



www.eumed.net/rev/turydes/

Vol 4, Nº 10 (julio/julho 2011)

LA PLANEACIÓN A CORTO PLAZO EN EL SECTOR DEL TURISMO

Elizabeth Alejandra Iglesias Huerta

Profesora asistente de la Universidad de Camagüey

Universidad de Camagüey, CEMTUR

elizabeth.iglesias@reduc.edu.cu

Lic. Dorislenys Peralta Remond

Auditora Universidad de Camagüey

Universidad de Camagüey, Rectoría

dorislenys.peralta@reduc.edu.cu

Resumen:

El presente artículo tiene como el objetivo ofrecer de forma general la metodología relacionada con los objetivos anuales.

Para dar respuesta a este objetivo, primeramente, se expone como el tema es tratado a nivel internacional y nacional. Como consecuencia se hace un comentario breve sobre el mismo en el sector del turismo en base a experiencias obtenidas en los trabajos e intercambios con directivos del sector, hasta llegar finalmente a una conceptualización de los diferentes momentos de un análisis coherente de los objetivos anuales, así como de los aspectos esenciales que lo componen.

Todo el anterior, no sólo sirve para reflexionar sobre las insuficiencias presentes en los análisis

actuales, sino también acerca del camino que permite adecuarlos para lograr un análisis íntegro del conjunto de objetivos anuales.

Palabras claves: objetivos anuales, formulación, seguimiento y análisis final.

Summary:

The present article has as objective to offer in general way, the whole process related with the annual objectives.

To give answer to this objective, firstly, it is exposed like the thematic one is approached at international and national level. Subsequently he/she is carried out a brief comment, on the same one, in the sector of the tourism on the base of experiences obtained in the works and exchanges with directive and facilities of the sector, until arriving finally to a conceptual outline that picks up the different moments of a coherent analysis of the annual objectives, as well as of the essential aspects that compose it. All the above-mentioned, doesn't only pursue to meditate about the present inadequacies in this analysis, but also, the road that allows to correct them in order to achieve an integral analysis of the group of annual objectives to toast.

Key words: objectives, formulation, pursuit and final analysis.

INTRODUCCIÓN

Toda organización constituye un sistema abierto y social y es precisamente esta condición la que le permite el intercambio con el entorno donde se encuentra para poder obtener los elementos necesarios que le permitan interactuar con él y desarrollarse en el tiempo. Este equilibrio que debe lograr con su entorno, le permite ajustarse a las condiciones cambiantes y a su vez mantener un mecanismo de funcionamiento lo suficientemente viable, para lograr su estabilidad. Por tanto, una de las alternativas válidas, con la que cuenta para enfrentar la turbulencia del entorno y mantener el equilibrio con rápida capacidad de respuesta y adaptabilidad, lo constituye el desarrollo de estrategias empresariales.

Las estrategias empresariales, planeaciones a mediano y largo plazo, son procesos que le permiten a la empresa delinear su forma de actuación para acometer su salto del hoy al mañana considerando tanto las posibilidades organizacionales, como las oportunidades y amenazas que le presenta el entorno. Con respecto a estas últimas, aunque la empresa puede influir de alguna manera, en la práctica no se encuentran en el marco de su actuación directa y por lo tanto para la

empresa lo importante es identificarlas. Por otra parte, están las posibilidades organizacionales que son aquellas sobre las cuales la empresa si puede actuar y que de hecho evaluando cómo las mismas permiten aprovechar lo que el entorno le presenta, se crean las bases para la formulación de los objetivos estratégicos (Qué Estratégico) y las estrategias para alcanzar dichos objetivos (Cómo Estratégico). Todo lo anterior, constituye para la empresa una parte importante de su proyección estratégica e información imprescindible para la formulación de la estrategia empresarial.

Una vez conformada la estrategia corresponde a la empresa diseñar su planeación a corto plazo, para lo que debe, de su estrategia empresarial, derivar los objetivos estratégicos (a mediano plazo, generalmente definidos para un horizonte entre dos y cuatro años) a objetivos anuales (a corto plazo).

Los objetivos anuales constituyen una categoría básica del contenido de la estrategia empresarial por lo que resulta conveniente detenernos en su análisis, pues ellos son el eslabón intermedio entre lo estratégico y lo operativo, ellos "... se ubican en el corazón mismo de la implantación de la estrategia",¹.

Para que este comentario resulte beneficioso es necesario analizar el tema de los objetivos anuales en todas sus etapas, es decir, definición, seguimiento y análisis final.

DESARROLLO

El objetivo anual es aquel que será alcanzado brindando la respuesta al problema planteado. Con frecuencia el logro de este objetivo dependerá de los restantes objetivos propuestos en la empresa. Un problema común en la definición de estos, es que se suele recurrir a objetivos muy ambiciosos a fin de tener una justificación sólida en la entidad, para resolver determinado problema.

Es importante mantener la coherencia entre problema y objetivo anual. Este debe ser la presentación de aquel utilizando una afirmación y un verbo en infinitivo. Aunque, en algunos casos, los objetivos son expresados como un logro ya concretado.

Los objetivos anuales requieren de mucha precisión y se consideran para cada una de los subsistemas y unidades que existen en la organización. Ésta debe establecer estos objetivos considerando todas las variables que considere útiles y necesarias. La empresa invertirá importantes esfuerzos para incorporar en el análisis, todo elemento que contribuya a lograr precisión y disminución del riesgo en los objetivos.

¹ James Stoner. "Administración". Ed. Mc Graw – Hill. Nueva Cork. 2000.

Por otra parte, los objetivos anuales cumplen un papel primordial en la organización, debido a que, una vez realizado el proceso de proyección estratégico a largo plazo, la implementación de la misma depende del cumplimiento de forma acertada de estos objetivos. Esto se debe a que la organización, dirección y control de los procesos, solo es posible en un plazo temporal corto y con una elevada precisión en los detalles y esto solo puede ser alcanzado con el cumplimiento de los mismos. Además en este tipo de objetivo se ejecuta de forma más acertada y controlable la asignación de los recursos, debido a que el plazo de tiempo es relativamente corto.

