Recopilar y listar las políticas institucionales relacionadas con la responsabilidad social de cada organización del territorio.

Descripción: Se seleccionará, analizará e identificará la documentación que contiene diferentes políticas vigentes para el MINTUR, que garantizan el desarrollo de un turismo sostenible desde su dimensión natural, social y económica. Se precisarán las guías generales de acción, se conocerán los principales lineamientos en el contexto internacional, nacional y local e igualmente deberán conocerse los aspectos que se potencian. Formarán parte de los aspectos restrictivos, los relacionados con el turismo sexual, el turismo de juego y el consumo de narcóticos.

Técnicas a emplear: Análisis de contenido, revisión y análisis de documentos y entrevistas individuales.

Paso 1.2: Listar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias

Objetivo: Listar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias identificados en los planes estratégicos de las organizaciones turísticas.

Descripción: Se comprobará si el resultado que se desea obtener es compatible con la misión y la visión definida, si realmente contribuye a su materialización y si está en manos de las organizaciones turísticas, su logro.

Técnicas a emplear: Se deberá realizar la tormenta de ideas mediante la cual se evaluará la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias. Se validarán a través de técnicas para lograr consenso.

Paso 1.2.1: Ponderar la relación porcentual de cada política institucional en relación con la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias

Objetivo: Elaborar una matriz que permita evaluar la relación porcentual de las políticas institucionales con la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias

Descripción: Para la realización del diagnóstico se diseñó la matriz de evaluación de la alineación políticas institucionales (tabla 3) que contará para su elaboración con los elementos que se describen a continuación de forma tal que permita evaluar el nivel de alineación de las políticas institucionales de las organizaciones turísticas.

Las entradas de la matriz serán: filas = políticas y las columnas = misión, visión, objetivos y estrategias.

Se asignará un valor en por ciento (de 0% a 100%) que responda a la pregunta siguiente:

¿Cuál es el nivel de alineación de la política institucional (X) en relación con cada uno de los elementos de la planeación estratégica (misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias)?

Tabla 1. Matriz evaluación alineación políticas institucionales.

	Misión	Visión	Objetivos	Estrategias
Política A	%	%	%	%
Política B	%	%	%	%
Política N	%	%	%	%

Técnicas a emplear: En este paso se puede utilizar el método Delphi o "grupo nominal" y el voto ponderado como técnica para lograr consenso.

Paso I.2.2: Calcular la alineación de las políticas institucionales con la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias

Objetivo: Determinar el nivel de alineación de las políticas institucionales con la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias.

Descripción: Dando continuidad al paso anterior, se procederá a realizar los cálculos siguientes:

a) Calcular el por ciento total resultante de la alineación del total de las políticas evaluadas en relación con la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias

b) Comparar el valor obtenido con la escala de alineación de las políticas institucionales (Tabla 4).

Tabla 2. Escala para la clasificación de la alineación políticas institucionales.

Escala (%)	Categoría	Acciones
0.0- 25	Sin alineación	Reingeniería
26- 50	Alineación baja	Revisión y ajuste
51-75	Alineación media	Perfeccionamiento
76-100	Alineación alta	Monitoreo y mantenimiento

c) Se comparará el nivel de alineación de las políticas institucionales con el resultado de la ejecución. (ver fig. 1`



Fig.1: Matriz de alineación estratégica en relación con el nivel de ejecución

En la tabla 3 se presentan los niveles de clasificación de las políticas institucionales, los objetivos, los niveles jerárquicos de responsabilidad y las variables que influyen en cada nivel.

	Nivel	Objetivos	Parte de la organización responsable	Variables que influyen
Políticas institucionales	Estratégico	Contribuir a la implementación efectiva de la D. E. en la empresa	Ministerio Casa matriz	Premisas Principios Visión
	Táctico	Contribuir a la implementación de las estrategias dentro del plan estratégico	Destino Territorio Cadenas sacursales	Diagnóstico Retroalimentación
	Operativo	Ejecución efectiva de la implementación de las estrategias	Organizaciones Entidades	Comunicación Influencia Compromiso

Para la clasificación del tipo de alineación de las políticas institucionales, se tendrá en cuenta el cuadrante en que se encuentre:

Cuadrante 1: Cuando las políticas institucionales se alinean en los niveles estratégico y táctico-operativo, deben ejecutarse acciones de monitoreo y mantenimiento.

