

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL A PARTIR DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS. "APLICACIÓN EN UN HOTEL DEL TERRITORIO HOLGUINERO"

Hidelvys Cantero Cora

hidelvis@facii.uho.edu.cu

Elisa Leyva Cardeñosa

eleyva@facii.uho.edu.cu

Yakcleem Montero Santos

yakcleem@facii.uho.edu.cu

Universidad de Holguín

RESUMEN

En la actualidad el sistema empresarial cubano está dado a enfrentar problemas que exigen proyectarse metas cada vez más efectivas para un mejor desempeño de su actividad, permitiendo elevar los niveles de eficiencia sobre la base de un mejor aprovechamiento de sus reservas internas.

Es por eso que el presente trabajo está encaminado a realizar un diagnóstico de los problemas técnicos – organizativos que presenta una instalación hotelera del territorio holguinero.

Mediante un estudio detallado de su funcionamiento en un año, fueron detectados problemas técnicos – organizativos que están afectando su desempeño y su correspondencia con el entorno.

En el desarrollo de este trabajo se utilizó el procedimiento para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos, auxiliada de varias técnicas como: entrevistas, balance carga capacidad, entre otras.

Palabras Claves: organización, desempeño, exigencias técnico organizativas, sistemas de reaprovisionamiento.

METHODOLOGY FOR THE EVALUATION OF THE MANAGERIAL ACTING STARTING FROM THE ORGANIZATION OF THE PROCESSES. "APPLICATION IN A HOTEL OF THE HOLGUIN TERRITORY"

SUMMARY

Nowadays the Cuban enterprise system has to face some difficulties which demand more effective and accurate goals for its great performance, increasing in this way the efficiency levels on the base of a better the use of internal resources.

For that reason this investigation is intended to make a diagnostic of technician-organizational problems that happen in hotel installations of the Holguin territory.

A very careful study in a year, allowed finding the negative aspects that slow down its functioning and its correspondence with the environment, as well as to other some solutions to them.

In the development of this research is used the methodology for the evaluation enterprise performance since process organization, helped some techniques such as: document reviews, interviews, load and capacity balances among others.

Key Words: organization, enterprise performance, technical – organizative problems, supplies systems.

INTRODUCCIÓN

La industria turística en su versión emisora o receptiva, es una actividad básica para la economía de muchas regiones del mundo, entre ellas Cuba. En nuestro país, este sector ha cobrado una vital importancia para beneficio de la economía, debido a su papel predominante dentro del proceso de recuperación económica .En la actualidad, la provincia de Holguín se destaca dentro de los destinos turísticos de la isla, constituyendo el tercer polo de mayor afluencia en el país.

Ahora, el turismo imprime una exigencia de calidad, que comparativamente con el incremento de la red hotelera, crecen las exigencias en los servicios para hacerlo más competitivo tanto a nivel nacional como internacional por lo cual se toman las mejores experiencias teóricas y prácticas para lograr una mejor organización de los recursos y por lo tanto una mayor calidad y eficiencia de los mismos. No obstante en los sondeos de opinión realizados todavía se detectan dificultades relacionadas con deficiencias en la organización de los servicios que tiene como consecuencia baja calidad en la prestación de los mismos.

Atendiendo a lo ante expuesto surge la necesidad de concebir un procedimiento general que permita la interrelación coherente de un conjunto de indicadores técnico – organizativos y el análisis económico financiero para realizar el diagnóstico de nivel de desempeño de la entidad y en función de los resultados establecer los elementos de la organización de los procesos que deben ser evaluados y perfeccionarlos.

Este procedimiento se aplicó en un hotel del territorio holguinero, demostrándose que constituye un valioso instrumento en el proceso de toma de decisiones, porque quedan establecidos los pasos lógicos a seguir en la realización de los análisis en la evaluación del desempeño empresarial facilitando alcanzar objetivos superiores y desde el punto de vista social se logra una mayor satisfacción del cliente.

Se emplearon, en el transcurso de la investigación, diversas técnicas entre las que se destacan observación directa, revisión de documentos, encuestas, análisis económico, técnicas de estudio de tiempos para el cálculo del aprovechamiento de la jornada laboral y técnicas estadísticas para el cálculo del tamaño de muestra.

DESARROLLO

El procedimiento utilizado para esta investigación es la "Metodología para la Evaluación del Desempeño Empresarial a partir de la Organización de los Procesos", esta consta de cuatro fases, en cada una de ellas se declaran etapas, aspectos a considerar y resultados principales, en el anexo se muestra de forma sintetizada 1 y en el anexo 2 se presenta el algoritmo de decisiones que la sustenta. A continuación se detalla las esencia de cada fase:

➤ **Fase de Caracterización:** se inicia realizando una descripción general de la entidad y posteriormente se selecciona el objeto de estudio. Se efectúa una valoración de los principales elementos estratégicos y en función de los resultados se calculan y analizan las exigencias técnico-organizativas, permitiendo definir la correspondencia entre la organización interna del sistema y las exigencias que ejerce el entorno.