Sobre su importancia P. F. Drucker expresa: *"Los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital la supervivencia y la prosperidad de la empresa"* (Drucker 1954). A esto completa G. S. Odiorne: *"Sin objetivos no hay éxito"*, (Odiorne 1994)

Referente a los grandes beneficios que reporta el correcto diseño de los objetivos anuales para la empresa, se pueden mencionar los siguientes: (López 2010)

1º. Sirven de guía para la toma de decisiones: pues una parte importante en la responsabilidad de los directivos es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma. Una vez que los directivos formulan los objetivos anuales, saben en qué dirección deben apuntar. Su responsabilidad se convierte, en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

2º. Con los objetivos anuales la organización tiene eficiencia: dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, la dirección lucha por aumentar la eficiencia de la organización cuanto sea posible. La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los directivos deben lograr una clara comprensión de los objetivos anuales. Sólo entonces podrán utilizar los recursos limitados a su disposición tan eficientemente como les sea posible.

3º. Contribuyen a la coherencia de una organización: el personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Así los objetivos de la empresa pueden utilizarse como actividad productiva, para tomar decisiones de calidad y para la planeación efectiva.

4º. Se utilizan para la evaluación del desempeño: el desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentar. Los objetivos anuales son los parámetros o criterios que deben utilizar como base de estas evaluaciones. Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos anuales deben ser considerados como los miembros más productivos de ella. Las recomendaciones específicas para aumentar la productividad deben incluir sugerencias sobre lo

que los individuos pueden hacer para contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de sus objetivos.

Para que los objetivos anuales contribuyan al logro de las metas trazadas en la entidad, a su eficiente producción; necesitan definirse correctamente, requieren ser evaluados, controlados por las personas implicadas en ello. Así la organización, podrá conocer si se obtuvieron los resultados propuestos satisfactoriamente, o si todavía presentan deficiencias en alcanzar determinados objetivos. Deberá conocer dónde tiene problemas y buscará soluciones inmediatas.

Cuando se estudia la bibliografía relacionada con el tema se detecta una insuficiencia pues la misma lo aborda esencialmente desde el punto de vista conceptual, exponiendo claramente, su definición y el papel que dichos objetivos juegan dentro de la empresa, sin embargo, no ocurre lo mismo con las etapas de formulación, seguimiento y análisis final, pues en los casos en que se toman en consideración, no son abordadas con profundidad. En cuanto a los referentes internacionales, a pesar de que abordan el tema con mayor amplitud, lo hacen con un mismo carácter conceptual y general. Debe destacarse que Stoner en su libro Administración aborda concretamente el tema de los objetivos anuales, aunque solo se refiere a la etapa de diseño. En sentido general, es importante subrayar que la mayor debilidad encontrada sobre la temática en la bibliografía consultada, es que no se analizan las etapas de formulación, seguimiento y análisis final, como una serie de pasos sucesivos y concatenados, los cuales, juegan una papel importante y determinante en que estos objetivos constituyan una real derivación de los objetivos estratégicos y permitan, por tanto, la materialización de la Estrategia Empresarial definida.

La empresa puede adoptar, esencialmente, cualquier método o proceso de planificación para eliminar las insuficiencias señaladas en la definición de los objetivos anuales, por lo que es preciso y de gran importancia conocer algunos elementos básicos, para formular, seguir y analizar estos en la empresa, por lo que estar al tanto de la calidad que requiere cada etapa del proceso expuesto, constituye el principal reto de hoy para las mismas.

A continuación se exponen algunos aspectos fundamentales a tener en cuenta en el desarrollo de cada etapa.

Etapas de formulación:

Constituye la primera etapa del proceso, por lo que de su correcta definición dependerá el triunfo de la realización de las etapas que le sucedan y como resultado, el logro del cumplimiento del objetivo propuesto. La formulación de los objetivos se confecciona a partir de la evaluación de los objetivos del año anterior, de la situación actual que presente la estrategia de la empresa, del presupuesto asignado o proyectado, de datos relacionados con la economía territorial y nacional,

así como la utilización de criterios, aspectos y referencias establecidas por las casas matrices, juntas de accionistas, etc.

Resulta conveniente la participación activa de los empleados de la empresa en este proceso a fin de recopilar las propuestas de objetivos que se llevan a la alta dirección por sus respectivos representantes. Es la dirección de la empresa la encargada de recoger, analizar y seleccionar, los objetivos que conformarán la planeación a corto plazo.

Etapas de seguimiento:

El seguimiento toma en cuenta la desagregación de los objetivos por área y puestos de trabajo que se han definido en la formulación, lo que puede hacerse o no bajo la óptica de la Dirección por Objetivos.

No todas las empresas, ni todos los objetivos son controlados en el mismo intervalo de tiempo, por tanto, independientemente del período escogido por la empresa para el chequeo y control de los objetivos, esta etapa debe asegurar un seguimiento continuo y sistemático. Además de contar con la participación de los empleados de cada área, con el fin de analizar la marcha del cumplimiento de los mismos. Si algún que otro objetivo se está incumpliendo, es en esta etapa el momento justo para proporcionar soluciones tomando acuerdos factibles de cumplir con el fin de corregir las posibles desviaciones durante el desarrollo de los mismos.

Mediante esta etapa, se evalúa el desempeño de cada empleado, evidenciándose así que los objetivos se cumplan en correspondencia con el trabajo de cada uno. Precisamente el análisis periódico de estos objetivos constituirá una herramienta oportuna y adecuada para el trabajo de todo el personal.

