

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y TURISMO  
DEPARTAMENTO INGENIERIA INDUSTRIAL

# Aplicación parcial de un procedimiento para activar las variables que propician el desarrollo de la capacidad dinámica en la UEB NUMA, Holguín

Trabajo de diploma para optar por el  
Título de Ingeniero Industrial

**Autora:** Yunaisi Peña Ramírez



UNIVERSIDAD  
DE HOLGUÍN  
OSCAR LUCERO MOYA

**Tutora:** Ms C. Lidia María Pérez Vallejo

Holguín, 2015



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)

## **AGRADECIMIENTOS**

***Ante todo a mi Dios por darme la vida y a mi Cristo incomparable que nunca me desampara, temo se me quede alguien por lo que quiero que quede plasmado aquí este agradecimiento.***

- ❖ A mis hijas por ser la razón de mi alegría y por soportar sin quejarse del tiempo que no le dediqué por estudiar***
- ❖ A mi madre por su amor y estar siempre que la necesito***
- ❖ A mi esposo Julio B.M. por creer en mi y su apoyo incondicional***
- ❖ A mi tutora por todo su tiempo y ayuda.***
- ❖ A mi padre, amigas, profesores y a todas las personas que de una forma u otra hicieron posible la realización de este trabajo.***

**MUCHAS GRACIAS**



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)

## **Resumen**

La implementación de la planeación estratégica, genera procesos de cambio dentro de las organizaciones, los que dificultan la aplicación de la misma. De ahí que se adecue y aplique un procedimiento para evaluar las variables que permiten introducir el cambio organizativo en la UEB NUMA. Se realizó un diagnóstico interno y externo a la entidad, determinándose las fuerzas motrices y variables latentes que intervienen en la organización, lo que permitió la formulación del estado deseado, con el que se comenzó la proyección estratégica, donde se formularon las soluciones y el plan de acciones que garantiza la aplicación de cada solución, en correspondencia con las estrategias diseñadas. A modo de conclusión de las tres primeras fases se obtuvieron un conjunto de directrices necesarias, que ubican a la organización en un alto escalón del ascenso a la excelencia empresarial. La aplicación del procedimiento se realizó parcialmente, ya que la implementación, control y corrección dependen de lo diseñado en esta investigación.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)

## **Abstract**

*The implementation of strategic planning, generate change processes within the organizations, the ones that make difficult the application of the same. So that it is made suitable and apply a procedure to evaluate the variables that they enable to bring the organizational change into the UEB NUMA. An internal and external diagnosis realized to the entity, determination driving forces and latent variables that intervene in the organization that enabled the state formulation desired, with the one that began the strategic projection itself, where they formulated solutions and the plan of stocks that guarantees the application software of every solution, in mail with the designed strategies. They obtained guidelines like conclusion of the three first phases necessary, that they locate the organization in the promotion's tall step of stair to the entrepreneurial excellence. The application software of the procedure was sold off partially, since implementation, control and correction depend on what designed in this investigation.*



## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Fundamentación teórica-metodológica .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Fundamentación teórica .....</b>	<b>5</b>
1.1.1 La implementación del cambio organizacional .....	5
1.1.2 Tipologías y modelos del cambio organizacional .....	6
1.1.3 La resistencia como proceso clave al cambio .....	8
1.1.4 Implementación de la estrategia empresarial .....	9
1.1.5 Definición de fuerzas motrices y variables .....	10
<b>1.2 Fundamentación metodológica.....</b>	<b>12</b>
1.2.1 Procedimiento general del modelo de cambio organizacional para la implementación efectiva de la estrategia empresarial.....	14
<b>Capítulo II. Aplicación del procedimiento para introducir el cambio organizativo en la UEB Productiva y Comercializadora Numa perteneciente a la Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos de Holguín.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 Fase I. Proyección del cambio organizacional .....</b>	<b>29</b>
Etapa 1. Diagnóstico de los componentes estratégico .....	29
Diagnóstico de los procesos internos y determinación de las barreras .....	33
Etapa 3. Evaluación de los indicadores del capital intelectual .....	44
Etapa 4. Formulación del estado deseado.....	45
<b>2.2 Fase 2: Implementación del cambio organizacional .....</b>	<b>45</b>
Etapa 5. Formulación de las soluciones y planes de acciones .....	46
Etapa 6. Evaluación de la factibilidad de aplicación de las soluciones. ....	53
<b>Valoración económica, social y del impacto medioambiental .....</b>	<b>54</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>55</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>56</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>57</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>60</b>



## **Introducción**

En nuestro sistema, el Estado pone en manos de los colectivos de dirección empresariales la responsabilidad de administrar los bienes y recursos de las empresas en interés de la sociedad. Esto significa que los intereses de la empresa y sus colectivos de trabajadores se subordinan a los intereses de la sociedad en su conjunto, teniendo en cuenta la conveniencia y necesidades del país en función de los objetivos económicos en cada momento.

La nueva política económica que lleva adelante nuestro país, instrumentada en los lineamientos económicos aprobados en el VI Congreso del PCC (Lineamientos, 2011), indiscutiblemente obliga a las empresas a realizar cambios, los cuales se deben considerar en su planeación estratégica.

Las condiciones cambiantes del entorno de las organizaciones, hacen que crezca cada vez más el interés de las mismas por mejorar sus resultados, en aras de alcanzar esferas superiores en el mercado en el que se desenvuelven. No cabe duda de que fenómenos como la globalización, automatización e informatización de la producción y la reciente crisis financiera neoliberal mundial, están condicionando el entorno empresarial vigente (García, 2002).

Ante la necesidad de las empresas cubanas de ser eficaces y eficientes, se impone mejorar el desempeño de sus empresas, en aras de alcanzar resultados superiores en materia de satisfacción de clientes, rentabilidad, entre otros con el gasto mínimo de recursos en pos de lograr ser competentes y eficaces. Por estas razones las empresas están llamadas a mejorar cada vez más el proceso de toma de decisiones y su gestión empresarial (García, 2003).

Es primordial detectar los problemas internos que presenta la organización, así como los de su entorno, todo esto le permite reconocer sus debilidades y fortalezas internas, así como las amenazas y oportunidades provenientes del exterior, cuya información le permite trazar estrategias favorables para el logro de esta aspiración.

Un elemento de meritorio valor para la toma de decisiones a nivel de país, sector de la economía o territorio, lo constituyen, la evaluación de los resultados sobre la base de indicadores capaces de reflejar su repercusión sobre la toma de decisiones. En la actualidad



los administradores miden los indicadores para la evaluación del desempeño organizacional a partir de las competencias externas y por las mejoras en la productividad.

