

# **PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN DE VALORES A PARTIR DE LA DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES DE RESULTADO.**

**MsC. Janier Fernández Pacheco**

[janier@rect.unica.cu](mailto:janier@rect.unica.cu)

## **Resumen**

En la presente investigación se persigue realizar un procedimiento metodológico para la gestión de valores a partir de la determinación de los indicadores de resultado, esto coincide con el análisis propuesto acerca de la carencia de mecanismos de control de la implementación de la gestión de valores dentro de la estrategia organizacional. Se aplican métodos del nivel teórico como encuesta, entrevista y observación y se obtienen conclusiones que enfatizan en la necesidad de emplear indicadores de gestión para poder gestionar adecuadamente el valor seleccionado.

**JEL: M140**

## **INTRODUCCIÓN**

La sociedad del siglo XXI se estructura bajo un nuevo paradigma donde el conocimiento y la información se convierten en los principales motores del desarrollo, sobre la base de los increíbles adelantos tecnológicos y que se alcanzaron con la celeridad en las últimas décadas del siglo pasado y que continúan vertiginosamente influyendo en todos los aspectos de la vida material y espiritual de la sociedad. (COLECTIVO DE AUTORES, 2006) A nivel internacional, las universidades no escapan a estos acuciantes retos, que proponen trascender los modelos tradicionales de realización del proceso enseñanza –aprendizaje, así como examinan nuevas formas de dirigir los centros de altos estudios.

En los últimos años, las universidades cubanas han volcado sus esfuerzos a la formación de profesionales integrales altamente calificados, capaces de enfrentar y dar solución a los múltiples problemas de la producción y los servicios y contribuir al desarrollo económico y social del país. A esto se ha unido un proceso de universalización de la Educación Superior que ha puesto en tensión todas las potencialidades de nuestros altos centros de estudios.

Para esto resulta indispensable el perfeccionamiento de los procesos de dirección de los altos centros docentes. En la Conmemoración del 26 de Julio de 1984, en Cienfuegos, el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz orientaba: "... Es necesario que perfeccionemos nuestras Técnicas de Dirección en todos los campos; es una Ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos..." (1984)

Resulta imposible enfrentar nuevos retos y cambios económicos, científicos, sociales y de políticas, con formas tradicionales de dirección. Al respecto Menguzato y Renau (1995) plantean: "La velocidad y frecuencia de los cambios de este mismo entorno exige respuesta rápida y por tanto un tiempo de reflexión relativamente corto, por lo que se crea un desfase entre el tiempo de respuesta necesario y el tiempo de respuesta disponible".

En estos momentos numerosos organismos, entre estos el Ministerio de Educación Superior, aplican sistemas de Planeación Estratégica, como vía para el perfeccionamiento de los procesos de dirección y la implementación de procesos de cambios organizacionales, lo cual se corresponde con la política de la dirección del país, expresada en intervenciones e indicaciones de los principales dirigentes de la revolución. (NARANJO, 2005)

Dentro de la Dirección Estratégica el trabajo con los valores ha estado en el centro de atención, sobre todo en la última década desde el surgimiento de la Administración por Valores. La propuesta trasciende los modelos precedentes y muestran el rol de los valores dentro de la cultura organizacional y su papel en la regulación del comportamiento organizacional.

Toda sociedad, institución, comunidad o grupo humano expresa, en general, un conjunto de valores declarados, que de ninguna forma agota el potencial moral de su momento. Aquellos responden, en un grado elevado, a la forma en que los líderes y/o grupos de poder dentro de cualesquiera de las unidades sociales mencionadas comprenden e interpretan los valores que sienten como

definitorios del proceso que dirigen, lo cual con frecuencia ha conducido, en nuestro propio país, a un arbitraje del carácter adecuado o no de ciertos eventos o formas de expresión, concretamente desde la dirección política.

Los valores son, entonces, una expresión de la realidad viva y actuante de cada uno de los sectores constitutivos de la trama social, así como de los individuos que la integran. No deben, por tanto, resultar sacralizados como resultado de una forma dominante de ver la realidad, por justa que esta sea, pues en su propia generalización estaría contenida una injusticia esencial: el desconocimiento de su naturaleza y de su función social.

En la actualidad la Dirección por Valores es un enfoque de Dirección que se encuentra en auge. La posibilidad de alinear a los profesionales de la organización en torno a valores definidos como estratégicos y tácticos para el desarrollo ulterior, resulta una necesidad ineludible, ya que en ella se encuentra el futuro de las organizaciones, más allá de los resultados financieros.

En este marco, la Dirección Estratégica adquiere una nueva dimensión ya que persigue, además de obtener resultados tangibles, otros de naturaleza subjetiva, intangible, como valores, normas, actitudes que son trascendentales. La gestión de los mismos garantiza la creación de un potencial humano que diferencia las organizaciones, también garantiza el desarrollo de la estrategia organizacional.

La Universidad de Ciego de Ávila, a tono con la Batalla de Ideas y la Universalización de la Educación Superior, se encuentra enfrascada en un proceso de desarrollo planificado, donde la estrategia y los objetivos estratégicos que esta persigue se convierten en elementos de incidencia en el comportamiento de todos sus trabajadores. La misma ha transitado por tres momentos dentro de la Evolución Histórica de la Dirección por Objetivo: primeramente la aplicación de métodos tradicionales de Dirección, con posterioridad la aplicación plena de la Planeación Estratégica y por último la aplicación plena de la Planeación Estratégica.

En la actualidad, se ha determinado que para el desarrollo de la Planeación Estratégica de la UNICA, resulta primordial la gestión de los valores compartidos, no solo desde las áreas de resultados claves, que es donde se aplican las técnicas y herramientas de la Dirección Estratégica, sino que en las

áreas de apoyo también es necesaria la gestión de los valores a partir de la propia estrategia de desarrollo organizacional.

En estas áreas de apoyo a los procesos sustanciales de la UNICA se adolece de una comprensión de su rol e importancia dentro de la vida de la organización, así mismo, los valores en estas dependencias son trascendentales, ya que en su mayoría brindan servicios de diversos tipos, en los que este aspecto intangible y regulador del comportamiento se convierte en la esencia de estas actitudes para los resultados esperados.

En el Hotel de Postgrado de la UNICA se aprecia la incidencia de algunos elementos negativos que pueden influir en sus resultados. Estos son: la inestabilidad en los trabajadores, la inconsistencia en los resultados del trabajo, no aplicación de herramientas gerenciales en la organización. En las áreas operativas, que al mismo tiempo están en contacto directo con un cliente, adquiere gran relevancia la gestión de valores en el contexto estratégico. Este aspecto ha sido reconocido por autores como Jacques Horovitz (1999), cuando propone al servicio como un elemento de diferenciación entre las distintas organizaciones. Se considera que en este hecho radica la importancia de esta investigación, que pretende, a través de la gestión de valores, influir en los procesos de apoyo, que en muchos casos son olvidados dentro de la dirección y las estrategias de las organizaciones, desconociendo su rol dentro de las mismas. Además el valor permite alinear la organización en torno a objetivos precisos, sean del área que sea, ya que lo que importa es la gestión de la estrategia y sus objetivos.

A partir de este análisis se define el **problema de la investigación** de la siguiente manera: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento del proceso de Dirección Estratégica en el Hotel de Postgrado de la UNICA?

Por lo tanto, el **Objetivo General** es proponer un procedimiento metodológico, jerarquizando la gestión del valor, para contribuir al perfeccionamiento del proceso de Dirección Estratégica en el Hotel de Postgrado de la UNICA.

Los **Objetivos Específicos** definidos para la investigación son los siguientes:

- ✓ Caracterizar la evolución histórica de la Dirección Estratégica.
- ✓ Explicar las Estrategias de Dirección por Valores en el contexto estratégico.

- ✓ Diseñar el procedimiento metodológico para la gestión de valores a partir de los indicadores de resultado.
- ✓ Determinar los indicadores de resultados para lograr la gestión adecuada de los valores

En la investigación se realizan varios **aportes prácticos**. Primeramente se determinan los valores compartidos en la organización, este resulta novedoso ya que nunca antes se había logrado. Además se establecen los indicadores de resultados para la gestión de dichos valores, a partir de la implementación del procedimiento metodológico.

La investigación cualitativa se realiza a través del contacto con la situación de vida, siendo estas las normales, cotidianas, reflejo de la vida diaria de las personas, grupos, sociedades y organizaciones. El investigador alcanza una visión holística (sistémica, amplia, integrada) del contexto objeto de estudio: su lógica, sus normas implícitas y explícitas, etc., utilizando para ello la atención profunda, la comprensión empática y la ruptura de las preconcepciones sobre los tópicos objeto de discusión.

La investigación es un estudio de corte descriptivo ya que tiene como objetivo fundamental proponer un procedimiento metodológico, jerarquizando la gestión del valor, para contribuir al perfeccionamiento del proceso de Dirección Estratégica en el Hotel de Postgrado de la UNICA. Este tipo de estudio desempeña un importante papel en las ciencias al proporcionarle datos y conocimientos que van dando pautas para configurar teorías.

Los métodos teóricos utilizados en el proceso de investigación fueron los siguientes: el histórico lógico en la determinación de la evolución histórica de los procesos de dirección en la Universidad, el análisis y la síntesis en la caracterización del objeto y el campo de investigación y en la interpretación de la información aportada por los métodos empíricos, la abstracción y la concreción para la elaboración del procedimiento metodológico, el dialéctico en la determinación de las contradicciones en el estado del conocimiento del objeto y el campo de estudio y el enfoque de sistema en el tratamiento de las interrelaciones de todos los elementos que inciden en el proceso de gestión de valores y los comportamientos que provoca.