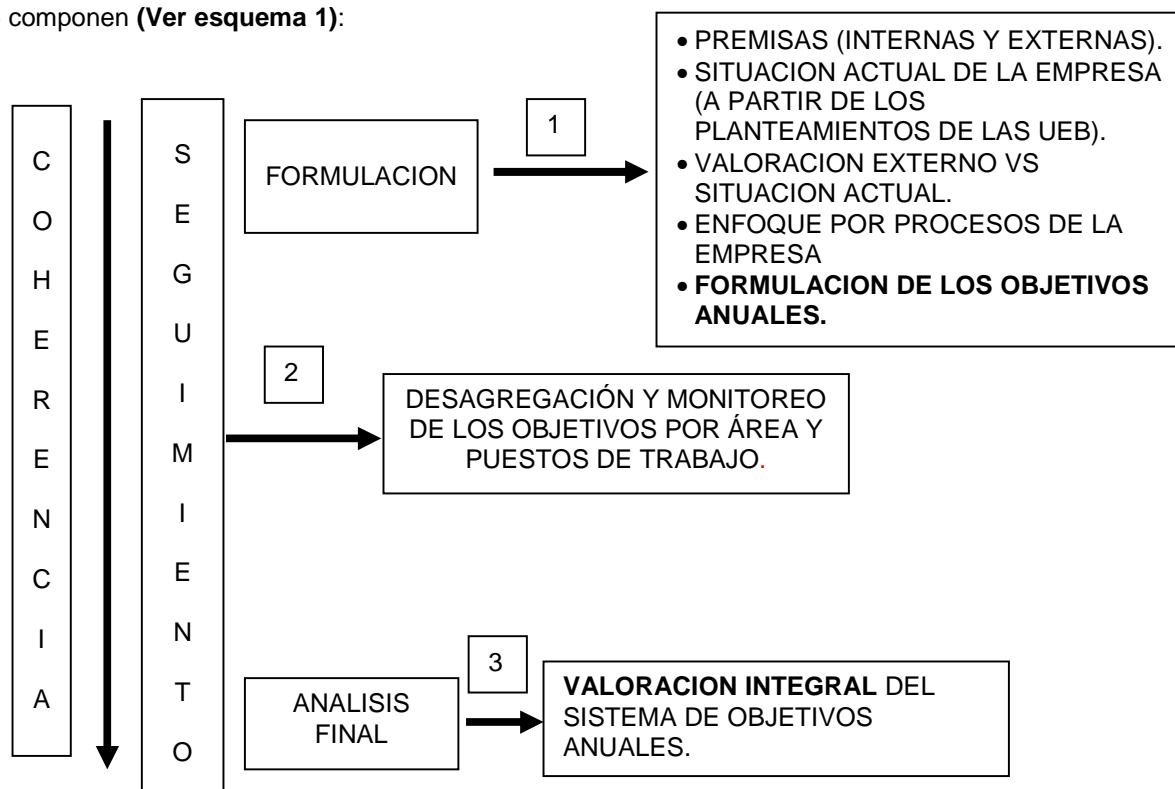
Etapas de análisis final:

Es la última etapa pero no deja de ser importante, pues en ella se realiza una valoración integral de los objetivos que se cumplieron satisfactoriamente, como los que presentaron problemas para su ejecución. Se exige la participación de todos los empleados, corrigiendo así las dificultades que presenta cada área de la organización en la realización de los objetivos. Los resultados obtenidos servirán para perfeccionar y mejorar procesos futuros.

Justamente el análisis final del cumplimiento de los objetivos anuales constituye una guía para la formulación de los objetivos del próximo año. Independientemente del procedimiento que las empresas utilicen para formular, seguir y analizar los objetivos anuales, estos elementos le sirven de guía para que el proceso constituya una valiosa herramienta para la gestión de la empresa.

De la formulación, seguimiento y análisis correcto de los objetivos anuales en cualquier entidad del

turismo depende por una parte el logro de los objetivos estratégicos y por otra, que representen una guía para la actividad operativa de la empresa. Detengámonos en cada uno de estos momentos y para ello proponemos el siguiente esquema conceptual que recoge los diferentes momentos de un coherente análisis de los objetivos anuales así como los aspectos esenciales que lo componen (**Ver esquema 1**):



Esquema 1.- Coherencia necesaria en el análisis de los objetivos anuales

Concretamente en el turismo, esta temática también presenta insuficiencias a pesar de la importancia de este sector para el desarrollo económico de cualquier región.

Estas insuficiencias, en las empresas turísticas, apuntan básicamente a un desarrollo formal de dicho proceso lo que imprime un gran empirismo al análisis de los objetivos anuales en cualquiera de sus momentos (formulación, seguimiento y análisis final).

De la formulación, seguimiento y análisis final correcto de los objetivos anuales en cualquier entidad del turismo depende por una parte el logro de los objetivos estratégicos y por otra, que representen una guía para la actividad operativa de la empresa.

Por tanto, es de vital importancia para las empresas del sector diagnosticar sus procesos de formulación, seguimiento y análisis final de los objetivos anuales, con el objetivo de identificar y

accionar sobre las insuficiencias existentes. A continuación se exponen algunos aspectos a considerar en dicho diagnóstico.

El diagnóstico está dirigido a la identificación de las fortalezas y debilidades del proceso de formulación, seguimiento y análisis final de los objetivos anuales y así determinar no solo las insuficiencias o puntos críticos de dicho proceso, sino también los puntos fuertes en los cuales podrá apoyarse la empresa para contrarrestar o eliminar sus debilidades.

Metodología

Para la realización del diagnóstico se utilizan diversos métodos y técnicas (empíricos y estadísticos), cuya aplicación se realiza en base a las tres etapas del proceso. Estos instrumentos brindan confiabilidad y validez en la información obtenida.

Caracterización de la variable, dimensiones e indicadores.