Cuba, está inmersa en un proceso de recuperación económica, que le permita agregar valores a productos y servicios para fomentar las exportaciones, incrementar la sustitución de importaciones o aportar beneficios tangibles, palpables a la sociedad, el medio ambiente, y la propia producción científica. Este proceso paulatino requiere de obreros, científicos, tecnólogos y directivos con un cambio de mentalidad significativo para fortalecer las vías para medir adecuadamente el desempeño organizacional en un proceso que conduzca a vivir de sus producciones intelectuales (Lineamientos, 2011) .

Partiendo de esta problemática, la Empresa Provincial Productora y Distribidora de Alimentos Holguín, se ha propuesto como tarea la optimización de los recursos que administra, con incremento en sus ingresos y la reducción de los costos y gastos totales. Donde se ha valorado de forma general la gestión de esta entidad para un mejor desempeño de su actividad y se ha podido constatar que aunque están identificadas algunas problemáticas, las acciones sobre estas no son eficaces, demandándose un cambio en dicha entidad para el proceso de toma de decisiones.

A partir de lo antes expuesto se determinó el siguiente **problema profesional**:

¿Cómo favorecer la activación de las variables que propician el desarrollo de la capacidad dinámica, así como la creación del valor no económico para minimizar la resistencia al cambio y contribuir a la implementación efectiva de la estrategia empresarial en la UEB Numa perteneciente a la Empresa Provincial Productora y Distribidora de Alimentos Holguín?

Es por ello que para la entidad objeto de estudio se hace necesario profundizar como objeto de investigación proceso de implementación de la estrategia empresarial.

El objetivo general aplicar parcialmente un procedimiento para la gestión del cambio organizacional que permita la activación de las variables que propician el desarrollo de la capacidad dinámica y la creación del valor no económico para minimizar la resistencia al cambio y contribuir a la implementación efectiva de la estrategia empresarial.

Como objetivos específicos se persiguen los siguientes:

1. Realizar una revisión bibliográfica y documental para la confección del marco teórico del cambio organizacional.
2. Adecuar y aplicar parcialmente el procedimiento para activar las variables que propician el desarrollo de la capacidad dinámica, necesario en la implementación de la estrategia empresarial en la UEB Numa.

El campo de acción está definido como la gestión del cambio organizacional para la activación de las variables que propician el desarrollo de la capacidad dinámica y la creación del valor no económico.

Sobre la base del problema formulado con anterioridad para esta investigación, se declara como idea a defender: Si se adecua y aplica parcialmente el procedimiento para evaluar el comportamiento de las variables que permiten introducir el cambio organizativo, se determinarán las estrategias de solución necesarias para conseguir la correcta implementación de la planeación estratégica, lo que convertirá a la entidad en una organización de excelencia.

El aporte de este trabajo de diploma consiste en la adecuación de las encuestas, listas de chequeo y sistema de indicadores que se utilizan como herramienta del procedimiento para activar las variables que desarrollan la capacidad dinámica y la creación del valor no económico para minimizar la resistencia al cambio en la UEB Numa.

El desarrollo del trabajo demanda la utilización de diferentes métodos y técnicas de investigación:

✓ Métodos teóricos empleados

- Histórico – lógico: Empleado para profundizar en el conocimiento del objeto de estudio, lo que permitió establecer nexos de comunicación con los componentes del marco teórico.
- Análisis y Síntesis: En el análisis de la información obtenida de la bibliografía relacionada con los documentos técnicos y normativos revisados y de la experiencia de especialistas.



✓ Métodos empíricos

- Observación directa, revisión documental, entrevistas informales (directivos y especialistas)

Para su presentación este trabajo se estructura de la forma siguiente: Capítulo I, que contiene el marco teórico-metodológico que sustenta la investigación, un Capítulo II, donde se aplica el procedimiento en la UEB Numa que evidencia la factibilidad práctica del procedimiento. Finalmente se presentan las conclusiones más relevantes obtenidas en esta investigación, un conjunto de recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos que complementan la información.

## Capítulo I. Fundamentación teórica-metodológica

### 1.1 Fundamentación teórica

El mundo actual se encuentra inmerso en transformaciones constantes, por lo que el cambio organizacional es un tema de vital importancia para las organizaciones. Tomando como referencia a Tripier (2002), se puede definir el cambio organizacional como el proceso de transición, desde una situación actual a una futura, deseada por visualizarse como una mejora (Pacheco Sánchez, 2014).

Al iniciarse todo proceso de cambio deben tenerse en cuenta las áreas involucradas y los obstáculos que deben ser analizados cuidadosamente, para una correcta concepción del modelo y las estrategias a seguir para reducir las resistencias al cambio.

#### 1.1.1 La implementación del cambio organizacional

En la actualidad el mundo de los negocios y de las organizaciones se han visto sumergidas en la creciente rapidez e imprevisibilidad de los cambios, transitado por diferentes fenómenos tales como la globalización de los mercados, los permanentes avances que se han ido generando en las tecnologías de información y comunicación así como la crisis financiera y económica. Esto ha obligado a las organizaciones a realizar cambios constantes en busca de mejorar el proceso de toma de decisiones y su gestión empresarial para su permanencia y estabilidad en el mercado.

Las empresas deben reaccionar con rapidez para su subsistencia y adaptación al entorno cambiante. La rapidez con que logren la implementación de cambios organizacionales es un factor clave para el éxito. En la tabla I se muestran los resultados que evidencian que las grandes empresas usan una mayor proporción de prácticas de preparación del cambio en comparación con las pequeñas empresas (Raineri, 2001).

**Tabla I.** Porcentaje promedio de prácticas de preparación y de prácticas de implementación usadas en organizaciones pequeñas, medianas y grandes.

	Pequeñas (n-33)	Medianas (n-35)	Grandes (n-31)
<b>Preparación para el cambio</b>	45%	58%	68%
<b>Implementación del cambio</b>	44%	56%	57%

Toda organización debe evitar caer en el proceso de cambio organizacional que cuida apenas de la apariencia, sin ningún compromiso con la esencia. Bajo presión para cambiar, e inmersas en culturas donde es más importante “parecer” que “ser”, muchas organizaciones han rápidamente desarrollado el arte del camuflaje organizacional (Mintzberg, 1994). Estas organizaciones contratan un especialista en cambio institucional o planificación estratégica y en poco tiempo producen un documento llamado plan estratégico, plan maestro o plan de mediano plazo, que nunca será implementado. Dicho documento es generalmente publicado con mucho estilo y sofisticación, para servir de instrumento de propaganda sobre la “modernidad” alcanzada por la organización. Sin embargo, en la esencia, nada ha cambiado, la visión y las actitudes no han sido blanco de ningún proceso transformacional, así como la filosofía, es decir, han producido un plan estratégico sin todavía lograr pensar estratégicamente, cuando sería más valioso aprender a pensar y actuar estratégicamente, produciendo o no un plan estratégico (Mintzberg, 1994).