➤ **Fase de Diagnóstico:** se realiza un análisis de la eficiencia del sistema, a partir de la determinación de los indicadores financieros y económicos. De forma retrospectiva se van evaluando las causas de las desviaciones que se observen en los indicadores de eficiencia; de esta manera se logra delimitar la naturaleza de los problemas técnicos

organizativos, definiendo cuáles de los problemas detectados se relacionan con la organización del trabajo, la gestión del proceso, la gestión de la calidad, la gestión del aprovisionamiento y dirección. Se enfatiza en qué medida los problemas relacionados con la gestión del proceso afectan los resultados del sistema, auxiliándose para ello en la evaluación de los principios de organización del proceso.

➤ **Fase de Proyección:** se procede a evaluar aquellos elementos de la organización del proceso que garantizarán el mejor cumplimiento de los principios organizativos. Es a partir de esta evaluación que se generarán alternativas de soluciones, las cuales se evaluarán dinámicamente mediante diferentes técnicas, seleccionándose la mejor alternativa según los criterios de decisión que se adopten.

➤ **Fase de Aplicación:** aborda todas las acciones a llevar a cabo para aplicar el cambio organizativo que se propone así como los procedimientos para lograr su ajuste y estabilización.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN

➤ **Fase de Caracterización:** A partir de la elaboración análisis de las matrices de factores internos y externos se determinó que la entidad se encuentra actualmente en una posición de desventaja, no obstante a ello cuenta con oportunidades y fortalezas de mucha importancia para su futuro funcionamiento como son el incremento del desarrollo turístico en la región y el confort y ubicación de la entidad respectivamente. Se aplicó una encuesta que permitió evaluar la capacidad de reacción y la fiabilidad y se pudo verificar que el sistema de forma general afronta dificultades en el cumplimiento de las mismas, lo cual demuestra que existen problemas en su organización interna, que le impiden la obtención de los resultados favorables en el cumplimiento de su misión, influyendo significativamente las variables calidad del servicio y rapidez, de los grupos carpeta y servicios gastronómicos.

➤ **Fase de Diagnóstico:** Se realizó un análisis de los ratios financieros y los indicadores económicos y se obtuvo que aunque el hotel se encuentra en condiciones de cumplir con sus obligaciones a corto plazo, pues disponen de efectivo, se puede plantear que de forma general la situación económico financiera para el período analizado es desfavorable, ya que descendieron las utilidades como consecuencia de un deterioro del indicador ventas netas e ingresos totales, y por un incremento de los costos, a causa de un sobregiro de los gastos de materiales directos. Es importante señalar que debido a la desmotivación laboral, la productividad por trabajador decreció, influyendo las condiciones de trabajo y la atención al hombre, constituyendo este comportamiento un elemento negativo para la entidad. La naturaleza de la problemática

está asociada a la organización de los procesos. Se identificó que las causas que influyeron en la problemática detectada, están relacionadas con la calidad y rapidez del servicio incidiendo por grupo los factores siguientes :

- **Grupo Servicios Gastronómicos:** déficit de personal en la cafetería que apoye la labor del cocinero; realización por parte de los dependientes de trabajos no reglamentados y desmotivación de la fuerza laboral.

- **Grupo de Carpeta:** El personal que trabaja en él no posee todos los requisitos que establece el perfil de competencia, específicamente nivel idiomático y de informática y desmotivación de la fuerza laboral.

- **Fase de Proyección:** Las estrategias de solución van encaminadas al aseguramiento de la cantidad respecto a ciclo de la fuerza de trabajo dentro de ellas las fundamentales se refieren a incrementar la plantilla en la cafetería La Palma ; confección de los planes de Formación y Desarrollo del Grupo de Carpeta y crear las condiciones para implementar la Resolución 41/2008 del MINTUR relacionada con el Sistema de Atención al Hombre. Las estrategias antes referidas permiten además el aseguramiento de la calidad ya que se reducen los fallos respecto a la variable rapidez, de esta forma disminuyen los tiempos de esperas de los clientes y se mejorará la distribución de la carga de trabajo influyendo positivamente en el nivel de motivación, contribuyendo con ello a garantizar la excelencia de los servicios.

- **Fase Aplicación:** Se establece un programa para la implementación de las estrategias antes formuladas donde se indican responsables y fechas de cumplimiento para cada acción de mejora.