Los métodos del nivel empírico fueron la encuesta, la entrevista, la observación y el análisis de contenido. Los cuestionarios, no se puede decir que sean, una de las técnicas más representativas de la investigación cualitativa. Más bien, el empleo de los cuestionarios suele asociarse a enfoques y diseños de investigación típicamente cuantitativos. La encuesta es un procedimiento de exploración de ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad, en la elaboración de la misma se parte de los esquemas de referencia teóricos y experiencias definidos por un colectivo determinado y en relación con el contexto del que son parte. En este caso tiene como **objetivo** obtener información sobre los valores de los trabajadores y su papel determinante en la regulación del comportamiento. (Anexo No. 1)

La entrevista es una técnica de gran valor en la búsqueda de información, dado a que esta orientada a un ser vivo, actuante, que puede manifestar múltiples formas de determinantes de su comportamiento. Esta técnica tiene como **objetivo** obtener información sobre las funciones y comportamientos más comunes que desarrollan los trabajadores en sus puestos de trabajo. (Anexo No. 2)

La observación es una de las técnicas más apropiadas para la investigación del comportamiento de los individuos y sus determinantes. La observación permite obtener información sobre un fenómeno o acontecimiento tal y como este se produce. La aplicación de esta técnica tiene como **objetivo** la corroboración de la información obtenida por otras técnicas y fuentes que permiten conocer los patrones de comportamiento de los trabajadores en su desempeño. Se realiza a todas las áreas de la instalación en los horarios de mayor afluencia de clientes. (Anexo No. 3)

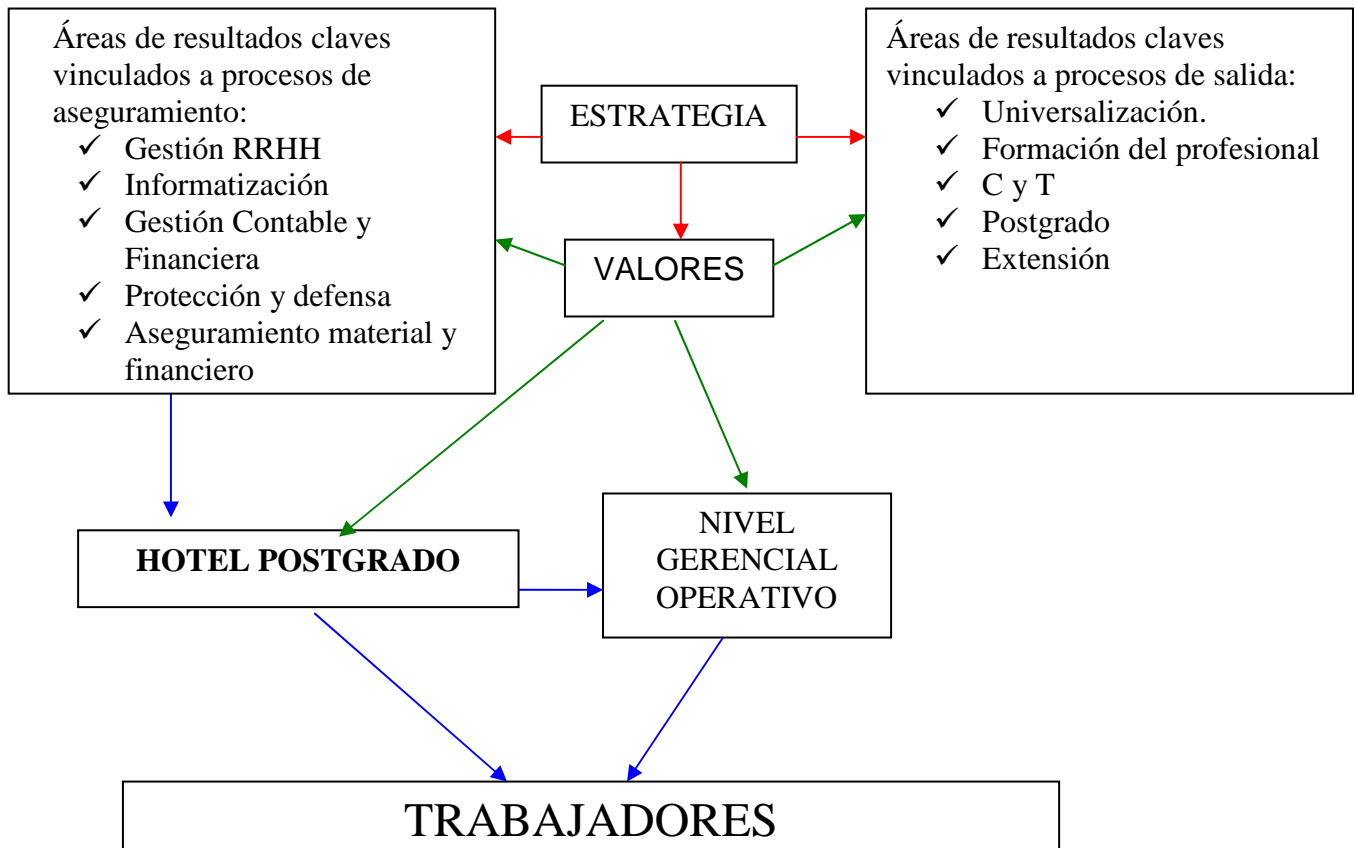
El análisis de contenido es un conjunto de técnicas que tiene que ver con el análisis de la comunicación humana. Utiliza procedimientos sistemática de descripción de los mensajes, con la intención de inferir conocimientos relativos a las condiciones de producción de dicho mensajes.

En la investigación se utiliza con el **objetivo** de analizar los discursos de los trabajadores y los documentos que forman parte de la muestra de la investigación.

## **DESARROLLO**

En un primer momento la investigación sigue el curso de la Orientación Estratégica para el diseño del Procedimiento Metodológico para la Gestión de Valores en el Hotel de Postgrado de la UNICA. (Figura No.1)

Figura No. 1: Orientación estratégica para el diseño del Procedimiento Metodológico para la Gestión de Valores en el Hotel de Postgrado de la UNICA



Las estrategias en las organizaciones de cualquier tipo, tienen que abarcar a todas las áreas y recabar del esfuerzo de todos los miembros de la organización, sino la misma se convierte en un instrumento de proposición de resultados deseados, pero no moviliza los recursos humanos de la empresa.

“Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas”. (ZARATIEGUI, 1999:1) Este propio autor propone la siguiente clasificación de los procesos:

- ✓ Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
- ✓ Operativos: procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.
- ✓ De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Cada uno de estos procesos, sea cual sea su naturaleza, involucra a distintas áreas que son reconocidas por la alta dirección como Áreas de Resultados Claves dentro de la Planeación Estratégica. Estas áreas son “simplemente áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros dentro de las áreas son necesarios para que la institución lleve a cabo con éxito su misión y para que se cumplan las expectativas generadas”, según reconoce Carballal (2001) (COLECTIVO DE AUTORES, 2005). Se reconoce también por esta autora que las Areas de Resultados Claves pueden ser de salida o de apoyo. Significa que ...

Es necesario el reconocimiento de estos dos elementos para comprender la esencia del Procedimiento Metodológico que se propone. Primero se resalta la importancia de todos los procesos dentro de la organización, así como de las áreas donde realmente se tributa a la estrategia organizacional. Es por ello que se considera necesario conocer el proceso al que responde y el área de resultado clave donde se encuentra ubicado el mismo.

Para el desarrollo de la estrategia de la UNICA, se analiza la necesidad de existencia de dos grandes áreas de resultados claves ellas son:

1. Área de resultado clave vinculados a procesos estratégicos y operativos como:

- ✓ Universalización.
- ✓ Formación del profesional.
- ✓ Ciencia y Técnica.
- ✓ Postgrado.



- ✓ Extensión Universitaria.

## 2. Área de resultados claves vinculados a procesos de apoyo:

- ✓ Gestión RRHH.
- ✓ Informatización.
- ✓ Gestión Contable y financiera.
- ✓ Protección y defensa.
- ✓ Aseguramiento material y financiero.
- ✓ Hotel y casa de visita de postgrado.

A pesar de ser un proceso estratégico, operativo o de apoyo, los elementos de la estrategia los afectan de manera sistémica. Un ejemplo son los valores organizacionales. No se concibe ningún área de resultado clave que no reciba influencia de los valores organizacionales, y a la vez de las creencias, normas, actitudes, etc. que se gestionan en la organización.

La naturaleza específica del valor adquiere significado solo en el contexto estratégico ya que en este es donde se genera objetivos, planes de acción y criterios de medidas que en última instancia se relacionan con la estrategia y con el valor. La salvedad depende del nivel jerárquico que asuman los valores a la hora de influir en cada uno de los procesos o área de resultado clave, según sea el caso.

El conjunto de valores organizacionales se pone de manifiesto en todos los procesos, pero en uno más que en otros se manifiesta algún valor concreto. Puede ser que para un proceso estratégico el valor responsabilidad sea el rector mientras que para un proceso de apoyo el valor trascendental sea la hospitalidad. Sin embargo, el carácter sistémico de la estrategia hace que a pesar de no ser un valor fundamental esté presente y forme parte de la identidad de la organización como un elemento interno de la cultura organizacional.

Al nivel que se desarrolla el proceso el mismo tiene que ser asegurado por la estrategia, al igual que los valores organizacionales tiene que garantizar su rol en cada proceso, si no estos pierden su carácter social. Es por ello que la gestión tiene que abarcar la organización como un todo. El valor con su característica de ser estable y contener los elementos dinamizadores de la

cultura organizacional tiene que llegar al nivel operativo traducido en forma de actuar y comportamientos esperados, los que tienen que determinar directamente sobre los resultados de la organización

Vinculado a estas dos áreas se encuentra los valores organizacionales que determina el cumplimiento de la estrategia, ya que sin los valores no se puede establecer el comportamiento del nivel gerencial operativo, o sea, de cada trabajador. No existe precedente alguno de que en los niveles gerenciales operativo como es el caso del Hotel Postgrado se trabaje por el aseguramiento de la estrategia y con los valores que se definen en la planeación estratégica de la UNICA, lo cual es uno de los objetivos que se propone esta investigación, a partir de dotar a las áreas de aseguramiento, en este caso el Hotel de Postgrado, de los indicadores para la gestión de los valores que tributen a la estrategia organizacional.

Los trabajadores, principal recurso de las organizaciones actuales, son fuente de competitividad y diferenciación en el contexto actual. Es por ello, que como un elemento determinante del comportamiento organizacional, se decide trabajar en los valores organizacionales como forma de potenciación de los mismos, en la búsqueda de una cultura organizacional más desarrolladora, abierta al cambio y creativa.