### **1.1.2 Tipologías y modelos del cambio organizacional**

En cuanto a la tipología del cambio organizacional, se habla del cambio organizacional planeado y no planeado. El cambio puede ser planeado, cuando una organización identifica un plan a adoptar (Nadler, 1998; Tamayo *et al.*, 2002).

Las teorías del cambio planificado tienden a concentrarse en la manera de implementar el cambio en las organizaciones. Estos modelos, conocidos como teorías del cambio describen las actividades necesarias para iniciar el cambio organizacional y llevarlo a cabo. Históricamente han coexistido varias perspectivas para enfrentar el cambio organizacional: una primera que enfatiza el cambio como un proceso humano, otra que enfatiza el cambio de las operaciones, procesos y actividades del negocio, e incluso otras que enfatizan los cambios del entorno y las estructuras de poder de las organizaciones (Tamayo *et al.*, 2002).

En relación con los modelos de cambio centrados en las personas, se encuentra el modelo de Lewin aportado en el año 1951, este consta de tres etapas principales: la primera es el descongelamiento, luego el movimiento y finalmente el recongelamiento. El modelo de Lewin refiere que, las organizaciones se ven acosadas por muchas fuerzas que exigen cambios, por lo tanto es importante admitir que también existen otros factores que actúan para

mantenerla en un estado de equilibrio. Las fuerzas que se oponen al cambio son las que apoyan la estabilidad o status quo (Raineri, 2001).

A partir de los años 60 del siglo pasado y basado en la propuesta inicial de Lewin, surgieron los modelos de cambio planificado a través de la disciplina del Desarrollo Organizacional. Esta disciplina ve a las organizaciones como un sistema que se compone de tres subsistemas que interactúan; el subsistema técnico (tecnología y flujos de trabajo), el subsistema administrativos (estructura organizacional, normas y reglas de conducta y el sistema de incentivos y castigo) y el subsistema humano (actitudes, motivación, habilidades y conocimientos). Cambios en algunos de estos subsistemas afecta a los otros (Raineri, 2001).

En forma paralela al desarrollo organizacional, en Europa se gestó otra aproximación al cambio planeado: la Teoría Socio-Técnica que proviene del trabajo del instituto Tavistock en Inglaterra y otros autores en Escandinavia. El argumento clave de este modelo es que las dimensiones técnicas y sociales del proceso de trabajo deben ser cambiados juntos; cambiar un aspecto sin cambiar el otro no funciona (Escudero *et al.*, 2014).

Partiendo del modelo de intervención de Lewin, se ha considerado que el éxito de los programas de cambio se garantizan a partir de solventar los tres problemas esenciales con los que toda organización se enfrenta en los procesos de cambio: la disminución de la resistencia al cambio, la necesidad de controlar la transición y la necesidad de reconfigurar la dinámica del poder (Raineri, 2001).

Por otra parte se propone un modelo secuencial de tres pasos para llevar a cabo el proceso de cambio, primero Descongelar: que consiste en hacer evidente la necesidad del cambio, para que el individuo, grupo o empresa la vean fácilmente y la acepten, segundo: designar un agente que dirija y guíe el proceso de cambio en la organización y por ultimo Recongelar: significa poner en su lugar el nuevo patrón conductual por medio de los mecanismos de soporte o refuerzo de manera que se convierta en la norma vigente (Negrete, 2012; López *et al.*, 2013).

Algunos de los modelos de cambio centrados en las operaciones y procesos del negocio abordan el proceso de reestructuración (Keidel, 1994) señala que las reestructuraciones

suelen tener la inconveniencia de que conducen a reacciones adversas en el personal. Otros modelos de cambio representan los programas de calidad total que se centra en mejorar las actividades de trabajo en la organización. Estos programas de calidad requieren que todas las personas que trabajan en la organización se involucren en el mejoramiento de los procesos y servicios internos que se producen dentro de la empresa para así mejorar el producto que recibe el cliente externo (Reeves y Bernard, 1994; Raineri, 2001).

En los años 90 apareció la reingeniería como un nuevo modelo de cambio organizacional que busca aprovechar al máximo el potencial de las nuevas tecnologías de información a través de un total rediseño de las operaciones y procesos de una organización (Hammer y Champy, 1993). Este modelo se basa en el supuesto de que las organizaciones no han aprendido a hacer un uso pleno de las nuevas tecnologías y cuando ellas lo hagan podrán alcanzar mayores niveles de productividad y desarrollo.

Como modelo de cambio radical se encuentra el de rediseñar, que implica cambiar no solo las estructuras y procesos físicos, lo que puede tener efectos parciales, sino también generar cambios en los modelos mentales con que las personas visualizan su trabajo. Muchos autores proponen que la única manera de mantener una organización de liderazgo, es generando los cambios que definen la industria en que esa empresa opera (Raineri, 2001). La idea básica de este modelo es que la empresa debe ser capaz de generar constantemente en su industria, nuevos y mejores productos y servicios para mantener su posición competitiva.

### **1.1.3 La resistencia como proceso clave al cambio**

El fenómeno de la resistencia al cambio constituye el problema central que enfrenta toda experiencia de cambio planificado. Si no hubiera resistencia que disipar, no sería necesario planificar con tanto esmero estrategias de cambios, bastaría con que los agentes de cambio definieran sus expectativas (Bazan y Sanz, 1996).

La resistencia al cambio aparece al mismo tiempo que el cambio. Está siempre y es parte inevitable del proceso. Uno debe vivir con ella y aprender a identificarla y expresarla; y por supuesto a manejarla. Uno de los beneficios tangibles de la gerencia del cambio es la identificación del perfil de resistencia, y la generación de estrategias para tomar la mayor ventaja de la resistencia, manejándola (Friedmann, 2006).

Se define la resistencia como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio, así como un fenómeno psicosocial que se debe estudiar para conocer y adoptar las reacciones que la disminuyan y faciliten el cambio (Escudero *et al.*, 2014).