Cuadrante 2: Cuando las políticas institucionales están alineadas con la misión, la visión, los objetivos estratégicos y/o las estrategias en el nivel estratégico, pero no en el táctico-operativo, se programan acciones de ajuste y (o) perfeccionamiento.

Cuando las organizaciones turísticas clasifican en este cuadrante se pueden tomar las siguientes decisiones:

a. Reevaluar las políticas institucionales y cada uno de los elementos de la formulación de la estrategia.

b. Reformular la visión, los objetivos estratégicos o las estrategias para ajustarlos a las políticas institucionales definidas.

Cuadrante 3: Cuando las políticas institucionales no están alineadas en el nivel estratégico, pero sí en el táctico-operativo, deben ejecutarse acciones de revisión y propuesta de solución.

Cuadrante 4: Cuando las políticas institucionales no están alineadas con la misión, la visión, los objetivos estratégicos y/o las estrategias en los niveles estratégico y táctico-operativo, deben establecerse acciones de reingeniería.

Cuando las organizaciones turísticas clasifican en este cuadrante se pueden proponer las acciones correctivas siguientes:

a. Eliminar políticas que no poseen ninguna influencia sobre el cumplimiento de la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias.

b. Proponer políticas o normativas para coadyuvar a la falta de alineación de las políticas institucionales.

Si en la etapa I: diagnóstico, se responde afirmativamente a la interrogante ¿están suficientemente alineadas las políticas institucionales con la misión,

la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias? se recomienda el monitoreo y mantenimiento, concluyendo así la aplicación del procedimiento.

Si por el contrario, la respuesta es negativa, no existe alineación de las políticas institucionales con la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias entonces se procederá a dar continuidad a las fases y pasos que se explican a continuación.

Técnicas a emplear: Se utilizará la hoja de balance y se realizará el voto ponderado.

Etapa II: Identificación de la relación causal

Objetivo: Identificar las políticas institucionales que presentan menor nivel de alineación, determinar las causas así como los responsables de solucionarlas y/o sugerir modificaciones a los niveles jerárquicos competentes.

1. Proponer políticas o normativas que coadyuven a la falta de armonía con la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias.

2. Eliminar políticas que no poseen ninguna influencia sobre el cumplimiento de la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias.

3. Potenciar las políticas que presentan una correcta alineación e influencia en el cumplimiento de la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias.

Descripción: En esta etapa se valorará si los resultados de la ejecución, manifiestan armonía entre las políticas institucionales, de forma tal que se beneficie la implementación de las estrategias trazadas en las organizaciones turísticas.

Se priorizará y profundizará en el análisis de las causas de las políticas institucionales que presentan menor nivel de alineación con la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias y los efectos que provocan en las organizaciones turísticas que tienen competencia.

Técnicas a emplear: Diagrama de Ishikawa o Causa Efecto.

Etapa III: Diseño de soluciones

Objetivo: Proponer las acciones correctivas para armonizar las políticas institucionales con la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias.

Descripción: En dependencia de los resultados en la etapa anterior, se desarrollarán las acciones correctivas que se consideren, las que tendrán en cuenta: la racionalidad económica, las causas y las políticas que más tributan a la efectividad de la implantación de la dirección estratégica.

Técnicas a emplear: técnicas para el trabajo grupal.

Etapa IV: Puesta en práctica de la solución

Objetivo: Aplicar las acciones correctivas que favorezcan la alineación de las políticas institucionales.

Descripción: Acorde con la identificación de la relación causal, se aplicarán acciones que permitan la mejora en correspondencia con lo diseñado inicialmente y los cambios del entorno, como parte del proceso de perfeccionamiento constante.

Técnicas a emplear: El trabajo grupal deberá potenciar la tormenta de ideas, para concebir soluciones que puedan aplicarse de forma general y específica, atendiendo a la naturaleza de las insuficiencias de las organizaciones turísticas.

Etapa V: Control y retroalimentación

Objetivo: Verificar que el resultado de la ejecución se corresponda con las necesidades de alineación de las políticas institucionales.

Descripción: En esta etapa se tendrá en cuenta la correspondencia entre el efecto que se desea en relación con la efectividad de la implantación de las estrategias y las medidas correctivas introducidas para la alineación.