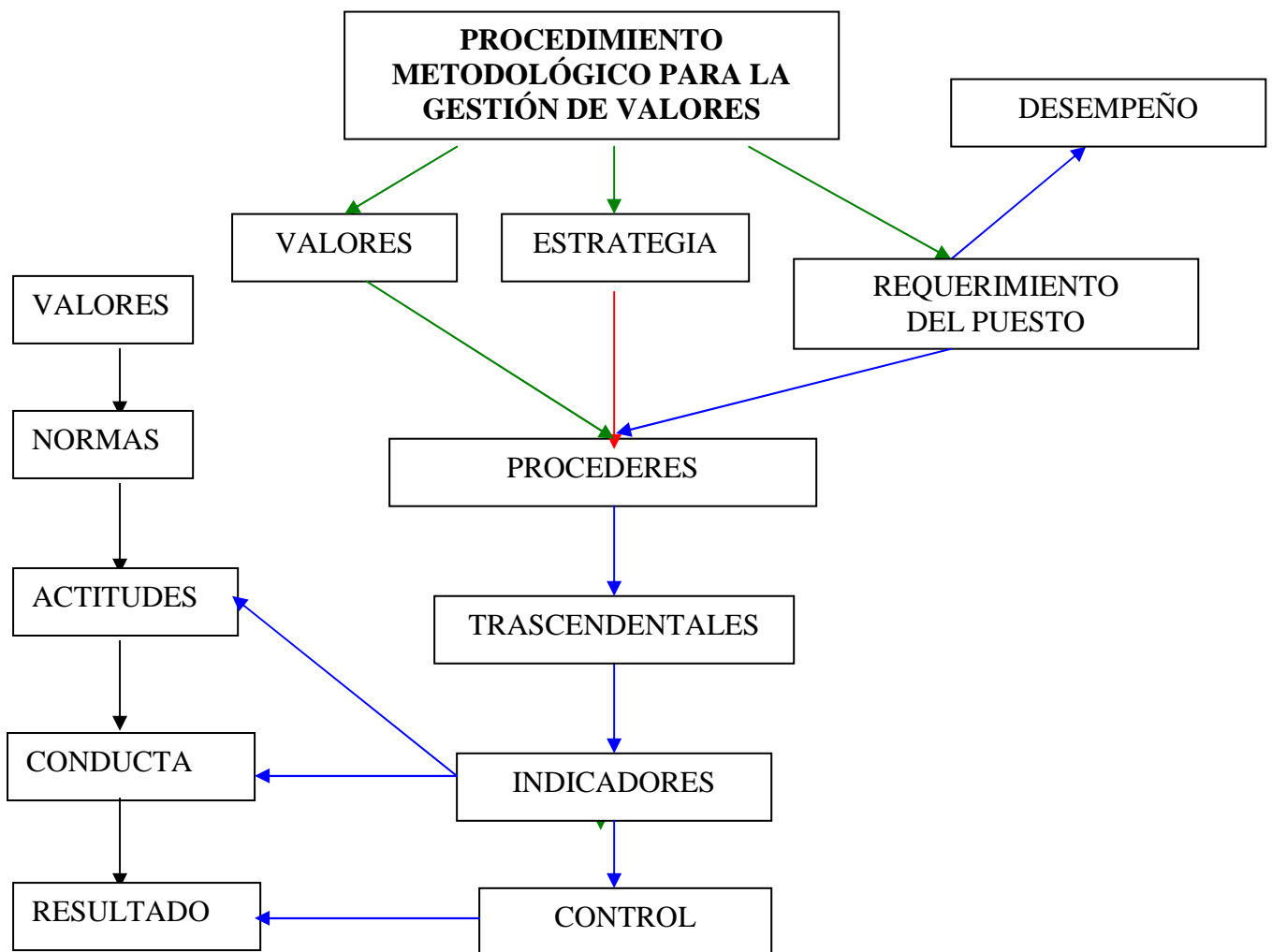
Cada trabajador como un activo determinante en la organización tiene que tributar a la estrategia organizacional tanto con resultados financieros como otros resultados que en ocasiones resulta difícil controlar. La responsabilidad social de la organización es asumida en la estrategia y cada trabajador tiene que tributar a ella. En nuestro país cada organización tiene además de responsabilidades económicas o de cualquier tipo, la misión de formar y desarrollar a sus recursos humanos para la vida y el desarrollo de la sociedad Socialista. En este contexto los valores gestionados desde las organizaciones se convierten en un aspecto medular ya que traduce los valores sociales y lo pones de manifiesto en la actividad laboral en cualquier proceso dentro de la organización.

En el caso concreto de los servicios de alojamiento y alimentación, donde se mantiene un contacto directo con el cliente, los valores son determinantes en la regulación del intercambio subjetivo entre el cliente y el profesional ya que la única forma de poder regular, para no utilizar el término estandarizar, el

desempeño es a través de una adecuada autorregulación personalógica donde los valores desempeña un papel fundamental.

Con posterioridad se realiza el Procedimiento Metodológico para la Gestión de Valores en el Hotel de Postgrado de la UNICA (Figura No. 2)

Figura No. 2: Procedimiento Metodológico para la Gestión de Valores en el Hotel de Postgrado de la UNICA.



Para ello se parte del reconocimiento de los valores que portan los trabajadores. Estos son conocidos como valores personales y según Carlos Díaz (2006:25) "son la base de cualquier estrategia". Ignorar la existencia de valores personales podría llevarnos a un grave error que sería fomentar un conflicto de valores entre los valores personales y los que la organización desea desarrollar. Además debe de considerarse que con anterioridad a la

intervención que se está realizando en la instalación ya existían valores organizacionales propios de la cultura que en ellos se presenta.

Este aspecto se convierte en el primer paso de la propuesta metodológica. Para su determinación se procedió a aplicar técnicas e instrumentos que permitan conocer los valores organizacionales presentes en los trabajadores. Se sigue la lógica de realizar un diagnóstico donde tengan peso tanto los elementos individuales como los grupales.

Como segundo paso se procede a analizar los valores determinados con la Planeación Estratégica de la organización a la que pertenece, en este caso a la UNICA. Visto que estos valores necesitan coexistir con esta estrategia ya que no la pueden frenar sino que necesitan que la potencien. De no ser así se tiene que pensar en la forma de sembrar valores que respondan a la estrategia y a la par lograr sus objetivos organizacionales.

El tercer paso busca los requerimientos del puesto de trabajo, ya que hay que ajustar a cada valor con las características del puesto concreto de cada trabajador. Para este paso se realiza la revisión de documentos oficiales, los documentos que se revisan son el calificador de cargo de los Gestores "A" y Reglamento del Hotel de Postgrado de la UNICA para cada puesto de trabajo. Además se aplican entrevistas semiestructuradas a un grupo de especialistas, que cumplen funciones de directivos que servirán de informantes claves sobre las funciones que realizan cada uno de estos trabajadores para determinar a cabalidad los contenidos de trabajo.

Es necesario reconocer que este paso posibilita ajustar las características de cada puesto, según sus funciones, a los valores concretos, ya que estos tienen que encarnar en las acciones precisas a desarrollar por cada trabajador, matizada por el valor, la importancia de este paso es que con posterioridad el ajuste de los aspectos que con posterioridad se convertirán en los indicadores de gestión del valor. Estas acciones permitirán conocer el desempeño futuro del trabajador del Hotel de Postgrado de la UNICA.

A partir de este momento se procede, a través del criterio de experto a la determinación de las funciones en relación directa con el valor que se desea gestionar. Significa un trabajo de análisis de la información que hasta ahora se ha logrado obtener y su sistematización, unido a las funciones, elaborándolas de manera tal que sirva a los directivos para controlar y gestionar el desarrollo

de valores organizacionales deseados para el logro de la estrategia. Este paso reviste trascendencia ya que permite que se analice qué funciones o cuáles no tributan al valor, a la par que se complementan, fijan y se traducen en normas de comportamiento futuro en la organización.

El paso 5 sirve para reconocer que resulta imposible gestionar un número tan grande de indicadores por lo que se decide reducir los mismos. En este paso se logra sintetizar los comportamientos, hacerlos coherentes y administrativamente manejable, no basta con el paso anterior donde se persiguen los indicadores de manera fría, sino que hay que trabajarlos, complementarlos y sobre todo reducirlos para que sean realmente útiles para la gestión. Para ello se emplea el criterio de especialistas, por lo que el trabajo de estas personas es vital desde el conocimiento y la experiencia que pueden aportar a la investigación.

El sexto paso corona la investigación porque propone, después que han sido reducido los indicadores de gestión del valor, realizar una matriz de impacto de estos para conocer cuáles serán prioritarios en la gestión del valor, los que determinan el éxito del trabajo. La matriz de impacto permite conocer además si los mismos están bien asegurados desde la estrategia y desde otros niveles gerenciales dentro de la organización por lo que este paso se convierte en esencial, porque reúne la información para complementar, desde todas las aristas el proceso de gestión del valor.

Esta propuesta es consecuente con los criterios actuales de la Dirección Estratégica y Gestión por Valores. Esta propuesta fue analizada por el grupo de investigadores aplicando varios procedimientos científicos para llegar a la conclusión siguiente:

1. Se determinó los valores personales y grupales de los trabajadores del Hotel de postgrado de la UNICA.
2. Se revisó la estrategia del Hotel para conocer sus objetivos, incidencia y desempeño de cada trabajador para el logro de los resultados.
3. Se determinó los requerimientos del puesto de trabajo de las áreas de la carpeta y el restaurante.
4. Se determinó los procedimientos de cada puesto de trabajo según los valores personales y los valores que se plasman en la estrategia vinculada a los requerimientos del puesto de trabajo.

5. En este paso se realizó un estudio detallado de los procedimientos y se determinó los más trascendentales.
6. A partir de aquí, se determinó los indicadores que permitirán medir estos procedimientos trascendentales con el objetivo de evaluar a cada trabajador por los indicadores que tributen directamente a las actitudes y las conductas que le permitan el control y el resultado final del desempeño del trabajador en su puesto laboral y con el objetivo de dar cumplimiento a la estrategia de la UNICA.

Resulta necesario resaltar que esta propuesta metodológica coincide con lo expresado por el Dr. Carlos Díaz Llorca, quien expone una gráfica de dirección por valores, motivado en el criterio de que ninguna de estas teorías puede lograr algo si no pasa primero, por las creencias que tienen las personas. Esta comparación a la que se hace referencia se encuentra en la Figura No. 2.

### **ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN.**

#### **PASO 1. DETERMINACIÓN DE LOS VALORES COMPARTIDOS EN EL HOTEL DE POSTGRADO DE LA UNICA.**

Para determinar cuáles son los valores que están presentes en los trabajadores del Hotel de la Universidad de Ciego de Ávila, se aplicó una Encuesta de cuatro preguntas a sus 16 trabajadores (100% de la población) encaminadas a obtener información que contribuya a lograr dicho objetivo.