La resistencia es un hecho de la vida organizacional, constituye una etapa de la transición que produce el cambio y como tal no es posible evitarla sino que por el contrario se debe gestionar y aprovechar como una fuente de retroalimentación para potenciar los procesos de cambios dirigidos al éxito. De ahí que la resistencia funcione como proceso clave al cambio pues esta expresa la vitalidad del sistema, ya que es una reacción que intenta mantener un relativo estado de equilibrio (García-Romero y Rolsma, 2013).

#### **1.1.4 Implementación de la estrategia empresarial**

Muchos empresarios se preguntan hoy ¿cómo van a afrontar la competencia derivada del desarrollo económico? Una valiosa técnica para poder responder exitosamente a esa pregunta es la Dirección Estratégica. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y atenuar debilidades y vulnerabilidades.

La dirección estratégica, es el resultado de la presencia de un entorno turbulento en el que existe una voraz competencia, en el que la organización que no sea capaz de adaptarse o anticiparse a los cambios, está condenada al fracaso. En esta etapa, se formulan las decisiones estratégicas empresariales y se definen los soportes organizacionales, así como el sistema de control para la puesta en práctica del sistema estratégico. La aplicación de la dirección estratégica, puede llevar a la empresa a una atención constante de los aspectos del entorno que afectan la empresa y que son susceptibles al cambio, incitando en los directivos a distintos niveles la necesidad de afrontar y provocar cambios en el entorno.

La literatura sobre estrategia se refiere fundamentalmente al entorno (Porter, 1980). A partir de una visión de resolución de problemas, racionalista, consistía sobre todo en evaluar riesgos y oportunidades, fortalezas y debilidades y elegir la estrategia adecuada pero muy poca o casi nada atención al cómo conseguirla. Todavía hoy autores como Porter sugieren que esta elección inicial es la esencia de la estrategia. Sin embargo muchos autores han resaltado que aun las decisiones aparentemente más objetivas sobre mercados, productos o finanzas, están profundamente influenciadas por los contextos (internos y externos) sociales.

Al analizar cómo se ha implementado la Dirección Estratégica en las empresas, teniendo en cuenta que la misma abarca las fases de formulación, implantación, ejecución y control, se puede apreciar que la atención se centra, fundamentalmente, en la formulación, pero la implementación de las estrategias y el control solo se realiza en el nivel jerárquico. Las fases de implantación y ejecución no llegan al núcleo operacional. Todo esto trae consigo que se comiencen a ejecutar desde el punto de vista práctico y a estudiar desde el teórico las fases independientemente enfatizando la implantación pues es la fase más rezagada en su desarrollo y aplicación.

En la actualidad, para la formulación estratégica se proyecta un escenario probable para un periodo de hasta 3 años como regularidad y sobre esta base se trazan las estrategias, pero la práctica ha demostrado que los entornos son muy cambiantes y turbulentos por lo que este escenario probable en pocas ocasiones es el escenario en el cual se desenvuelve la empresa al transitar ese plazo por lo que se hace necesario entonces el estudio del interior hacia el exterior, es decir, preparar la empresa para enfrentar el entorno, o lo que es lo mismo lograr proactividad ante la inestabilidad de los factores del entorno a través del estudio del comportamiento de un conjunto de variables o factores dinámicos que propiciarán el cambio organizacional que requiere la organización para enfrentarlo.

Para lograr eficacia en los cambios debe existir, comunicación eficaz, involucrar al personal y estimular la participación, permitir que las personas se despidan de lo viejo, suministrar capacitación en nuevos valores y comportamientos, sintonizar emocionalmente, suministrar retroalimentación (*Feedback*), establecer retribuciones, desarrollar nuevas normas grupales y nueva declaración de misión (García, 2002).

Una gran cantidad de programas de cambio fracasan durante su implementación cuando llega el momento de involucrar al personal y consolidar el cambio (García, 2003).

### **1.1.5 Definición de fuerzas motrices y variables**

Podemos decir que son muchos los factores que afectan de un modo u otro a una organización, provocando en ellas una necesidad de cambio. Estas fuerzas impulsoras del cambio pueden provenir del entorno, tanto del interior de la organización como de fuera.

Existen dos tipos de fuerzas opuestas que actúan en el cambio: las motrices e impulsoras que lo alientan y las restrictivas y limitantes que lo inhiben. Ambas coexisten en un estado de

equilibrio mientras la organización opera en un nivel alto de productividad, pero cuando la necesidad de cambio aparece una de las dos saca ventaja a la otra en cuyo caso se pueden incrementar las fuerzas impulsoras que alejan el comportamiento de la inercia y reducir las fuerzas limitantes (García, 2002).

Existen variables que pueden influir en la consecución de las metas del cambio, las que se definen como un conjunto de factores que van a intervenir con la implantación de la estrategia diseñada al minimizar o eliminar los obstáculos existentes y su comportamiento será inducido por fuerzas motrices (Pérez Vallejo, 2014).

Diferentes trabajos empíricos realizados al respecto demuestran la influencia que distintas variables organizativas como la edad, el tamaño o la historia tienen sobre los cambios estratégicos en la empresa. El problema radica en la construcción de la base de recursos de la empresa por dos motivos principales: porque es sorprendentemente difícil, preparar un inventario de los recursos de la empresa; y porque es aún más difícil determinar si dichos recursos son o no estratégicos para la empresa, es decir, son susceptibles de obtener determinadas ventajas competitivas al ser difícilmente imitables por los competidores (Sanchis *et al.*, 2000).

Entre las variables claves en el proceso de cambio se ha considerado, la capacidad de escuchar del exterior, aplicación de nuevos métodos de trabajo, conversión de resistencia pasiva en activa (Zimmermann, 2000).

En la tabla II se relacionan las fuerzas motrices internas y las variables para desarrollar la capacidad dinámica necesaria para minimizar la resistencia al cambio.



**Tabla II.** Relación de las fuerzas motrices internas y las variables para desarrollar la capacidad dinámica necesaria para minimizar la resistencia al cambio. Fuente: Pérez Vallejo, (2014)

<b>Fuerzas motrices internas</b>	<b>Variables</b>
Formación	Competencias laborales
Liderazgo	Capacidad dinamizadora
	Motivación y clima laboral
	Resistencia al cambio
	Estilos de dirección
Diseño estratégico	Valores
	Cultura
	Alineación de políticas
Estructura	Relaciones funcionales
Red de información	Comunicación
Competitividad	Pronóstico de la demanda
	Relación con los proveedores
	Relación con los competidores
	Cuota de mercado
Diseño de los procesos	Integración de los procesos
	Organización del trabajo
	Procedimientos
Tecnología	Capacidades productivas
	Equipamiento tecnológico
Presupuesto	Desempeño económico

## 1.2 Fundamentación metodológica

Las condiciones cambiantes del entorno de las organizaciones, hacen que crezca cada vez más el interés de las mismas por mejorar sus resultados, en aras de alcanzar esferas

superiores en el mercado en el que se desenvuelven, por lo que el cambio se ha convertido hoy día en pieza clave del quehacer empresarial no como un acto aislado sino que debe verse como un sistema de procesos.