<u>Variable</u>	<u>Dimensiones</u>	<u>Indicadores</u>
Objetivos Anuales	Formulación	1. Cronograma del proceso. ➤ Información requerida.
	Seguimiento	➤ Información oportuna. ➤ Tiempo requerido para la circulación de la información.
	Análisis Final	➤ Tiempo dedicado a las sesiones de trabajo. ➤ Participación de todos los trabajadores ➤ Consideración del presupuesto. ➤ Herramienta de trabajo.

Variable: Objetivos anuales.

Los **objetivos anuales** son los que se realizan en un periodo de un año. Guían la actividad operativa de la empresa, permitiendo mayor probabilidad de éxito. Son coherentes con las metas a largo plazo y garantizan que se cumplan todas los demás objetivos propuestos en la misma. Son los objetivos que cada empleado quiere alcanzar con su actividad dentro de la organización por lo que ayudan a la evaluación del desempeño, sirven de guía en la toma de decisiones aportando

valiosos resultados a los directivos. Permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia.

Dimensiones: Formulación, Seguimiento y Análisis final.

Formulación:

La formulación se realiza en el último trimestre del año. Tomando como base la información de los tres primeros trimestres y la proyección del cumplimiento de los últimos tres meses.

Entre los aspectos que se tienen en cuenta para la formulación de los objetivos se encuentran:

- La estrategia actualizada.
- Los objetivos ramales.
- Los objetivos de las Casas Matrices, Juntas de accionistas, etc.
- Propuesta del presupuesto para el cumplimiento de los objetivos.
- Resultados de la evaluación final del proceso anterior.

Los objetivos son definidos por cada puesto de trabajo en términos de resultados a lograr y no de actividades. Estos se establecen entre el directivo y los departamentos y a escala de toda la empresa. Para ello deben definirse las áreas de resultados clave. Luego se desagregan los objetivos por áreas y puestos de trabajo. Cada objetivo se desglosa por indicadores que se utilizarán como criterio de medida, y su cumplimiento se controla de forma continua y sistemática.

Es la dirección de la empresa la encargada de recoger, analizar y seleccionar, los objetivos que propondrá las casa matrices a la cual pertenezca.

Seguimiento:

El seguimiento constituye un análisis constante y continuo del cumplimiento de los objetivos anuales de cada posición, departamento y a escala de toda la empresa, según su importancia, orden de prioridad, inmediatez etc.; que puedan tener cada uno de ellos dentro del sistema de objetivos aprobados en la formulación.

Para que el seguimiento continuo sea efectivo se requiere definir después de la formulación de cada objetivo los siguientes elementos:

- ✓ Fecha en que se realiza las evaluaciones.
- ✓ Responsables de ejecutarlas.
- ✓ Información a evaluar (del objetivo).
- ✓ Criterios de medida.
- ✓ Participantes evaluados.

Análisis final:

El análisis final es la evaluación del cumplimiento de los objetivos que se han desarrollado durante todo el año. Los resultados que arroja, constituyen la base para la proyección de los nuevos objetivos anuales, como componente importante para la etapa de formulación de los objetivos del próximo año.

Se realiza en el último trimestre o al final del año, tomando como base informaciones del cumplimiento de los objetivos de los nueve primeros meses, y una proyección de los últimos tres meses.

La empresa a partir de la evaluación de los objetivos debe poder valorar la etapa de seguimiento, para conocer si la información que brindó esta etapa, aporta los resultados esperados, proporciona las informaciones necesarias y suficientes para el análisis final de los mismos. El análisis final permite evaluar la gestión eficiente de la empresa en general.

Indicadores:

- 1. *Cronograma del proceso:*** es el calendario de trabajo que presentará el proceso de formulación, seguimiento y análisis final de los objetivos anuales y por el cual se registrarán las personas implicadas en este proceso.
- 2. *Información requerida:*** información necesaria para la correcta ejecución de cada etapa del proceso.
- 3. *Información oportuna:*** informaciones relacionadas con el proceso, que sean obtenidas en el momento adecuado.
- 4. *Tiempo requerido para la circulación de la información:*** tiempo necesario en que deberán circular, a todo el personal involucrado en el proceso, los datos e informaciones requeridos para el desarrollo efectivo de cada etapa.
- 5. *Tiempo dedicado a las sesiones de trabajo:*** tiempo requerido y necesario para garantizar el análisis profundo de los objetivos en las reuniones, debates y secciones realizadas con este fin.
- 6. *Participación de los empleados:*** participación activa de los empleados en las etapas del proceso.
- 7. *Consideración del presupuesto:*** utilización del presupuesto como soporte y guía en la consecución de los objetivos de trabajo propuestos.
- 8. *Herramienta de trabajo:*** consideración de cada etapa del proceso como herramienta de trabajo y guía para la etapa subsiguiente y para el desarrollo del proceso en su totalidad.

Diseño del instrumental.

La estructura del procedimiento toma de base las tres etapas del proceso: formulación, seguimiento y análisis final de los objetivos anuales. Se estructura de esa manera con el objetivo

de determinar, en cada etapa, las fortalezas y debilidades que posean los mismos en la empresa a estudiar.

Para el desarrollo de dicho procedimiento se emplean métodos empíricos y estadísticos. Dentro de los primeros se encuentran: la revisión documental, los cuestionarios y la entrevista. En el segundo grupo el muestreo irrestricto aleatorio.

Técnica: *“Revisión documental.”*

Esta técnica es muy factible para este tipo de investigación ya que, mediante la revisión de documentos podemos obtener numerosa información acerca de cualquier elemento de la empresa así como de su serie histórica.

Técnica: *“Cuestionarios.”*

Los cuestionarios permiten también la recogida de información, pero de una manera más específica, ya que se confeccionan dirigidos a aspectos determinados y se aplican a una muestra confiable para que la información sea lo más precisa posible.

Técnica: *“Entrevista.”*

Las entrevistas permiten recoger información más precisa y detallada sobre aspectos de interés, así como la obtención de criterios y opiniones que posibilitan profundizar en la temática abordada.