Al analizar los resultados de la misma, y teniendo en cuenta las respuestas de los trabajadores a cada una de las preguntas, pudimos realizar una lista de 41 valores y principios, entre los que se seleccionan, por la frecuencia en que aparecen, los diez más importantes. En la siguiente tabla aparecen los valores mencionados por los encuestados y la cantidad de personas que los tienen en cuenta por preguntas, siendo los diez primeros, los más importantes para los encuestados.

Tabla No. 1: Valores compartidos por los trabajadores del Hotel de Postgrado de la UNICA

No	Valores	Cantidad de personas que los toman en cuenta						Total
		I	II	III	IV a)	b)	c)	
1	Responsabilidad	9	8	7	8	4	5	41

2	Honestidad	10	8	7	8	1	2	36
3	Hospitalidad	8	7	8	5	3	4	35
4	Unidad	4	2	6	4	4	4	24
5	Compañerismo	4	2	6	1	4	4	21
6	Patriotismo	5	3	1	1	1	0	11
7	Sencillez	4	2	2	0	1	0	9
8	Bondad	4	3	1	0	0	0	8
9	Solidaridad	1	1	1	1	1	1	6
10	Veracidad	1	1	1	1	1	1	6
11	Amor al trabajo	2	1	1	0	1	0	5
12	Lealtad	2	1	1	1	0	0	5
13	Fidelidad	2	1	1	1	0	0	5
14	Altruismo	1	1	1	1	0	0	4
15	Maldad	1	1	1	0	1	0	4
16	Falsedad	0	0	2	0	2	0	4
17	Pertenencia	0	0	1	1	1	1	4
18	Honradez	1	1	1	0	0	0	3
19	Humildad	1	1	1	0	0	0	3
20	Internacionalismo	1	1	1	0	0	0	3
21	Creer en sí mismo	1	1	1	0	0	0	3
22	Sinceridad	1	1	0	1	0	0	3
23	Confiabilidad	1	0	1	1	0	0	3
24	Laboriosidad	1	0	1	1	0	0	3
25	Profesionalidad	1	0	0	1	0	1	3
26	Disciplina	1	0	0	1	1	0	3
27	Realismo	0	0	1	1	0	1	3
28	Libertad	1	1	0	0	0	0	2
29	Espontaneidad	1	1	0	0	0	0	2
30	Respeto	1	0	0	0	1	0	2
31	Ejemplo	0	1	0	1	0	0	2
32	Felicidad	1	0	1	0	0	0	2
33	Modestia	1	0	0	0	0	0	1
34	Sensatez	1	0	0	0	0	0	1

35	Hipocresía	0	0	1	0	0	0	1
36	Irresponsabilidad	0	0	1	0	0	0	1
37	Organización	0	0	0	0	1	0	1
38	Interés por las cosas	0	0	1	0	0	0	1
39	Prestigio	1	0	0	0	0	0	1
40	Desinterés	0	0	1	0	0	0	1
41	Principios morales	1	0	0	0	0	0	1

Como se puede apreciar en la Tabla No. 1, al analizar las respuestas del Paso # 1 de la Encuesta, se puede percatar que el 90.9% de los encuestados consideran que la Responsabilidad es uno de los principios más importantes; el 81.8% creen en la Honestidad; el 72.7% en la Hospitalidad; el 45.5% en el patriotismo; y el 36.4% en la Unidad, Compañerismo, Sencillez y Bondad, coincidiendo estos valores con 8 de los 10 más importantes que habíamos determinado de forma general. Sin embargo, en esta pregunta el 18.2% de las personas consideran que el Amor al trabajo, la Lealtad y la Fidelidad, son valores que hay que tener presentes.

Al evaluar las respuestas del Paso # 2, donde se le pedía a los trabajadores seleccionar los valores que más importancia tienen de los mencionados por ellos en la pregunta 1, se aprecia que el 81.8 % y el 72.7% del total de encuestados reflejan la Responsabilidad y Honestidad, respectivamente, como principios básicos; el 63.6% escogen la hospitalidad; el 27.3% la Bondad y el Patriotismo; el 18.2% la Sencillez, Compañerismo y Unidad; y el 9.1% la Veracidad. Estos son los valores que los encuestados seleccionaron con más frecuencia, los cuáles son los 10 más importantes para ellos según el análisis de la Encuesta de forma general, pero creemos que es válido señalar que en esta pregunta el 27.3% de los trabajadores no seleccionaron ningún valor en específico, sino que consideraron que los más importantes eran todos los que habían mencionado en su pregunta anterior. Otros, por su parte, además de los valores que debían escoger del Paso # 1, agregaron más valores a su lista como respuesta al Paso # 2.

Tomando como referencia los diez valores que los encuestados reflejan con mayor frecuencia a lo largo de la Encuesta, se puede apreciar que el 100% de los que mencionan Solidaridad y Veracidad en el Paso # 1, los escogieron para



contestar el Paso # 2; así mismo sucede con la Solidaridad (88.8%); Hospitalidad (87.5%); Honestidad (80%); Patriotismo (60%); Sencillez, Compañerismo y Unidad (50%); y Bondad (25%).

Teniendo en cuenta los ocho encuestados que consideran la Sinceridad como uno de los valores más importantes, podemos ver que la mayoría la define como “ser sincero con las personas que nos rodean”. Otros piensan que Responsabilidad es “decir siempre verdad”, concepto que a su vez incluye el dado por uno de los encuestados: “no mentir”, pues aunque no están definidos con las palabras exactas, brindan el mismo mensaje. En cambio uno de los encuestados plantea que este valor es: “ser como tú quieres y tú mismo”. Sin embargo, hubo un encuestado que no expresó el significado que desde su punto de vista tiene la Responsabilidad.

En cuanto a la Honestidad se puede decir que, de los nueve que escogieron este valor como uno de los más imprescindibles, la mayoría considera que significa “ser honesto con los compañeros” y el resto de los encuestados, a pesar de utilizar diferentes palabras expresan la misma idea, pues algunos definen la Honestidad como “decir la verdad” y otros como “ser sincero y responsable” o “ser una persona que no miente”.

De los siete trabajadores que concedieron a la Hospitalidad un valor excepcional, sólo seis expresaron su definición y todos lo hicieron de un modo diferente aunque uno de los encuestados incluyó en su concepto el de otros compañeros, tal es el caso del que considera la Hospitalidad como “ser humano, ayudarse mutuamente”. Hospitalidad es un concepto muy polémico, pues cada persona la siente y asume de una manera distinta, así ocurre con el resto de los encuestados, aunque en esencia las ideas que transmiten son similares, pues uno plantea que la Hospitalidad es “aquella persona que siente los problemas de los demás” y otros que no es más que “tener humanismo con tus compañeros” o “cuidar a todos en todo”

De los encuestados que ven en la Unidad un factor importante en la organización la define como “haber unidad” y el resto como “concordancia y entusiasmo”. En este caso se puede decir que para uno el significado de la Unidad es la unión de todas las partes; sin embargo el otro lo ve como una combinación de dos factores: la concordancia y el espíritu emprendedor e indetenible de las personas que conforman la organización.

El Compañerismo es un valor que muchas personas consideran de gran significación en cualquier circunstancia, sin embargo sólo dos de los encuestados lo ubican dentro del rango de valores más importantes y uno de ellos no expresa el significado que tiene este valor a su modo de ver. El trabajador que dio su opinión planteó que no es más que “ser compañerista”, demostrando que realmente cree en la amistad entre los compañeros.

En el caso del Patriotismo ocurre que los tres encuestados que lo definen lo hacen de forma diferente; sin embargo, en todas sus definiciones hacen mención de la Patria y la Revolución como aspectos fundamentales de este valor, particularmente en el contexto de nuestro país. Uno de ellos consideró el Patriotismo como “estar siempre con la Patria, participar en las tareas de la Revolución” y otro como “persona que siente amor, lealtad por la Patria, por la Revolución”, demostrando la semejanza que existe entre estas ideas. El otro encuestado plantea que Patriotismo es “identidad con la Patria”, considerando este valor como el hecho de sentirse identificado y motivado con todo lo referente a la tierra en que se nace.

La Sencillez es un valor de gran importancia, pero sólo dos de los trabajadores que dieron su opinión lo ubican dentro de los más importantes y ambos contemplan definiciones desiguales de este valor. Uno de ellos expresa que la Sencillez significa “ser sencillo” y el otro que es “toda persona que no sea autosuficiente”. A pesar de las diferencias que existen en estos conceptos, coinciden en que este valor representa la modestia, lo natural, la inocencia, la cordialidad y la humildad.

Otro de los valores importantes es la Bondad y todos los que así la consideran la definen de maneras disímiles aunque uno de ellos expresa que este valor es “ser bondadoso”, es decir ser muy bueno; otro opina que es “toda persona que no sea egoísta”, mencionando el egoísmo como elemento que no debe estar presente en las personas bondadosas. El último de los encuestados toma en consideración uno de los elementos que define de cierta forma el comportamiento de una persona bondadosa, diciendo que poseer la Bondad implica “ser una persona compasiva”, pues la compasión es lo que nos hace sensibles al mal ajeno.

La Solidaridad y la Veracidad también se consideran valores importantes, sin embargo, sólo fueron definidos por dos personas, es decir, uno expresó que

Solidaridad es “ayudar a todo el que lo necesite”, siendo este uno de los elementos más importantes a la hora de analizar este valor, pues en otras palabras se puede considerar una dependencia mutua entre las personas. La Veracidad por su parte también fue definida por uno solo de los encuestados, el que lo hizo con suficiente claridad pues lo considera: “decir siempre la verdad”, aspecto que nos demuestra que este valor y la sinceridad son semejantes en su significado.

En el Paso # 3 se le pedía a los encuestados realizar una lista de los valores que ellos consideran que están presentes actualmente y los que desearían que estuvieran en la organización. Al analizar las respuestas que se dan a esta pregunta, podemos percatarnos de que la Hospitalidad y la Responsabilidad son valores de suma importancia para los trabajadores del Hotel, ya que el 36.4% de los encuestados afirman que están presentes en su organización.

Por su parte el 18.2 % plantean que la Sencillez y la Honestidad sobresalen dentro del colectivo de trabajo, mientras que el 9.1% creen que el Patriotismo, Internacionalismo, Compañerismo y Humildad son valores palpables en la entidad.