Para la gestión de los procesos existen en la actualidad una gran variedad de modelos. Sin embargo la integración en las distintas áreas de investigación son insuficientes debido a que varios autores variaron la tipología de los cambios, el nivel de la organización donde se efectúa, como se implementa en la organización y como se trata la resistencia de los cambios.

Pérez Vallejo (2014) realizó un estudio de los modelos de cambio organizacional para una mejor comprensión de este fenómeno en el que fue tomado como muestra 40 modelos diseñados y aplicados entre los años 1947 al 2012.

A continuación mostraremos una selección de este grupo en los que se identifica los modelos a tener en cuenta.

El grupo I concentra los modelos que caracterizan los procesos de cambio como una adaptación a las variaciones del entorno. Los autores Armenakis y Bedeian, (1999) y Moreno, López y Alcazar, (2003), parten del supuesto que el cambio se produce principalmente como respuesta adaptativa de las organizaciones a los cambios del entorno y que conllevan transformaciones en las estructuras organizativas.

El grupo II dirige los modelos hacia la importancia de los recursos humanos en el éxito de los procesos de cambio. Siguiendo esa línea Lewin resalta la necesidad de la fase de concienciación de los trabajadores con la necesidad de realizar procesos de cambio y plantea tareas que deben realizarse para minimizar la resistencia y lograr el compromiso del capital humano con el proceso de cambio que se implementa (Raineri, 2001).

El grupo III lo integran los modelos para introducir cambios estratégicos. En ese aspecto el autor Gareis (2010) afirma que estos modelos se basan en la importancia de que la organización adopte una orientación estratégica que coincida con las exigencias de su entorno. Estos modelos comienzan a interpretar el cambio como un proceso estratégico que afecta a toda la organización y sus procesos, lo que determina una mejora del desempeño empresarial, pero aún carecen de integración estratégica y las variables que influyen en los procesos estratégicos continúan escasamente abordadas.

El grupo IV se refiere al conjunto de modelos que introducen el término de gestión del cambio donde Kotter (1995) define el cambio como un proceso dirigido por la alta dirección y surge para aprovechar las oportunidades del entorno y minimizar las amenazas transitando por todo el ciclo de gestión e introducen además la fase de retroalimentación, ausente explícitamente en anteriores grupos; pero se limitan en el ámbito estratégico y las variables que influyen en los procesos estratégicos no han sido identificadas explícitamente.

De forma general se puede decir que los modelos de cambio organizacional siguen siendo muy generales y no recogen con claridad las diferentes etapas de planeación, implementación y control, se utilizan disímiles enfoques para la comprensión del proceso de cambio organizacional, sin embargo una gran cuantía de ellos carece de la integración hacia las distintas líneas de investigación, ello hace que se cambie el tipo, la preparación, el proceso en sí, la forma de enfrentar la resistencias al cambio y su implementación lo que trae aparejado que no se alcance uniformidad en los enfoques y teorías que abarca cada uno de estas, lo cual limita una integración efectiva.

A manera de conclusión podemos alegar que, a pesar de todas las aseveraciones realizadas por los diversos autores estudiados; aún no se generaliza la interpretación del cambio como un proceso estratégico por lo que se propone un procedimiento que cubre las deficiencias y fisuras hasta ahora identificadas, a su vez proporciona una herramienta para gestionar el cambio organizacional que permita evaluar el comportamiento de un conjunto de variables para lograr que la estrategia diseñada se implemente y de esta forma conseguir que las organizaciones alcancen un desempeño superior.

### **1.2.1 Procedimiento general del modelo de cambio organizacional para la implementación efectiva de la estrategia empresarial**

La concepción del procedimiento general propuesto tiene la intención de proporcionar una herramienta para gestionar el cambio organizacional que permita activar las variables que inducidas por fuerzas motrices internas permitirán el desarrollo de la capacidad dinámica y la creación del valor no económico para minimizar la resistencia al cambio y lograr que la estrategia diseñada se implemente y de esta forma lograr que las organizaciones alcancen un desempeño superior.

Por tal razón, el procedimiento tiene como objetivo la gestión del cambio organizacional para activar el conjunto de variables que van a desarrollar la capacidad dinámica y la eliminación

de las barreras que existen en la interacción de la fase de planeación y la fase de implantación y control para lograr la implementación efectiva de la estrategia empresarial diseñada pues se ha convertido en una herramienta de trabajo indispensable en la conducción de los procesos básicos de las organizaciones a su vez que apoya la mejora continua de la organización. En la figura 1 se muestra el procedimiento general para la gestión del cambio organizacional.

Para la aplicación del procedimiento es necesario tener en cuenta un conjunto de premisas que de no cumplir con ellas no es factible la aplicación del mismo, estas son:

1. Compromiso de la alta dirección y demás trabajadores con el proceso de cambio que se implementa en la organización.
2. La organización debe tener elaborada la estrategia empresarial.