Técnicas a emplear: Control por excepción.

Si los resultados del control y la retroalimentación, expresan que se logró alineación de las políticas institucionales, las organizaciones turísticas deberán ejecutar acciones de monitoreo y mantenimiento.

Si por el contrario, se demuestra que en las organizaciones turísticas no se logró alineación de las políticas institucionales con el resultado de la ejecución, se deberá regresar a la etapa II: Identificación de la relación causal.

Introducción y validación del procedimiento

Para realizar la validación del procedimiento se definieron las siguientes variables a observar: disponibilidad de un procedimiento que permite evaluar la alineación de las políticas institucionales con la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias, conocimiento del nivel de alineación de las políticas institucionales que se aplican con la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias en las organizaciones turísticas y de las premisas y principios que garantizan la implantación efectiva de la dirección estratégica, en las organizaciones turísticas, disponibilidad de técnicas suficientes para el diagnóstico de la alineación de las políticas institucionales con los objetivos y las estrategias diseñadas.

La medición de las variables se realizó en dos momentos antes de aplicar el procedimiento, y una vez diseñado y aplicado el procedimiento. Las unidades de observación fueron los directivos del territorio turístico Las Tunas.

Se aplicó una prueba T mostrando la existencia de un nivel altamente significativo en los cambios alcanzados en la alineación de las políticas institu-

cionales con la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias. (Ver Fig. 2)

Data source: Data 1 in Notebook1

Normality Test: Passed (P=0.309)

Treatment Name	N	Missing	Mean	Std Dev	SEM
Col 1	5	0	1.450	0.603	0.270
Col 2	5	0	4.125	0.306	0.137
Difference	5	0	-2.675	0.721	0.323

t = -8.292, with 4 degrees of freedom. (P=0.001)

95 percent confidence interval for difference of means: -3.571 to -1.779

The change that occurred with the treatment is greater than would be expected by chance, there is a statistically significant change (P=0.001)

Power of performed test with alpha = 0.050: 1.000

Fig. 2: Resultado del cálculo de la validación de las encuestas aplicadas a los directivos antes y después de aplicado el procedimiento.

Conclusiones

La investigación demuestra la relación que existe entre las políticas institucionales con la efectividad de la implantación de las estrategias en las organizaciones turísticas, lo cual implica la necesidad de su evaluación y seguimiento durante el proceso de formulación e implantación de las estrategias que se diseñan en estas organizaciones.

Es necesario definir las premisas y los principios que guían el proceso estratégico de una organización para favorecer el esclarecimiento de los rangos de la toma de decisiones y la autonomía de los diferentes niveles durante la ejecución y el control de dicho proceso.

Bibliografía

- Codina Jiménez, A. (1998). Preparación y Resultados de la Impartición de la Primera Maestría en Dirección en la Universidad de La Habana Folletos Gerenciales, 2(9), p: 4.
- Chiavenato, I. (1986). Introducción a al teoría general de la administración. México: McGraw Hill.
- Hechevarría-Acosta, M. (2009). Procedimiento para la alineación de las políticas institucionales con los valores finales en las empresas turísticas. CETUR. Holguín, Universidad de Holguín. Máster en Gestión Turística: 92.
- Kuder, G. F., & Richardson, M. W. (1937). The theory of the estimation of test reliability. Psychometrika, 2, 151-160.
- Ronda Pupo, G. (2003). Modelo de dirección estratégica para organizaciones de Seguridad y Protección en el contexto cubano. Tesis en Opción al título científico de Doctor en Ciencias Técnicas, ISPJAE, La Habana.
- Ronda Pupo, G. (2008). La Introducción de la Planeación Estratégica en Cuba: Estudio de las Tesis de Maestría 1994-2007. Tendencias y Perspectivas. Revista Cubana de Educación Superior, XXVIII(3), 14-36.
- Summer, C. E., Bettis, R. A., Duhaine, I. H., Grant, J. H., Hambrick, D. C., Snow, C. C., et al. (1990). Doctoral Education in the Field of Business Policy and Strategy. Journal of Management, 16(2), 361-398.
- SYSTAT Software, I. (2007). SigmaPlot integrado con SigmaStat (Version 10.0). New York.

Recibido: 12-8-10

Aceptado: 19-5-10