Sin embargo, el 27.3% de los encuestados afirman que predomina la falta de Unidad entre los trabajadores; el 18.2% plantean que no hay Compañerismo ni Honestidad; y el 9.1% expresan que en la organización predomina la Hipocresía, la Irresponsabilidad, la Mentira, la Maldad y la Falsedad, y que las personas no son Humanistas ni Sinceras.

Como se ha podido apreciar, dentro de los mismos trabajadores existen grandes contradicciones en cuanto a qué valores están presentes en la organización, ya que algunos plantean que la misma se caracteriza por la Hospitalidad, Sinceridad, Compañerismo y Honestidad de sus trabajadores, mientras que otros expresan todo lo contrario. Esta contradicción puede estar dada, en gran medida, porque todas las personas tienen distintos puntos de vista y sienten, definen y asumen los valores de un modo diferente, lo cual quedó demostrado en las respuestas del Paso # 2. Debemos señalar también que uno de los encuestados no contestó esta pregunta, por lo que creemos que considera que en la organización no está presente ningún valor.

Si comparamos los valores que los encuestados determinaron que existen en la organización, con los diez valores que habíamos considerado como los más

importantes reflejados por los trabajadores de forma general en la encuesta, podemos apreciar que, a excepción de la Bondad, Solidaridad, Unidad y Veracidad, todos están presentes en dicha organización.

Por otra parte el 54.5% de los encuestados plantean que el Compañerismo y la Unidad son los valores que desearían que estuvieran presentes en la organización; el 45.5% afirma que la Honestidad y la Humanidad son fundamentales para el desempeño de la misma; el 34.4% expresan que la Sinceridad es un valor que debería primar en los trabajadores del Hotel; mientras que el 9.1% creen que los valores que no pueden faltar son la Responsabilidad, Veracidad, Felicidad, Bondad, Confiabilidad, Patriotismo, Lealtad, Honradez, Pertenencia, Fidelidad, Laboriosidad, Solidaridad, Amor, Desinterés y Altruismo, además de Creer en uno mismo, tener Interés por las cosas y ser Realista.

Sin embargo, si comparamos estos valores (los que desean que estén presentes en la organización) con los que los encuestados habían mencionado en la pregunta 1 (valores más importantes), vemos que el 100% de los que desean que la Responsabilidad, Veracidad, Felicidad, Confiabilidad, Honradez, Laboriosidad, Solidaridad, Creer en sí mismo y Altruismo estén presentes, los habían considerado como valores muy importantes y lo reflejaban en sus respuestas al Paso # 1. Así mismo sucede con el 62.5% de los que expresan que la Hospitalidad debe primar en la organización; el 50% de los que creen en la Honestidad, Lealtad y Fidelidad; el 44.4% de los que consideran la Responsabilidad; el 25% de los que reflejan la Bondad y el 20% de los que plantean que el Patriotismo debe estar presente ante todo.

Es válido señalar que todos los encuestados que expresan que el Amor, Desinterés, Realismo, Pertenencia, Interés por las cosas y el trato sin Hipocresía no deben faltar en la organización, no habían hecho referencia a estos valores en el Paso # 1, donde se les pedía que realizaran una lista de los valores que consideran más importantes. Sin embargo, de las seis personas que plantean que la Unidad y el Compañerismo deben estar presentes para el buen desempeño de la organización, sólo cuatro los habían mencionado dentro de los valores imprescindibles. Debemos aclarar también que en este caso uno de los trabajadores no contestó la pregunta por lo que no pudimos conocer su opinión al respecto.

Comparando estos resultados con los diez valores más importantes para los encuestados, determinados mediante el análisis de la encuesta de forma general, podemos constatar que de los diez valores, los trabajadores desean que nueve de ellos estén presentes en la organización, ya que consideran que la Sencillez, que es el valor que excluyen, sí está presente en la misma.

En el Paso # 4 los encuestados debían seleccionar, partiendo de la respuesta dada en el Paso # 3, los valores más importantes para la entidad. La mayoría de ellos considera que la Honestidad y la Sinceridad son los valores de más significación, seguidos por el Humanismo y la Unidad. Sin embargo, el resto de los valores, aunque son también importantes, fueron mencionados solo por un encuestado cada uno.

En un análisis más detallado se pudo constatar que el 72.7% de los encuestados opina que la Responsabilidad y la Honestidad son muy importantes para la organización; el 55.5% cree en el Humanismo; el 36.3% en la Unidad como factor indispensable para el logro de los objetivos organizacionales y el 9.1% considera que el Compañerismo, el Altruismo, la Veracidad, la Profesionalidad, la Confiabilidad, la Lealtad, la Pertenencia, el Patriotismo, el Realismo, la Fidelidad, la Solidaridad, la Laboriosidad, la Disciplina y el Ejemplo constituyen valores de gran relevancia, que permiten asegurar el correcto funcionamiento y desempeño de la organización.

Es válido resaltar que, de los diez valores más importantes determinados con anterioridad al comenzar a analizar la información que brinda la encuesta, se encuentran presentes en la selección realizada por los encuestados en este paso, la mayoría de ellos, exceptuando la Sencillez y la Bondad.

En el Paso # 4 también se les pedía a los encuestados que mencionaran los valores que más influyen en la organización actualmente. Analizando estas respuestas podemos ver que el 27.3% plantean que en Hotel de la Universidad de Ciego de Ávila falta Hospitalidad entre sus trabajadores, el 18.2% creen que estos carecen de Sinceridad y Compañerismo, mientras que el 9.1% consideran que los valores que faltan son Unidad, Honestidad, Sencillez, Organización, Patriotismo y Solidaridad.

Por otra parte, el 9.1% expresan que la Unidad, Compañerismo y Sinceridad no faltan, pero no se manifiestan del todo en la organización. Otros, al contrario,

plantean que la Unidad (18.2%), Compañerismo (9.1%) y la Sinceridad (9.1%) sí están presentes en la organización, además de otros valores como la Responsabilidad, Pertenencia, Disciplina, Respeto y Amor al trabajo, considerados por el 9.1% de los encuestados. Sin embargo, el 18.2% plantean que la Mentira es un valor que está influyendo grandemente en la organización, además del Engaño (9.1%) y la Maldad (9.1%). Como se ha podido apreciar, existen grandes contradicciones entre los mismos trabajadores en cuanto a qué valores ellos consideran que están influyendo actualmente en la organización. Por ejemplo, algunos mencionan que falta Unidad, Compañerismo y Sinceridad, otros consideran que estos valores no se manifiestan del todo en el Hotel, mientras que otros expresan que dichos valores sí están presentes. Esta contradicción, como habíamos mencionado anteriormente, puede estar dada por la forma en que cada persona siente, define y asume los valores, lo cual, como es conocido por todos, no se manifiesta en las personas de la misma manera.

Al comparar los resultados obtenidos en esta pregunta con los diez valores más importantes que habíamos determinado por la incidencia en que los encuestados los plantean a lo largo de toda la encuesta, podemos decir que, según la opinión de los trabajadores, ocho de estos diez valores están faltando en la organización. Dichos valores son: Unidad, Compañerismo, Sinceridad, Honestidad, Sencillez, Patriotismo, Humanidad y Solidaridad. Otros, como habíamos mencionado anteriormente, no se manifiestan del todo en la organización. Estos valores son Unidad, Compañerismo y Sinceridad, los cuales también se incluyen dentro de los diez más importantes; mientras que un gran número coincide en que estos tres valores sí están influyendo en la organización.

Como parte de este paso los trabajadores seleccionaron de dos a tres valores y describieron cómo desearían que se expresaran en la organización. La mayoría seleccionó la Unidad y la Sinceridad; un grupo más pequeño al Compañerismo; en menor escala la Humanidad; seguida por la Veracidad y la Honestidad; y la Solidaridad, Pertenencia, Realismo y Profesionalidad fueron escogidos cada uno por solo una persona.

La mayoría de los trabajadores desearían que la Unidad se manifestara en la organización como “unidad entre los compañeros”. Otros creen que “si hubiera

más unión se trabajara mejor”, y que este valor debería expresarse simplemente en “que haya felicidad”.

Una parte de los encuestados considera que la Responsabilidad debería manifestarse “siempre diciéndose la verdad y no engañándose diciendo mentiras, que las personas fueran más sinceras a la hora de decir la verdad y de enfrentar los problemas que se nos presentan”. Sin embargo, sólo un encuestado le dio un enfoque diferente a la manifestación de este valor en la organización, expresando que debía representarse “en la crítica sistemática y constructiva ante lo mal hecho por uno y los demás”, siendo su idea una de las más valiosas, pues considera la crítica como forma de asumir las responsabilidades que nos correspondan y rectificar lo que no se hizo bien.

El Compañerismo es indispensable para que el colectivo de trabajadores funcione de la mejor manera. De los encuestados que escogieron este valor expresando el modo en que les gustaría que se viera en la entidad, algunos consideran que debería manifestarse en que cada uno ayude a sus compañeros sin obtener nada a cambio. Otro opina “que cuando un compañero presente alguna situación ver que se manifieste este valor entre todos, pero de corazón”, en fin “que todos tengan compañerismo”.

En el caso particular de la Hospitalidad existen diferentes criterios acerca de cómo desearían los encuestados que se manifestara en la organización. Uno de ellos opina que con Humanidad “se pudieran sentir bien y a la vez pudieran facilitar las fuerzas de trabajo todos unidos”. Otro dice que una muestra de que este valor esté presente en el colectivo de trabajadores es “que sean compañeros, que sean unidos siempre, que todos sean uno”. Finalmente otro de los encuestados ve reflejada la Humanidad en el simple hecho de “que haya felicidad”.

La Honestidad es valorada por uno de los encuestados como “un factor importante que debe prevalecer en cualquier organización” y otro “desearía que todos se expresaran de una forma honesta, que digan la verdad siempre y por delante de las personas”.

La Veracidad debe estar presente en todo lo que decimos y hacemos, de ahí que uno de los trabajadores desearía que este valor se expresara en la organización “siendo siempre sinceros en lo que decimos y nunca mintiendo” y otro lo ve reflejado dentro del colectivo solamente con “que haya felicidad”.

Por otra parte, uno de los encuestados desearía que la Solidaridad se manifestara en la organización a través de la ayuda mutua y la cooperación.