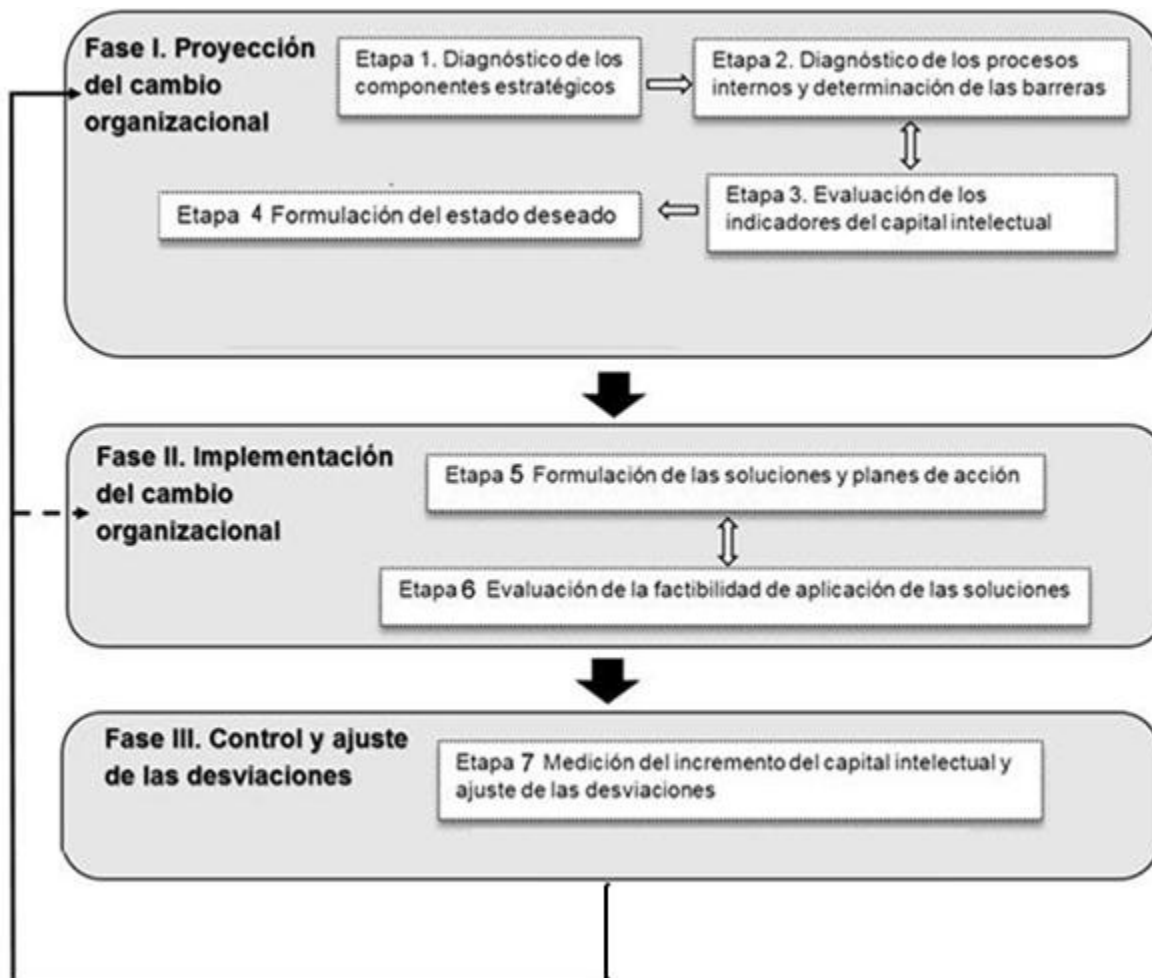


Figura 1. Procedimiento general para la gestión del cambio organizacional.



Como forma de facilitar la aplicación de este procedimiento se diseñó un software que se denominó FVprocessor versión 1.0. La herramienta de programación utilizada fue el Microsoft Visual Basic 6.0 en la edición empresarial. Este programa consta de cinco módulos, el primero de ellos para obtener la evaluación de la misión, visión, valores y cultura; el segundo realiza el procesamiento de los indicadores para el diagnóstico económico-financiero; el tercero para evaluar el nivel de servicio actual que brinda la organización, el cuarto es para el procesamiento de los indicadores de desempeño y por último los indicadores para medir el capital intelectual.

### **Fase I. Proyección del cambio organizacional**

Dentro de esta fase se realiza el diseño general del cambio organizacional que se llevará a cabo en la organización para determinar las principales barreras en la implementación de la estrategia empresarial, así como las fuerzas motrices internas sobre las que se debe actuar para activar las variables en el desarrollo de la capacidad dinámica y el valor no económico y lograr el estado deseado. En esta fase se realiza la preparación y recopilación de la información necesaria para gestionar el cambio organizacional y es donde se produce la interrelación con la fase de diseño de la estrategia empresarial.

#### **Etapas 1. Diagnóstico de los componentes estratégicos**

En esta etapa se debe revisar la documentación oficial de la organización objeto de estudio para la precisión de la misión, visión, cumplimiento de su objeto social, cultura, valores, cumplimiento de los objetivos estratégicos, entre otros componentes estratégicos.

Objetivo: Determinar la situación real que presentan en la organización, los valores operativos, los objetivos, la segmentación estratégica y la estructura para así influir sobre los componentes en busca del cambio organizacional que se necesita.

Para evaluar el porcentaje de cumplimiento de los objetivos estratégicos se utiliza la tabla III que tiene por las filas los años de ejecución de la planeación estratégica y por las columnas el porcentaje de cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para obtener el valor de cada celda se evalúa por las columnas el cumplimiento de los criterios de medida para cada objetivo y se determina el valor general de cumplimiento de los objetivos como promedio de los cumplimientos de cada uno de los objetivos y por las filas se ubica el año en el cual se

encuentra la planeación estratégica diseñada. Ubicada ya la celda está tiene una escala de B, que significa que se ejecuta de acuerdo a lo planificado, R que representa que existe un atraso pero que puede corregirse y M que la estrategia empresarial (EE) no se está implementa de acuerdo a lo planificado.

**Tabla III.** Matriz para la evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Periodo EE	Año evaluado	% cumplimiento				
		>90	75-90	50-75	35-50	<35
	1 <sup>ro</sup>	M	M	R	B	B
	2 <sup>do</sup>	M	M	R	B	R
	3 <sup>er</sup>	B	B	R	M	M
	4 <sup>to</sup>	B	R	M	M	M

La matriz está diseñada para EE en períodos de cuatro años que es lo común, pero si la EE es para tres años se elimina el primer año y si es para cinco años se repite la evaluación del cuarto año.

En la figura 2.4 se muestra el procedimiento específico para realizar el diagnóstico de los componentes estratégicos que parte de los valores estratégicos que está conformado por el objeto social, misión y visión. Luego la definición de los valores operativos que son los valores compartidos y la cultura organizacional. Seguido de la determinación del porcentaje de cumplimiento de los objetivos estratégicos y las estrategias y finalmente el análisis de la segmentación estratégica y su correspondencia con la estructura organizativa y la estrategia empresarial.