Técnica: *“Muestreo Irrestricto Aleatorio (MIA).”*

El muestreo irrestricto aleatorio sin reposición se le realiza al total de los miembros de la empresa, para obtener una muestra confiable y asegurarse de no encuestar a la misma persona dos veces. La muestra obtenida se distribuye por afijación proporcional en las diferentes categorías ocupacionales.

Instrumental	Formulación	Seguimiento	Análisis Final
<i>Revisión documental</i>	<p>Objetivo: revisar la información utilizada de referencia para la formulación de los objetivos y comprobar el tiempo en que se ejecuta la misma.</p> <p><u>Documentos a revisar.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Cronograma de elaboración de los objetivos anuales. -Actas de las reuniones de elaboración de objetivos. -Documentos utilizados como referencia para la formulación de los objetivos: <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de la empresa. - Evaluación de los objetivos del año anterior. - Objetivos de la Casa Matriz. - Comportamiento de la economía territorial. - Referencia financiera para el cumplimiento de los objetivos anuales. (presupuesto) 	<p>Objetivo: verificar relación entre lo que sucede en el transcurso del año y el análisis relacionado con el correspondiente objetivo.</p> <p>Comprobar el tiempo en que se realiza el seguimiento.</p> <p><u>Documentos a revisar.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Actas de las reuniones donde se analiza la marcha de la actividad empresarial del año. 	<p>Objetivo: verificar la calidad del análisis y su momento de realización.</p> <p><u>Documentos a revisar.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Documento rector para la evaluación de los objetivos. -Documento base del proceso de análisis final. -Constancia de participación de los empleados. -Cronograma del proceso del análisis final.
<i>Cuestionario</i>	Objetivo: Identificar las Fortalezas y Debilidades en cada etapa del proceso.		
<i>Entrevista</i>	Objetivo: Conciliar, clarificar las incongruencias entre los resultados de la revisión documental y los cuestionarios aplicados.		
OBJETIVO GENERAL: Identificar Fortalezas y Debilidades del proceso.			

“Revisión documental.”

Primeramente se comienza con la revisión documental, en la identificación de los documentos, folletos, escritos, resoluciones, etc. que utiliza la empresa en el proceso de formulación, seguimiento y análisis final de los objetivos anuales. Para facilitar y poder recoger toda la información requerida, esta técnica se dividió en las tres etapas del proceso.

En la etapa de *formulación*, esta técnica tiene el objetivo de revisar toda la información empleada de referencia para la formulación de los objetivos y comprobar el tiempo en que se ejecuta la misma. Para ello se realiza una búsqueda detallada de los documentos siguientes:

- ◇ Cronograma de elaboración de los objetivos anuales.
- ◇ Actas de las reuniones de elaboración de objetivos.

- ◇ Estrategia de la empresa.
- ◇ Evaluación de los objetivos del año anterior.
- ◇ Objetivos de la Casa Matriz.
- ◇ Comportamiento de la economía territorial.
- ◇ Referencia financiera para el cumplimiento de los objetivos anuales. (presupuesto)
- ◇ Entre otros.

Se revisan los documentos antes mencionados, puesto que la empresa debe recoger en ellos, toda la información que contribuya al buen diseño de los objetivos anuales.

Con el Cronograma de elaboración de estos objetivos, se puede apreciar cómo la empresa planifica su formulación y si la misma presenta la calidad requerida. En las actas de las reuniones donde se elaboran los objetivos, se revisan los acuerdos pactados para su cumplimiento, quiénes son sus responsables, así como el tiempo para su ejecución. Además de verificar la calidad de las sesiones de trabajo.

La estrategia de la empresa es examinada, para comprobar si el Diagnóstico Estratégico que presenta está actualizado y si sirve como guía en la definición de sus objetivos. Si la misión y la visión están en correspondencia con los mismos, si se encuentran actualizadas sus áreas de resultados claves; y si se apoyan en la matriz DAFO (Amenazas y Oportunidades, Fortalezas y Debilidades) para analizar los factores del ambiente externo e interno que contribuya al cumplimiento de los objetivos anuales o en otras técnicas utilizadas con este fin.

Se analiza la evaluación de los objetivos del año anterior, para conocer si los objetivos actualmente formulados, están en correspondencia y son coherentes con los resultados obtenidos en el año anterior (deficiencias, errores cometidos y cumplimientos satisfactorios). Por tanto se comprueba si estas informaciones son utilizadas de referencia en la etapa de formulación de los objetivos anuales.

Para saber si la empresa está identificada con sus casas matrices, juntas de accionistas, etc y forma parte de la estrategia de trabajo de las mismas, se inspeccionan los objetivos propuestos por la Casa Matriz y se analiza si los objetivos de la empresa son coherentes con los primeros.

Se examina el comportamiento de la economía del territorio para comprobar si la empresa tiene en cuenta las condiciones actuales de la economía territorial así como los movimientos que en esta ocurren.

El presupuesto es revisado con el fin de verificar si el mismo garantiza el cumplimiento de los objetivos propuestos al constituir base y guía en la formulación de los mismos.

Para la etapa de *seguimiento*, esta técnica tiene como objetivo verificar la relación entre lo que sucede en el transcurso del año y el análisis relacionado con el correspondiente objetivo. Así como comprobar el tiempo en que se realiza el seguimiento. Los documentos a inspeccionar son:

◇ Las actas de las reuniones donde se analiza la marcha de la actividad empresarial del año. Estas actas son revisadas con el propósito de conocer si la empresa realiza un seguimiento al cumplimiento de sus objetivos. Con qué frecuencia de tiempo realizan las evaluaciones de los mismos, quiénes son los responsables de ejecutarlas, qué información será la evaluada, cuáles son los criterios de medidas a cumplir y quiénes serán los participantes evaluados. Con esto se comprueba si el seguimiento realizado en la empresa es constante y continuo.