Analizando cómo los encuestados desearían que se mostrara la Pertenencia, podemos plantear que para ellos esta debería estar reflejada en la dedicación y defensa de la organización.

Uno de los encuestados considera que la Profesionalidad “debería cumplirse en muchos trabajadores” como la forma fundamental de manifestarse en la organización. Sin embargo el Realismo, a pesar de ser mencionado por uno de los encuestados como un valor importante, no aparece el modo en que éste querría que se reflejara en la entidad.

## PASO 2. ANALISIS DE LOS VALORES OBTENIDOS CON LA ESTRATEGIA DE LA UNICA.

La revisión de los documentos oficiales Planeación Estratégica 2007-2008, Universidad de Ciego de Ávila (Anexo No. 4) nos sirvió para corroborar la importancia de la gestión de los valores compartidos en el Hotel de Postgrado de la UNICA.

En la Planeación Estratégica se determinan como valores compartidos en la UNICA los que a continuación se relacionan:

- ◆ Patriotismo.
- ◆ Responsabilidad.
- ◆ Honestidad.
- ◆ Hospitalidad
- ◆ Solidaridad.
- ◆ Humanismo.
- ◆ Justicia
- ◆ Unidad.

Estos valores son los que se gestionan desde la estrategia para todas las áreas tanto de los niveles estratégico, táctico, así como operativo, asegurando los resultados de la estrategia. Se pudo comprobar que en los procesos de aseguramiento estos valores juegan un importante papel en el desarrollo y cumplimiento de la estrategia del Centro.

El cumplimiento de los indicadores por la emulación del 26 de Julio se alcanza desde la estrategia de la UNICA ya que a través de estos valores presentes en



los trabajadores de CES se pueden alcanzar las metas y los compromisos establecidos en los indicadores.

Se pudo corroborar que tanto los valores que se gestionan desde la estrategia y en los indicadores por el 26 de julio se encuentra estrechamente vinculados a lo que se encontraron en el Hotel de postgrado de la UNICA, determinando que esta área juega un importante papel en el logro de los resultados finales del Centro de Educación Superior.

### PASO 3. DETERMINACIÓN DE LAS FUNCIONES DE CADA TRABAJADOR DEL HOTEL DE POSTGRADO.

Luego que se obtuvo la relación entre los valores compartidos en el Hotel de Postgrado y los objetivos estratégicos fundamentales de la organización a la que pertenece, se procede a la realización de la determinación de las funciones de cada trabajador del hotel para lograr determinar con posterioridad cuáles de estos comportamientos son necesarios para la gestión del valor. Primeramente se procedió a la revisión de documentos oficiales y con posterioridad la entrevista a directivos de las áreas con responsabilidades con estos trabajadores.

Los documentos revisados fueron:

- ✓ El calificador de cargo de los Gestores “A” (Anexo No. 5)
- ✓ Reglamento del Hotel de Postgrado de la UNICA para cada puesto de trabajo. (Anexo No. 6)

El análisis realizado de los documentos arrojó que en los mismos no existe claridad de las funciones de cada puesto de trabajo, ya que estas se encuentran redactadas de manera general, es decir, lo mismo para el personal del Hotel de Postgrado como para otros que trabajen en otras áreas de apoyo de la Universidad de Ciego de Ávila. En el Reglamento del Hotel de Postgrado de la UNICA para cada puesto de trabajo.

Se pudo apreciar que existe más claridad en cuanto a las funciones de los trabajadores de esta área aunque es insuficiente desde el punto de vista de las formas de control, la especificidad de las funciones, etc.

También se aplicó las entrevistas semiestructuradas con los directivos que se hacía referencia con anterioridad. De manera general se considera como muy provechosa la misma, ya que se logró conocer qué se espera de estos profesionales, así como se conoció sobre la ausencia de herramientas de

gestión en esta área, también se elogió la investigación que se estaba realizando, entre otros aspectos.

La primera interrogante de la entrevista, destinada a conocer sobre la aplicación de herramientas gerenciales de cualquier tipo que se hayan aplicado en la institución objeto de la investigación, se pudo conocer que: “aunque ha estado en las prioridades de la UNICA el llevar a todas las áreas los principios de la Dirección Estratégica, que el proceso sea participativo, etc., sobre todo en las áreas de apoyo no se ha logrado que se avance en este aspecto”

La segunda interrogante, pretende conocer características del personal que trabaja en esta área. Esta pregunta arrojó que: “son personas muy trabajadoras, aunque existe fluctuación en cuanto a la permanencia en esos puestos, ya que estos se trasladan a otros puestos dentro de la UNICA donde puedan recibir mejores salarios u otras ventajas. Son personas que hay que decirles con claridad que se espera de ellos en el trabajo.”

La tercera interrogante versaba sobre las funciones que debían cumplir cada uno de ellos dentro de la organización. Los entrevistados afirman que: “no existe total claridad en cuanto a las funciones de cada uno de ellos y a veces se superponen funciones, por lo que se puede decir que no existe un límite claro en cuanto a las especialidades en que se desempeñan estos trabajadores. (...) También muchas veces los profesores en funciones que dirigen el Hotel de Postgrado no conocen de la actividad directiva ni de los servicios de alojamiento y alimentación”

La cuarta cuestión aborda el parecer de los entrevistados sobre si se encontraba el Hotel de Postgrado en condiciones de asumir los nuevos retos que adquiere la universidad cubana y en este caso particular la Universidad de Ciego de Ávila. Las respuestas coinciden en que: “se necesita aplicar un nuevo enfoque de Dirección Estratégica, ya que es muy difícil gestionar los recursos de todo tipo que allí existen, pero los más importantes son los humanos, capacitarlos, desarrollarlos y lograr sentido de pertenencia a la organización que es hacia la UNICA”. También consideran que “urge tomar cartas en el asunto de dotar a esta organización de vida propia que garantice y asegure la estrategia de la UNICA con los servicios de apoyo que propiamente brindan. Lo que significa que hay que alinear los valores del Hotel con los de la UNICA, ya que estos primeros aseguran el éxito de la segunda”

Después de analizar estas tres entrevistas a directivos de las áreas implicadas se procedió a determinar las funciones de cada puesto de trabajo en el Hotel de Postgrado. También se utilizó la información recogida a partir del estudio de los documentos oficiales consultados. Las funciones quedaron determinadas de la siguiente manera:

Se determinó las funciones de cada puesto de trabajo del Hotel de Postgrado de la UNICA. A continuación se ejemplifica con los puestos de trabajo carpeta y dependiente de restaurante.

#### PUESTO DE TRABAJO "CARPETA"

##### FUNCIONES:

- ✓ Regular entradas y salidas.
- ✓ Responde por los bienes de su custodia.
- ✓ Mantenimiento de la limpieza en la carpeta.
- ✓ Permanece durante la jornada laboral.
- ✓ Participa en la atención en las actividades de protocolo.
- ✓ Reporta defectos en la instalación.
- ✓ Seguridad de puertas y ventanas.

#### PUESTO DE TRABAJO "ÁREA DEL RESTAURANTE"

##### FUNCIONES

- ✓ Realiza el pulido, montaje, mantiene el restaurante durante su turno de trabajo.
- ✓ Mantiene la higiene durante el servicio.
- ✓ Responde por los bienes bajo su custodia.
- ✓ Permanece en su puesto de trabajo durante la jornada laboral.
- ✓ Tiene la relación de comensales del día.
- ✓ Mantiene un adecuado porte y aspecto.
- ✓ Participa directamente en la atención a las actividades de protocolo.
- ✓ Reporta deficiencias en el servicio.

PASO 4. DETERMINACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS NECESARIOS PARA LA GESTIÓN DE LOS VALORES DESEADOS.

A partir de las funciones determinadas con anterioridad y utilizando para ello técnicas de trabajo con un Grupo de Especialistas conformado por las siguientes personas:

- ✓ Especialista en Gestión de Valores
- ✓ Especialista en Planeación Estratégica.
- ✓ Administrador del Hotel Universitario.
- ✓ Vicerrector de Economía UNICA
- ✓ Vicerrector de Aseguramientos UNICA
- ✓ Investigador

Se procedió a la determinación de la totalidad de los comportamientos de los trabajadores del Hotel de Postgrado de la Universidad de Ciego de Ávila. Para ello se partía de tener las funciones específicas de los puestos de trabajo, que se obtuvieron en el paso anterior.

Luego de un intenso trabajo de mesa, donde se compartieron distintos criterios, sobre todo relacionados con la posibilidad de determinar estos comportamientos a partir de los procedimientos tradicionales o realizar un intenso trabajo en equipo, donde se tomaran las decisiones consideradas como necesarias, se descubre, primeramente, que este tipo de trabajo no se había realizado con anterioridad, así como la necesidad de los mismos.

Como resultado de este paso se obtuvo que:

#### *VALOR RESPONSABILIDAD*

##### Regular entradas y salidas.

- ✓ Chequea el horario de entrada y salida de los huéspedes.
- ✓ Recepciona el autorizo de los huéspedes.
- ✓ Anota en el registro de huéspedes todas las entradas y salidas de la instalación.
- ✓ Entrega personalmente la habitación al cliente, controlando los útiles y medios en la habitación.
- ✓ Recibe personalmente la habitación del cliente, controlando los útiles y medios en la habitación.
- ✓ Realiza la documentación pertinente dando fe de la estancia.
- ✓ Regula la entrada de personal ajeno que solicite visitar algún cliente o trabajador.

#### *VALOR HONESTIDAD*

#### Regular entradas y salidas.

- ✓ No admitir entrada de las personas sin la debida documentación.
- ✓ No admitir la salida de los clientes si no se realiza adecuadamente la entrega.
- ✓ No admitir documentos con tachaduras o enmiendas.

#### *VALOR HOSPITALIDAD*

#### Regular entradas y salidas.

- ✓ Recibir con satisfacción y agrado a todo el personal o cliente que llegue a la carpeta en busca de información.
- ✓ Mostrar una postura y adecuado trato al cliente.
- ✓ Lograr con su actitud la satisfacción del cliente.
- ✓ Realizar con cortesía y disciplina el proceso de entrada y salida de los huéspedes.
- ✓ Permanecer disponible ante cualquier queja o sugerencia de los huéspedes.

#### *VALOR RESPONSABILIDAD*

#### Responde por los bienes de su custodia.

- ✓ Chequea en la entrada y la salida la totalidad de los medios bajo su custodia.
- ✓ Cierra y entrega toda la documentación bajo su custodia.
- ✓ Informa en caso de irregularidad a su Jefe inmediato.