CONCLUSIONES

- La metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos constituye una herramienta efectiva en el diagnóstico del nivel técnico organizativo.

- Se determinó que el sistema de forma general afronta dificultades en el cumplimiento de las exigencias técnico organizativas, lo cual le impide la obtención de resultados favorables en el cumplimiento de su misión, influyendo significativamente las variables calidad del servicio y rapidez, de los grupos carpeta y servicios gastronómicos.

- La problemática fundamental está relacionada con el inadecuado nivel de desempeño, debido a deficiencias en la organización en los procesos de

prestación de los servicios de los grupos carpeta y servicios gastronómicos, en lo referido a las variables calidad y rapidez del servicio.

- Se identificó que las causas que influyeron en la problemática detectada, están relacionadas con la calidad y rapidez del servicio incidiendo los grupos los factores siguientes: grupo servicios gastronómicos y carpeta.
- Las estrategias de solución van encaminadas al aseguramiento de la cantidad respecto a ciclo de la fuerza de trabajo y calidad.

RECOMENDACIONES

- Crear las condiciones necesarias para lograr cumplimentar las acciones que se muestran en la Fase de Proyección de Soluciones, fundamentalmente en cuanto a:
 - Aseguramiento del ciclo de la fuerza de trabajo.
 - Aseguramiento de la calidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. ÁLVAREZ LÓPEZ, LUIS FELIPE. Procedimiento de Diseño del Sistema de Estimulación para las Organizaciones. _Holguín: Universidad de Holguín, 2001. _80p.
2. CARBALLO PÉREZ, CARLOS JAVIER. Evaluación del Desempeño Empresarial a partir de la Organización de los Procesos en la UEB 7 Reparación Capital Moa, perteneciente a la Empresa de Construcciones y Reparaciones de la Industria del Níquel (ECRIN). _Holguín: Universidad de Holguín, 2007. _71p.
3. FUNDORA MIRANDA, ALBERTINA. Organización y planificación: Parte II. _La Habana: Ed. Enpes, 1987. _235p.
4. Gestión de Procesos.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm>.
Consultado 7/12/2007.
5. HERNÁNDEZ TORRES, MARITZA. El Control de Gestión Empresarial, 2001.
6. .MARZÁN CASTELLANOS, JUAN. La organización del trabajo. _La Habana: Ed. ISPJAE. _610p.

7. Nueva Empresa. (Revista Cubana de Gestión Empresarial). Vol. 2._No3 2002, ISSN.1682-2455.
8. Organizational problems. <http://www.charlescook.net/approach.html>. Consultado 12/02/2007.
9. Organization of the process.
<http://www.interfacing.com/rteconten/document/CreatingProcessOrganization03.pdf>. Consultado 12/02/2007.
10. Resolución No.29/2006. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales. _ La Habana: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2006. _ 10p.
11. Resolución No.41/2008 Reglamento para establecer el Sistema de Atención al Hombre. _ La Habana: Ministerio de Turismo, 2008 _ 15p.
12. SCHOROEDER, ROGER. Administración de operaciones: Toma de decisiones en las funciones de operaciones._México: Ed. Mc Graw Hall, 1988._734 p.
13. SHEMANNER, ROBERT. Los servicios. _Florida: Ed. Minessota, 1991. _301p.

Anexo 1: Metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos

Fases	Etapas	Aspectos a considerar	Resultados Principales
Caracterización	1. Caracterización general	Breve reseña histórica de la organización	Si existen o no problemas organizativos en el funcionamiento interno del sistema, que afectan su correspondencia con las exigencias del entorno.
	2. Delimitación del objeto de estudio	Principales características organizativas	
	3. Definición de los principales elementos estratégicos	Misión, visión y auditoria de recursos propios	
	4. Análisis del cumplimiento de las exigencias técnico – organizativas	Capacidad de reacción, fiabilidad, estabilidad, dinámica de rendimiento y flexibilidad.	
Diagnóstico	5. Análisis de la eficiencia	Razones financieras. Indicadores de eficiencia económica.	Naturaleza de los problemas técnico organizativos.
	6. Análisis de los principios de organización de los procesos	Continuidad, proporcionalidad, ritmicidad, recorrido mínimo y paralelismo	Si incide la organización de los procesos en los resultados del sistema.

<p>Proyección de Soluciones</p>		<p>Evaluación de los elementos de la organización de los procesos. Formulación de alternativas. Evaluación. Selección.</p>	<p>Detección de las posibilidades de perfeccionamiento. Alternativas de cambio. Balance dinámico del sistema según cada alternativa. Alternativa a aplicar.</p>
<p>Aplicación</p>		<p>Implementación</p>	<p>Acciones para aplicar el cambio, su ajuste y estabilización.</p>

Anexo 2: Algoritmo