La última etapa, *análisis final*, tiene como objetivo verificar la calidad del análisis y el momento de su realización. Los documentos examinados son los que se mencionan a continuación:

- ◇ Documento rector para la evaluación de los objetivos.
- ◇ Documento base del proceso de análisis final.
- ◇ Constancia de participación de los empleados.
- ◇ Cronograma del proceso del análisis final.

El documento rector se examina a fin de comprobar si la empresa al evaluar los objetivos del año, se rige por el documento que regula dicha evaluación.

Se examina el documento base del proceso de análisis final, para confirmar si la empresa utiliza los resultados recogidos en la etapa de seguimiento para la evaluación final de los objetivos. Además se necesita conocer si la empresa evalúa la efectividad de la etapa de seguimiento, identificando los aciertos y deficiencias presentes en dicha etapa.

Se revisa si la totalidad de los empleados participa en este proceso, siendo esto un punto indispensable para el correcto funcionamiento de la empresa, pues sus miembros deben sentirse identificados y motivados al contribuir con el logro de sus objetivos.

Se examina si la empresa presenta un cronograma para el análisis final, en donde se recopilan toda la información relacionada con el proceso realizado. Guardando toda documentación que les sirva de apoyo para procesos futuros.

“Cuestionarios.”

Se confecciona un cuestionario para cada etapa del proceso (**Ver Anexo 3; 4 y 5**). Cada uno persigue el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades en cada una de las etapas correspondientes.

Los cuestionarios presentan ocho preguntas, las cuales expresan los ocho indicadores utilizados para medir las dimensiones definidas (formulación, seguimiento y análisis final). Se responden en base a los criterios: *Nunca, A veces y Siempre*.

Cada persona encuestada señalará con una X la respuesta que considere correcta en cada caso y en ocasiones podrá expresar su opinión en los espacios dedicados a ellos.

“Entrevista.”

La entrevista tiene el objetivo de conciliar, clarificar las incongruencias entre los resultados de la revisión documental y los cuestionarios aplicados. Por lo que presenta la característica de ser no estructurada, debido a que va a estar en función de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas anteriormente expuestas.

Así los entrevistados, (directivos, o especialistas, o empleados) dependerán de las incongruencias o contradicciones que se detecten con la aplicación de los instrumentos (revisión documental y cuestionarios). Percibiendo así, el nivel de conocimientos que posean estos sobre los principales aspectos a tratar.

Esta se desarrolla de forma privada y da la posibilidad de observar, a través del diálogo directo, la reacción y posición del entrevistado ante cada uno de los temas tratados, lo que constituye una ventaja de este instrumento, para luego contrarrestar sus criterios con los del resto del personal.

“Muestreo Irrestricto Aleatorio”

Se utilizó el muestreo irrestricto aleatorio (MIA) por las bondades que este el mismo brinda, ya que al no existir reposición, ninguna persona podrá ser encuestada dos veces. Lo que permitirá la obtención de resultados reales y confiables. Para lograr que en la muestra estén todas las categorías ocupacionales de la empresa, y facilitar la ejecución y el análisis de los cuestionarios, se distribuye la muestra obtenida por afijación proporcional en las diferentes categorías.

Procedimiento para la aplicación del instrumental.

Métodos Empíricos:

a) Para la aplicación de la revisión documental se le solicita a la organización los documentos expuestos anteriormente (en la tabla) para ser examinados, dándole la oportunidad a la misma de mostrar cualquier otro documento relacionado con cada etapa del proceso objeto de análisis.

b) Para la aplicación de los cuestionarios con el objetivo de lograr la mayor homogeneidad en la información recogida, se seguirán los pasos que a continuación se muestran:

1. Presentación de los guías del proceso.
2. Introducción de los directivos y del resto del personal.
3. Definición del objetivo de la investigación.
4. Esclarecimiento de los conceptos generales y del contenido de las variables y dimensiones.
5. Explicación de los objetivos y del llenado de los instrumentos.
6. Recogida de las expectativas de los directivos y de los empleados al instante de aplicados los instrumentos.
7. Procesamiento de la información para luego exponer los resultados obtenidos, analizándolos e interpretándolos.

Los dos primeros pasos se llevan a cabo con el propósito de lograr la familiarización de los ejecutores de la investigación con los miembros de la empresa y facilitar así el desarrollo de todo el proceso.

Los pasos tres y cuatro están encaminados a lograr una mayor comprensión tanto de los objetivos que se persiguen con la investigación, así como los principales conceptos relacionados con la temática en cuestión dentro de los que se encuentran objetivo anual, formulación, seguimiento y análisis final.

En el quinto paso se exponen los objetivos de los instrumentos; de la gran importancia que para la investigación y de los resultados que de ella se obtengan, en la empresa, tiene el criterio de cada empleado. Así como se explica detalladamente el modo de llenado de los instrumentos.

En el paso seis se recogen las expectativas de los directivos y de los empleados al instante de aplicados los instrumentos. Para en el último paso procesar, analizar e interpretar los resultados obtenidos.

En dependencia del tamaño y la complejidad de la muestra seleccionada, se puede utilizar cualquiera de estas tres variantes:

Primera variante: en un día.

1. Explicación de los objetivos generales y particulares y aplicación de los cuestionarios.

Segunda variante: en dos días.

1. Explicación de los objetivos generales y particulares (primer día).
2. Aplicación de los cuestionarios (segundo día).

Tercera variante: en tres días.

1. Explicación de los objetivos generales y particulares, y aplicación del cuestionario #1 (primer día).
 2. Aplicación del cuestionario #2 (segundo día).
 3. Aplicación del cuestionario #3 (tercer día).
- c) El contenido de la entrevista, así como las personas a entrevistar están en dependencia de las incongruencias que se detecten con la aplicación de la revisión documental y los cuestionarios.