#### *VALOR HONESTIDAD*

#### Responde por los bienes de su custodia.

- ✓ No falsificar la información en el proceso de entrega.
- ✓ No sustraer algún material o útil de la instalación.
- ✓ Informar inmediatamente y con claridad la detección de sustracción de algún bien bajo su custodia.

#### *VALOR HOSPITALIDAD*

#### Responde por los bienes de su custodia.

- ✓ Realizar con cortesía y profesionalidad los trámites de rotura o pérdida de un medio o útiles a un huésped.

#### *VALOR RESPONSABILIDAD*

#### Mantenimiento de la limpieza en la carpeta.

- ✓ Realiza limpieza diaria del lobby después de las 5:00 pm.

- ✓ Mantiene la limpieza y organización de su puesto de trabajo.
- ✓ Chequea la limpieza y clasifica el estado de las habitaciones en preparada, limpia y fuera de orden.

#### *VALOR HONESTIDAD*

##### Mantenimiento de la limpieza en la carpeta.

- ✓ Realizar inspecciones de su área de trabajo controlando la limpieza.

Realizar la limpieza de su área constantemente

#### *VALOR HOSPITALIDAD*

##### Mantenimiento de la limpieza en la carpeta.

- ✓ Mantener buena higiene en la carpeta para favorecer el agrado de los huéspedes.

#### *VALOR RESPONSABILIDAD*

##### Permanece durante la jornada laboral.

- ✓ Permanece durante la jornada, cumpliendo el horario establecido.
- ✓ Custodia el libro de entrada y salida de los trabajadores.

#### *VALOR HONESTIDAD*

##### Permanece durante la jornada laboral.

- ✓ Cumplir estrictamente con la jornada laboral.
- ✓ De la firma del libro de entradas y salidas.
- ✓ En caso de ausencia o llegada tarde informar al jefe inmediato superior.
- ✓ No retirarse del puesto de trabajo sin la autorización del jefe.

#### *VALOR HOSPITALIDAD*

##### Permanece durante la jornada laboral.

- ✓ Mantiene un adecuado trato durante toda la jornada laboral.
- ✓ Mantiene durante todo el servicio disponible ante cualquier situación del cliente.

#### *VALOR RESPONSABILIDAD*

##### Participa en la atención en las actividades de protocolo.

- ✓ Uso correcto del uniforme para estar identificado con la instalación.
- ✓ Mantiene correctamente informado al cliente.
- ✓ Realiza un adecuado trato profesional.
- ✓ Mantiene la etiqueta telefónica en todas las llamadas.
- ✓ Mantiene el saludo.

Brindarle un adecuado recibimiento a los clientes.

### *VALOR HONESTIDAD*

#### Participa en la atención en las actividades de protocolo.

Informar adecuadamente al cliente ante cualquier solicitud.

### *VALOR HOSPITALIDAD*

#### Participa en la atención en las actividades de protocolo.

- ✓ Brindar una atención personalizada a cada cliente.
- ✓ Se mantiene atento ante cualquier necesidad o insatisfacción de los clientes.

### *VALOR RESPONSABILIDAD*

#### Reporta defectos en la instalación.

- ✓ En la entrega, reporta afectaciones y anota el parte de incidencia.
- ✓ Reporta a mantenimiento las afectaciones eléctricas o hidráulicas.
- ✓ Informa cualquier defecto en la instalación que afecte la imagen y la satisfacción del huésped.
- ✓ Actúa en caso de desperfecto en la habitación entregada.

### *VALOR HONESTIDAD*

#### Reporta defectos en la instalación.

- ✓ Reportar oportunamente cualquier rotura en la instalación.
- ✓ Informa la ocurrencia de cualquier hecho que ocurra durante su jornada laboral.

### *VALOR HOSPITALIDAD*

#### Reporta defectos en la instalación.

- ✓ Reportar la rotura o dificultades con un trato afable al personal establecido.

### *VALOR RESPONSABILIDAD*

#### Seguridad de puertas y ventanas.

- ✓ Verifica el estado de seguridad de cada puesto de trabajo en la instalación.
- ✓ Verifica el estado de seguridad de las habitaciones

### *VALOR HONESTIDAD*

#### Seguridad de puertas y ventanas.

- ✓ Informar inmediatamente el estado de seguridad de la instalación.
- ✓ Realizar un chequeo minucioso después de las 5:00 pm y la entrega de turno controlando la seguridad de las puertas y ventanas.

## VALOR HOSPITALIDAD

### Seguridad de puertas y ventanas.

- ✓ Chequea la seguridad de los locales sin causarle molestias a los clientes.

### **Área del restaurante:**

1. Realiza el pulido, montaje, mantiene el restaurante durante su turno de trabajo.
2. Mantiene la higiene durante el servicio.
3. Responde por los bienes bajo su custodia.
4. Permanece en su puesto de trabajo durante la jornada laboral.
5. Tiene la relación de comensales del día.
6. Mantiene un adecuado porte y aspecto.
7. Participa directamente en la atención a las actividades de protocolo.
8. Reporta deficiencias en el servicio.

### RESPONSABILIDAD:

1. Realiza el pulido, montaje, mantiene el restaurante durante su turno de trabajo.
- ✓ Procede a la realización del pulido, montaje y mantenimiento en cada turno de trabajo, garantizando la calidad del servicio de alimentación.
  - ✓ Chequea el montaje, pulido y mantenimiento 10 minutos antes de comenzar el servicio.

### HONESTIDAD:

1. Realiza el pulido, montaje, mantiene el restaurante durante su turno de trabajo.
- ✓ Realizar adecuadamente con los útiles que lleva el servicio de pulido montaje y mantenimiento del restaurante.

### HOSPITALIDAD:



1. Realiza el pulido, montaje, mantiene el restaurante durante su turno de trabajo.

- ✓ Tener montado, pulido ante de comenzar el servicio.
- ✓ Crear ambiente de confort para la llegada de los clientes.
- ✓ Puesta en práctica de iniciativas para lograr una mayor satisfacción del cliente.

#### RESPONSABILIDAD:

2. Mantiene la higiene durante el servicio.

- ✓ Realiza la labor de higiene con calidad en cada servicio
- ✓ Chequea y controla la higiene del servicio en cada turno de trabajo.

#### HONESTIDAD:

2. Mantiene la higiene durante el servicio.

- ✓ Realiza las labores de higienización con la calidad y con los recursos disponibles para estas labores.

#### HOSPITALIDAD:

2. Mantiene la higiene durante el servicio.

- ✓ Garantizar que exista un ambiente higiénico sanitario durante la prestación del servicio.

#### RESPONSABILIDAD:

3. Responde por los bienes bajo su custodia.

- ✓ Realiza el conteo diariamente en la entrada y salida de los medios bajo su custodia.
- ✓ Mantiene un estricto control sobre los bienes bajo su custodia.

#### HONESTIDAD:

3. Responde por los bienes bajo su custodia.

- ✓ No falsificar la información en el proceso de entrega.
- ✓ No sustraer algún material o útil de la instalación.
- ✓ Informar inmediatamente y con claridad la detección de sustracción de algún bien bajo su custodia.

#### HOSPITALIDAD:

3. Responde por los bienes bajo su custodia.

- ✓ Garantiza que los bienes que deben de ser entregados a los clientes se encuentren en el momento de brindar el servicio.

#### RESPONSABILIDAD:

4. Permanece en su puesto de trabajo durante la jornada laboral

- ✓ Cumplir con el horario establecido entrada y salida.
- ✓ No ausentarse en su puesto de trabajo durante la jornada laboral

- ✓ Firma diariamente el registro de control de la asistencia a su puesto de trabajo.

- ✓ Cumple con los horarios de apertura y cierre del restaurante.

#### HONESTIDAD:

4. Permanece en su puesto de trabajo durante la jornada laboral

- ✓ Cumplir estrictamente con la jornada laboral.
- ✓ Realiza la firma del libro de entradas y salidas en los horarios establecidos
- ✓ En caso de ausencia o llegada tarde informar al jefe inmediato superior.
- ✓ No retirarse del puesto de trabajo sin la autorización del jefe.

#### HOSPITALIDAD:

1. Permanece en su puesto de trabajo durante la jornada laboral

- ✓ Durante la jornada laboral, brinda cualquier tipo de información o ayuda a los clientes de un modo profesional.
- ✓ En todo momento se comporta de manera cortés y profesional.

#### RESPONSABILIDAD:

5. Tiene la relación de comensales del día.

- ✓ Verificar que exista la relación de los comensales del día.
- ✓ Realizar el servicio por la relación de comensales del día.

#### HONESTIDAD:

5. Tiene la relación de comensales del día.

- ✓ No permite realiza el servicio si no cuenta con la relación de los comensales

#### HOSPITALIDAD:

5. Tiene la relación de comensales del día.

- ✓ Realiza el chequeo de los comensales del día de manera amena, sin provocar ninguna insatisfacción, tratando de resolver cualquier dificultad a los clientes.

#### RESPONSABILIDAD:

6. Mantiene un adecuado porte y aspecto.

- ✓ Mantener una adecuada higiene personal.
- ✓ Mantener una adecuada postura a la hora de realizar el servicio

#### HONESTIDAD:

2. Mantiene un adecuado porte y aspecto.

- ✓ Realiza el servicio con los medios personales que se le fueron entregado

#### HOSPITALIDAD:

3. Mantiene un adecuado porte y aspecto.

- ✓ Mantiene un comportamiento adecuado para satisfacer las expectativas del cliente en cuanto al servicio.

#### RESPONSABILIDAD:

4. Participa directamente en la atención a las actividades de protocolo.

- ✓ Realizar un servicio personalizado en las actividades de protocolo
- ✓ Velar por la calidad del servicio de protocolo
- ✓ Estar atento ante cualquier necesidad o sugerencia de los clientes

#### HONESTIDAD:

5. Participa directamente en la atención a las actividades de protocolo.

- ✓ Realiza el servicio de protocolo con la calidad y los medios requeridos.
- ✓ Explica a los clientes todos los servicios y sus derechos durante la actividad.

#### HOSPITALIDAD:

7. Participa directamente en la atención a las actividades de protocolo.

- ✓ Mantiene una atención de cortesía y amabilidad durante el servicio de protocolo.