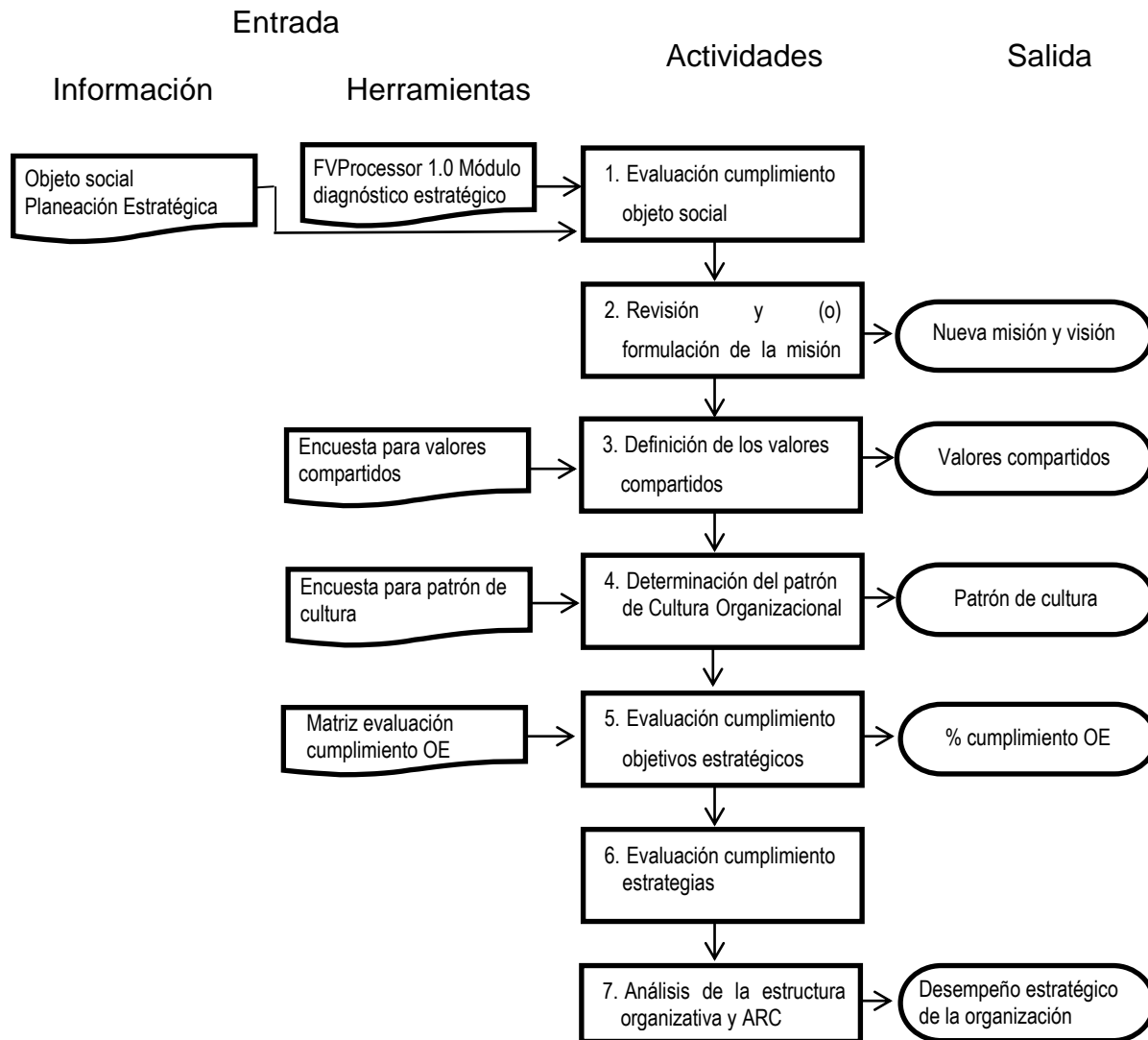


Figura 2. Procedimiento específico para el diagnóstico estratégico de la organización.

### **Etapas 2. Diagnóstico de los procesos internos y determinación de las barreras**

La determinación de las barreras en la implementación de la estrategia empresarial se realiza a través del diagnóstico de los procesos de la organización a través del análisis de la gestión por procesos y el diseño del mapa de procesos para determinar las principales barreras en la implementación efectiva de la estrategia organizacional.

Objetivo: Realizar el diagnóstico de los procesos de la organización y determinar las barreras en la implementación de la estrategia empresarial.

El diagnóstico de los procesos de la organización juega un papel fundamental pues facilita la comprensión del funcionamiento interno de la entidad, permite definir la dinámica actual de la organización y donde se encuentran las brechas que son necesarias explotar para implementar el proceso de cambio organizacional que se requiere para lograr la movilidad para el desarrollo de sus propias estrategias. Esta etapa se realiza según el orden de los procesos declarados en el mapa de procesos de la organización.

Como parte del diagnóstico de la gestión por procesos también se incluye la evaluación del nivel de servicio pues dicha gestión está enfocada a satisfacer las exigencias del mercado (Zaratiegui, 1999) y es un componente que permite evaluar la competitividad de la organización. Regularmente se planifica el nivel de servicio ofrecido (NSO) y se mide el nivel de servicio proporcionado (NSP) y el percibido (NSPe) para lo cual se utiliza la ecuación 1.1.

$$NS = \prod_{a=1}^n \left(1 - \frac{nf}{N}\right) \quad (1.1)$$

Donde:

a: los atributos utilizados para medir el nivel de servicio

n: cantidad de atributos

nf: número de fallos

N: total de la muestra

Para valorar la satisfacción del cliente se utiliza la escala de Alto, Medio y Bajo que fue obtenida por Carbonell Duménigo (2009). Está validada por el Método Delphi, estudio realizado por este autor en su investigación. Según el valor que toma el nivel de servicio (NS) se ubica el intervalo al que pertenece y se busca a que nivel de la escala corresponde como muestra la tabla IV.

**Tabla IV.** Escala para valorar el nivel de satisfacción del cliente. Fuente: (Carbonell Duménigo, 2009).

Escala	Valor de NS
ALTO	90% < NS ≤ 100%
MEDIO	70% < NS ≤ 90%
BAJO	ISC ≤ 70%

En la figura 3 se muestra el procedimiento específico para realizar el diagnóstico de los procesos de la organización. Primeramente se analizan los elementos de la gestión por



procesos y se rediseña un mapa de procesos si fuese necesario debido a las insuficiencias del actual. Posteriormente se realiza el diagnóstico de los procesos estratégicos, claves y de apoyo según se encuentran declarados en el mapa de procesos rediseñado, para luego realizar la medición del NSO, NSP y NSPe.