Para la realización de la entrevista deben seguirse los siguientes pasos:

1. Presentación de ambas partes.
2. Breve recuento sobre el propósito de la entrevista.
3. Exposición de las preguntas y respuestas por ambas partes.
4. Agradecimiento por parte de los conductores del trabajo por la cooperación del entrevistado.
5. Procesamiento de la información recogida para exponer los resultados.

Métodos Estadísticos:

Los cuestionarios se aplicarán a la muestra obtenida a partir del siguiente procedimiento:

Paso #1: Cálculo del tamaño de la muestra a través del Muestreo Irrestricto Aleatorio (MIA), para un intervalo de confianza del 95.5 % y un error de muestreo del 10 %.

Fórmula:

$$n = \frac{(Z^{1-\alpha} \cdot p \cdot q \cdot N)}{2} / \left(\frac{N \cdot e^{\text{máx.}}}{2} + Z^{1-\alpha} \cdot p \cdot q \right)$$

Donde:

N= tamaño de la población.

n= tamaño de la muestra.

1- α = intervalo de confianza.

e máx = error de muestreo.

Z= coeficiente de confianza de distribución normal con:

Media = 0, Varianza =1.

P = probabilidad de éxito.

q = probabilidad de fracaso.

Paso #2: Distribución de la muestra por afijación proporcional.

Al total de cada categoría ocupacional se le aplica la siguiente fórmula para obtener su muestra correspondiente.

$$n_{1...n} = \frac{N_{1...n}}{N} * n$$

Donde:

$n_{1...n}$ = muestra de cada categoría ocupacional

$N_{1...n}$ = total de cada categoría ocupacional.

N = tamaño de la población.

n = tamaño de la muestra.

Procesamiento y análisis de los resultados de la aplicación de los instrumentos.

El procesamiento y análisis de los resultados de la aplicación de los cuestionarios presenta los siguientes objetivos:

1. Mostrar la evaluación que a partir de los indicadores, los encuestados le otorgan a cada dimensión.
2. Facilitar la identificación de las fortalezas y debilidades de cada dimensión.

En la muestra seleccionada se recogen todas las categorías ocupacionales, las cuales se resumen en la siguiente tabla:

<u>Categoría Ocupacional</u>	<u>Total</u>	<u>Muestra</u>
Directivos		
Técnicos		
Servicios		
Operarios		
Total		

Para realizar el tarjado de los cuestionarios se utilizan tablas de trabajo para cada dimensión, que exponen los resultados de cada muestra seleccionada por categoría ocupacional, con el objetivo de facilitar el procesamiento de la información.

Las tablas se estructuran en cuatro columnas. En la primera se exponen los ocho indicadores definidos anteriormente.

En la segunda, tercera y cuarta columna respectivamente, los siguientes valores asignados a cada criterio: *Nunca* (1), *A veces* (2) y *Siempre* (3); manifestándose en estos el tarjado de los cuestionarios.

A continuación se presenta un ejemplo de una de las tablas:

Tabla de Trabajo.

Dimensión:

Muestra:

<u>Indicadores</u>	1	2	3
1. <i>Cronograma del proceso.</i>			
2. <i>Información requerida.</i>			
3. <i>Información oportuna.</i>			
4. <i>Tiempo requerido para la circulación de la información.</i>			
5. <i>Tiempo dedicado a las sesiones de trabajo.</i>			
6. <i>Participación de todos los trabajadores.</i>			
7. <i>Consideración del presupuesto.</i>			
8. <i>Herramienta de trabajo.</i>			

A partir de los resultados obtenidos en dichas tablas, se elabora una tabla resumen para cada dimensión, proporcionando la identificación de las fortalezas y debilidades.

Estas tablas presentan siete columnas. En la primera se presentan los mismos indicadores definidos para las tres dimensiones. En la segunda, la sumatoria de los resultados de las columnas 1y2 (Nunca y A veces) de las anteriores tablas. Seguido del por ciento que representa el valor obtenido con respecto al total de la muestra, es decir:

$$(n * 100) / t = \%$$

Donde:

n = al valor correspondiente de cada indicador.

t = al total de la muestra.

La columna número tres correspondiente a los valores del criterio: "Siempre" mantiene los mismos valores obtenidos de la cuarta columna de la primera tabla. La siguiente, recoge el por ciento correspondiente calculado a través de la fórmula antes mostrada. Las dos últimas columnas sirven para clasificar a los indicadores en fortaleza o debilidad.

Tabla Resumen.

Dimensión:

Muestra:

<u>Indicadores</u>	$\Sigma 1;2$	%	3	%	Fortaleza	Debilidad
1. Cronograma del proceso.						
2. Información requerida.						
3. Información oportuna.						
4. Tiempo requerido para la circulación de la información.						
5. Tiempo dedicado a las sesiones de trabajo.						
6. Participación de todos los trabajadores.						
7. Consideración del presupuesto.						
8. Herramienta de trabajo.						

Para determinar si un indicador es una fortaleza o debilidad, se toma como punto de referencia el 80%. Se trabaja con el por ciento, por la naturaleza de la investigación ya que, aunque la variable y los indicadores sean cualitativos, se necesita apoyarse en números para analizar y comprender los resultados obtenidos. Además se escogió un valor elevado (80%) para identificar las fortalezas, pues ellas constituyen los puntos fuertes que la empresa debe seguir potenciando en aras de perfeccionar su gestión.

Por lo que, en este caso si más 80% de la muestra al que se le aplique el cuestionario responde “*Siempre*”, se tomará el indicador correspondiente como una fortaleza para la empresa objeto de estudio. Si, por lo contrario, responden más del 80% “*Nunca y A veces*” representará una debilidad.

Para finalizar, se reitera la importancia que tiene para el sector del turismo, en cualquier país, una correcta planeación a corto plazo, por el significativo papel que juega esta, en la operativización de la planeación a mediano y largo plazo.