#### RESPONSABILIDAD:

8. Reporta deficiencias en el servicio.

- ✓ Informar al jefe inmediato superior ante cualquier deficiencia que afecte la calidad del servicio.

#### HONESTIDAD:

8. Reporta deficiencias en el servicio.

- ✓ Reporta con veracidad y exactitud cualquier dificultad en el servicio.

#### HOSPITALIDAD:

9. Reporta deficiencias en el servicio.

- ✓ Mantiene la cortesía y la amabilidad ante pérdida o rotura de algún medio por parte del cliente.

## PASO 5. ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE LOS COMPORTAMIENTOS TRASCENDENTALES.

Para la realización del paso # 5, se procedió a continuar el trabajo con el Grupo de Especialistas, quienes han aportado suficiente información, tanto desde la perspectiva teórica como la praxis. Partiendo de la teoría se inició el trabajo desde el reconocimiento de trabajar con una cantidad tan grande de comportamientos, por lo tanto, se determinó que debía procederse a la selección de los comportamientos trascendentales. Estos comportamientos son concebidos como invariantes a la hora de gestionar el valor, se convierten en una condición *sine qua non*. Estratégicamente hablando, son los comportamientos determinantes para lograr que se gestione el valor deseado, pero al partir de un enfoque sistémico, es necesario que estos comportamientos no se queden dentro del límite de un valor concreto, sino dentro de un sistema de valores que tribute al desarrollo integral de la organización.

Se comprende que, siguiendo esta lógica de investigación, estos comportamientos serán más complejos, o sea que funcionan solo a un nivel de regulación personalógico, es decir donde el sujeto tiene que realizar esfuerzos conscientes y volitivos para hacer que este comportamiento se manifieste. Es por ello que en este nivel existe mayor posibilidad de que estos comportamientos se mantengan a lo largo del tiempo, porque el sujeto logra interiorizarlos.

La determinación de los comportamientos trascendentales llevó un trabajo de mesa profundo y serio. Hasta este momento, en los pasos anteriores solo se había logrado un nivel de trabajo superficial entre los especialistas, pero en este paso se logra que se profundice en los análisis, se contrapongan opiniones, se reflexione, etc. Es por ello que se ha logrado un nivel de reflexión profundo en los especialistas.

Los comportamientos trascendentales para el área de Carpeta quedaron propuestos de la siguiente manera:

1. Entrega y recibe la habitación después de verificar los documentos y útiles que le fueron entregados, mostrando en todo momento una actitud adecuada ante cualquier queja o sugerencia de los huéspedes.
2. Chequea la hora de recibir y entregar toda la documentación, medios, útiles bajo su custodia.
3. Realiza el chequeo de las habitaciones en lugares bajo su supervisión que esta se mantenga con una buena limpieza, favoreciendo el agrado de los huéspedes.
4. Mantiene durante su jornada laboral un adecuado trato y un alta profesionalidad durante el servicio y en caso de ausencia o salidas del puesto de trabajo informar al jefe inmediato superior.
5. Realiza la atención personalizada y profesional, desde su porte y aspecto hasta el trato y cortesía ante cualquier necesidad o insatisfacción de los clientes.
6. Mantiene informado y reporta al cliente o a mantenimiento cualquier rotura o afectación en la instalación que pueda afectar la imagen del hotel y la insatisfacción de los huéspedes.
7. Realiza el chequeo e informe inmediatamente el estado de seguridad y mantenimiento de la instalación sin causar molestias a los clientes.

#### PASO 6. DETERMINACIÓN DE LOS MÁS IMPORTANTES A PARTIR DE UNA MATRIZ DE IMPACTO.

Para determinar la matriz de impacto (Anexo No. 7) se realizó dos encuentros con el objetivo de relacionar los indicadores más importantes que no se podían dejar de medir y las funciones trascendentales que permitieran gestionar la estrategia a través de los valores para poder alcanzar los resultados, para ello se reunieron un Grupo de Especialistas conformado por las siguientes personas:

- ✓ Especialista en Gestión de Valores
- ✓ Especialista en Planeación Estratégica.
- ✓ Administrador del Hotel Universitario.
- ✓ Vicerrector de Economía UNICA
- ✓ Vicerrector de Aseguramientos UNICA

✓ Investigador

En estas dos secciones de trabajo se realizó evaluaciones profundas con el objetivo de no dejar ningún indicador ni función que imposibilitara medir y alcanza los resultados esperado. Se estableció una escala para la matriz que fue de 0-3 punto Según los resultados de la matriz de impacto arrojó que los indicadores más importantes los cuales hay que prestarle toda la atención son:

1. Cantidad de quejas de los clientes por el servicio ofertado con 21 de 21 para un 100 %.

3. Índice de satisfacción del cliente por el servicio recibido con 18 de 21 para un 85 %.

11. Satisfacción de los trabajadores con los útiles, productos y instrumentos de limpieza con 16 de 21 para un 76 %.

Igualmente se determinó para los funciones trascendentales que dio lo siguiente:

1. Entrega y recibe la habitación después de verificar los documentos y útiles que le fueron entregados, mostrando en todo momento una actitud adecuada ante cualquier queja o sugerencia de los huéspedes con 33 de 33 para un 100 %.

3. Realiza el chequeo de las habitaciones en lugares bajo su supervisión que esta se mantenga con una buena limpieza, favoreciendo el agrado de los huéspedes con 26 de 33 para un 78 %.

6. Mantiene informado y reporta al cliente o a mantenimiento cualquier rotura o afectación en la instalación que pueda afectar la imagen del hotel y la insatisfacción de los huéspedes con 24 de 33 para un 72 %.

Se comprobó que existe similitud entre los indicadores y las funciones trascendentales esto nos permite corroborar la propuesta de nuestro objetivo de la investigación

## **CONCLUSIONES**

Como conclusiones del artículo se encuentran:

- ✓ El diseño de un Procedimiento Metodológico para la Gestión de Valores en el Hotel de Postgrado de la UNICA contribuye al perfeccionamiento del proceso de la Dirección Estratégica en el Área.
- ✓ Las herramientas diseñadas para la gestión de los valores organizacionales demostraron su validez y fiabilidad a lo largo de la investigación.
- ✓ El rediseño de las funciones trascendentales en el puesto de trabajo “Carpeta” permitió la determinación lógica de los indicadores para gestionar los valores.
- ✓ La determinación de indicadores de resultado contribuye al perfeccionamiento de la gestión de los valores en el puesto de trabajo “Carpeta”.

## **RECOMENDACIONES**

Como recomendaciones del artículo se encuentran las siguientes:

- ✓ Realizar el procedimiento para todos los puestos de trabajo del Hotel de Postgrado de la UNICA.
- ✓ Extender la aplicación a otras áreas de apoyo que carecen de la aplicación de herramientas gerenciales.
- ✓ Determinar los indicadores y funciones trascendentales para el nivel táctico en el Hotel de Postgrado de la UNICA.
- ✓ Capacitar a trabajadores y directivos del Hotel de Postgrado de la UNICA para la aplicación de estas herramientas gerenciales para la gestión de valores.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



1. COLECTIVO DE AUTORES. La Nueva Universidad Cubana y su contribución a la universalización del conocimiento. Editorial Félix Varela. La Habana. 2006.
2. CASTRO, F. Discurso pronunciado en el Acto por el Asalto a los Cuarteles Moncada y Carlos Manuel de Céspedes. Periódico Granma, 28 de julio de 1984.
3. MENGUZATO, M. y RENAÚ, J.J. La Dirección Estratégica de la Empresa. Editorial Ariel. S.A. Barcelona. España. 1995.
4. NARANJO, R. Consideraciones metodológicas para el Perfeccionamiento de la Dirección Estratégica en la UNICA. Folletos Gerenciales. Año IX No.3, Marzo, 2005
5. HOROVITZ, J. Diferenciación a través del servicio al cliente. URL: <http://www.gestiopolis.com/servicio.pdf>. Fecha de consulta: 20 de septiembre del 2005. 1999.
6. CHIAVENATO, I. "Introducción a la teoría general de la administración". Cuarta Edición. Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA. Santa fe de Bogotá. Colombia. 1995.
7. KOONTZ, H y WEHRICH, H. Administración. Una perspectiva global. Décima Edición. Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MEXICO, S.A. México D.F. 1994.
8. DRUCKER P.E. La práctica de la Dirección. Ateneo, Buenos Aires. 1954.
9. FERRER, M. Proceso de formación estratégica, un enfoque innovador. Tesis presentada en opción al Título de Master en Dirección de Empresas. CETED. Universidad de La Habana. 2000.
10. MINTZBERG. H. Strategy Safari. Free Press, New York. 1998.
11. MINTZBERG, H. The rise and fall of strategic planning. Free Press, New York. 1994.
12. SERNA, H. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Colombia. 1994.
13. STEINER, G.A. Planeación Estratégica. Editorial Continental. S.A. México. 1996.

14. ALDANA, E. En la búsqueda permanente del rumbo. Centro de Investigación en Educación Superior. Universidad de los Andes. Colombia. 1994.
15. KAPLAN, R. y NORTON, D. Cuadro de mando integral. Gestión 2000, Barcelona. 2000.
16. OHMAE, K. The Next Global Stage: Challenges and Opportunities in our Borderless World. Wharton School Publishing. United Kingdom. 2005.
17. CASTRO, F. Diálogo de civilizaciones. Editora de la Oficina del Consejo de Estado. La Habana. 2007
18. SCHEIN, E. Cultura organizacional y liderazgo, Jorsey- Bass. San Francisco. 1986.
19. DOLAN, S. y GARCÍA, S. Administración por Valores. Editorial McGraw-Hill. 1997.
20. DÍAZ, C. Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores. Serie Gerencial. Ediciones Balcón. La Habana. 2006.
21. PETERS, T. y WATERMAN, R. En búsqueda de la excelencia. Norma. Bogotá. 1984.
22. OLVE, N. Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000. Barcelona, 2002(1999:213)
23. OFICINA DEL RECTOR-UNICA. Informe visita del MES. Septiembre de 2007.
24. GANDARILLA, A. y FERRIOL, F. La Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos en los Organismos de la Administración Central del Estado: Principales deficiencias e insuficiencias que persisten. Folletos Gerenciales. CCED-MES. La Habana. 2002.
25. ZARATIEGUI, J.R. La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Revista Economía Industrial. No. 330. Volumen VI. 1999.
26. COLECTIVO DE AUTORES. Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo basada en valores. CCED. La Habana, 2005.