Por último, conviene reiterar que si tan importante para cualquier empresa resulta contar con una planeación a mediano y largo plazo, importante resulta desarrollar un adecuado proceso de la planeación a corto plazo. Por tanto, es preciso desarrollar cuidadosamente las etapas de formulación, seguimiento y análisis final de los objetivos anuales que son a la larga a través de los cuales se operativiza la planeación a corto plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, Rosa. (s. f). *Proceso Administrativo* [en línea]. Recuperado el 10 de marzo de 2010, de <http://www.buenastareas.com/copyright.php>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York: Mc Graw-Hill.
- Ansoff, H.I. (1976). *La Estrategia de la Empresa*. [s. l]: Eunsa Pamplona.
- Apuntes de Administración* [en línea]. (s. f). Recuperado el 10 de marzo de 2010, de <http://www.miaulavirtual.com/>
- Borrego Díaz, O. (2009). *El trabajo de dirección en el Socialismo. Antecedentes y enfoques actuales*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Carnota Lauzan, O. (1987). *Teoría y Práctica de la Dirección Socialista*. Universidad de la Habana: [s. n].
- Castellanos Cruz, R. (2007). *Pensamiento, Herramienta y Acción del Estratega*. La Habana: [s. n].
- CEDITUR. (1998). *El ABC de la Administración por Objetivos. De los objetivos a los valores*. Paquete Informativo. Camagüey: [s. n].
- Centro Coordinador de Estudios de Dirección. (1998). *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica*. Ciudad de la Habana: Ministerio de Educación Superior.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (2ª. y 3ª. ed.). [s. l]: Mc Graw-Hill.
- Clasificación de objetivos*. [en línea]. (s. f), Recuperado el 10 de marzo de 2010, de <http://www.gestiopolis.com>
- Contreras, J. (s. f). *Objetivos de trabajo*. [en línea]. Recuperado el 10 de marzo de 2010, de http://www.joseacontreras.net/direstr/cap12d.htm#_Toc497630520
- Díaz Pontones, V. C. y Ramírez Reyes, M. A. (2005). *Diplomado en Gestión Turística y Turismo de Camagüey*. [s. l]: [s. n].
- Dinkelbach, W. (1970). *La problemática de los objetivos empresariales*. [s. l]: [s. n].
- Economía de Empresa: Análisis de las Decisiones Empresariales*. (Tomo. I). (s. f). Madrid: [s. n].
- Fayol, H. (s. f), *Administración y Finanzas*. [en línea]. Recuperado el 10 de marzo de 2010, de <http://www.monografias.com/trabajos7/hefa/hefa.shtml>

Generalidades de un planteamiento estratégico. [en línea]. (s. f), Recuperado el 10 de marzo de 2010, de <http://www.monografias.com/trabajos7/gepla/gepla.shtml>

Gimbert, X., Recio, E. y Colect, E. (1999). *Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa*. (Edición Especial: Cinco Días.) [s. l]: [s. n].

Gulick, L. (1948). *Administrative Reflections from World War II*. University of Alabama: Alabama: [s. n].

Hunt, J. W. (1993). *La Dirección de Personal en la Empresa. Guía sobre el comportamiento en las organizaciones*. Instituto de Empresa. Madrid: Mc Graw-Hill.

Koontz, Harold & O'Donnell, Cyril. (1967), *Curso de Administración Moderna: un análisis de las funciones de administración*. Ediciones de Castillo, S.A. Madrid: [s. n].

La Estrategia y el planteamiento de propósitos en la organización. [en línea]. (s. f), Recuperado el 10 de marzo de 2010, de <http://estrategia.info/modules/sections/index.php?op=viewarticle&artid=13>

López, Evelin. (s. f), *Objetivos Organizacionales*. [en línea]. Recuperado el 10 de marzo de 2010, de <http://www.monografias.com/index.shtml>

Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*. Cuba: Ediciones MES.

Ministerio del Turismo. (2010). *Instrumentación de los objetivos de trabajo del Sistema del MINTUR para el año 2010*. Cuba: Autor.

Monografías. [en línea]. (s. f), Recuperado el 10 de marzo de 2010, de http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/shtml

Moreno, M.D y Renau, J.J (1987). Un análisis de la problemática de los objetivos de la empresa. *Gestión Científica*, 1(3).

Odiorne, G. S. (1994). *Administración por Objetivos: nuevo sistema para la dirección*. México: Editorial Limusa.

Programa de perfeccionamiento de la dirección por objetivos del MINTUR. (2000). Ciudad de La Habana: [s. n].

- Real Academia Española. (2000). *Cervantes. Diccionario Manual de la Lengua Española*. (Tomo. II). Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Ministerio de Educación Superior y Ministerio de Economía y Planificación. (2004). *Resolución Conjunta No1*. Cuba: Autor.
- Reyes Ponce, A. (1996). *Administración por Objetivos*. [s. l]: Editorial Limusa. S.A.
- Ronda Pupo, G. A. y Marcaré Lacera, J. A. (2004). *Dirección Estratégica Integrada: un enfoque para integrar los niveles Estratégicos, Tácticos y Operativos*. La Habana: [s. n].
- Steiner, G. A. (1996). *Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe saber. Una guía paso a paso*. México: Compañía Editorial: Continental. S.A.
- Stoner, J. (1990). *Administración*. (Pt.1. 5ª. ed.). [s. l]: [s. n].
- Tardón, E. [s. f], *Planificación estratégica, dirección por objetivos y gestión de calidad en Bus*. [s. l]: [s. n].
- Terrero, A. (2010). Ajustes en el modelo económico cubano. *Bohemia*, Año 102 (1), p.37.
- Velázquez Dávila, M. (2001). *Dirección Estratégica*. [en línea]. Recuperado el 10 de marzo de 2010, de <http://www.monografias.com>
- Weihrich, H. (1995). *Excelencia Administrativa. Productividad mediante Administración por Objetivos*. Universidad de San Francisco: [s. n].