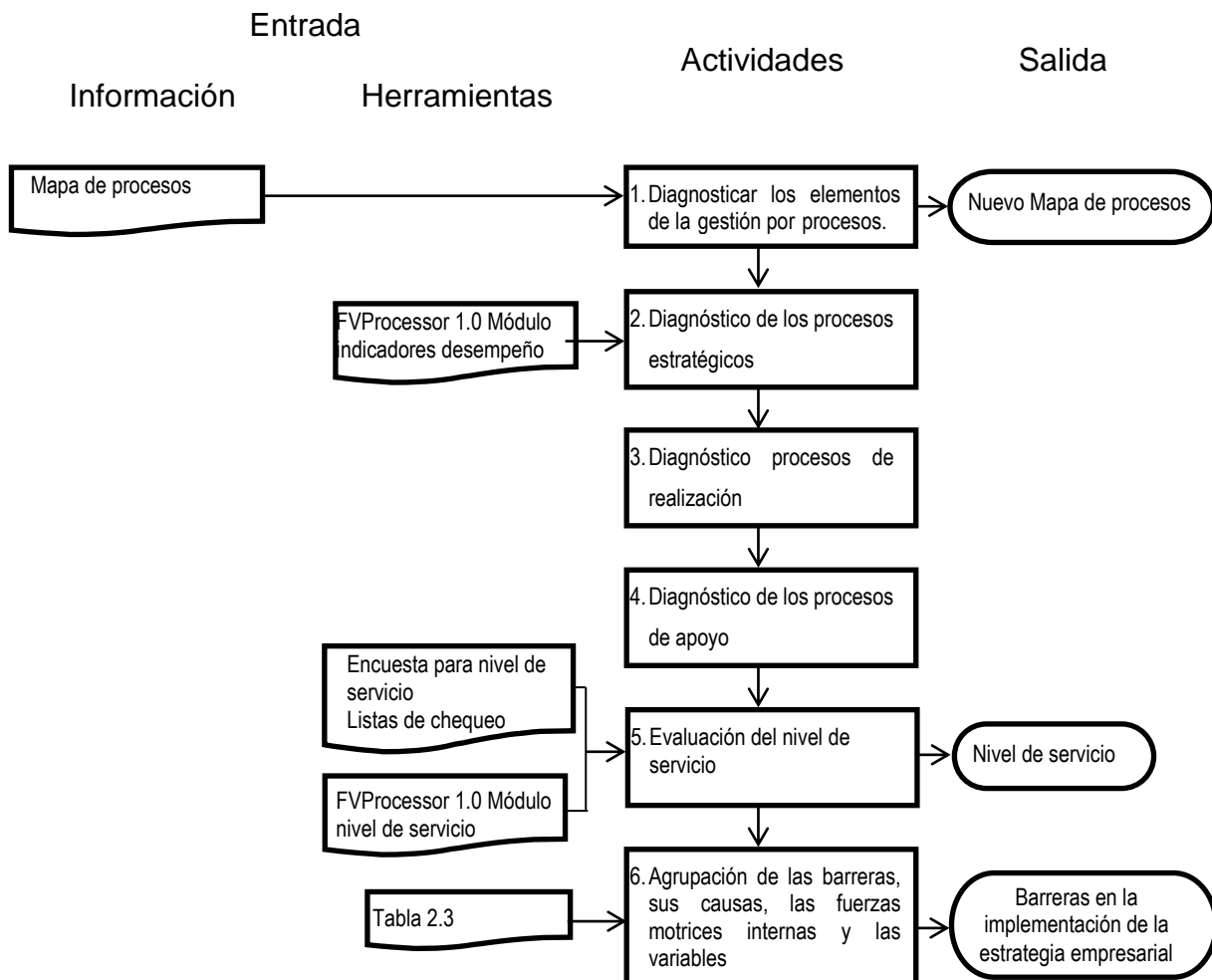


Figura 2.5. Procedimiento específico para el diagnóstico de los procesos internos y la determinación de las barreras.

### **Etapas 3. Evaluación de los indicadores del capital intelectual**

En esta etapa se diseña el manual de indicadores que se van a implementar en la organización para trabajar intencionadamente en el incremento del capital intelectual y se

miden para determinar la situación actual de la organización con respecto al capital intelectual.

Objetivo: Diseño y evaluación del manual de indicadores a implementar en la organización para incrementar el valor no económico.

Para obtener los indicadores necesarios para medir el capital humano, estructural y relacional se propone un conjunto de elementos que deben ser evaluados. Para la obtención de los indicadores se propone el Modelo Intelect<sup>1</sup> basado en indicadores de presente y futuro. Se seleccionó este modelo por los atributos que posee, como son: facilidad de implementar en todo tipo de tamaño de empresa, se ajusta a dos intervalos de tiempo por lo que refleja el efecto de los cambios sobre el capital humano, estructural y relacional y considera indicadores en los procesos y la innovación (Ochoa Hernández, 2010). En la tabla V se encuentran ubicados estos elementos por cada bloque que compone el capital intelectual.

---

<sup>1</sup> Este modelo es propuesto por Euroforum,(1998)

**Tabla V.** Aspectos a evaluar con el conjunto de indicadores diseñados para el capital intelectual

<b>Capital Intelectual</b>		
<b>Capital humano</b>	<b>Capital estructural</b>	<b>Capital relacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos técnicos</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Habilidades de liderazgo</li> <li>• Habilidades de trabajo en equipo</li> <li>• Estabilidad del personal</li> <li>• Habilidad directiva para la prospectiva y el anticipo de retos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos relativos a cuestiones internas protegidos legalmente (tecnologías, productos, procesos).</li> <li>• Conocimientos relativos a cuestiones externas protegidos legalmente (nombre de marca, logotipos).</li> <li>• Creatividad y capacidad de innovación</li> <li>• Grado de sistematización de la innovación y la creatividad</li> <li>• Conocimiento de los procesos de I+D+I para el lanzamiento de nuevos productos/procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los clientes relevantes (conocimiento de su perfil, identificación de los mejores clientes por rentabilidad y tamaño).</li> <li>• Conocimiento de las variables clave para fidelizar a los clientes.</li> <li>• Conocimiento de las variables clave para satisfacer a los clientes (conocimiento de sus necesidades y de cómo valoran los distintos atributos de los productos competidores).</li> <li>• Intensidad de la relación con el proveedor para crear conocimiento (número de proyectos conjuntos, reuniones de trabajo o colaboraciones en I+D con proveedores)</li> <li>• Capacidad de captación de conocimiento mediante la interacción con otros agentes (administración pública, entorno medioambiental).</li> </ul>

En la figura 3 se muestra el procedimiento específico para diseñar el manual de indicadores del capital intelectual. Este parte del diseño del manual de indicadores según el Modelo Intelect ajustado a la entidad objeto de estudio. En esta actividad se diseña el conjunto de

indicadores que agrupados por bloques facilitarán evaluar si se ha producido un incremento del valor no económico de la organización. Luego se realiza su cálculo a través del software FVprocessor 1.0 para obtener la situación actual de la organización.

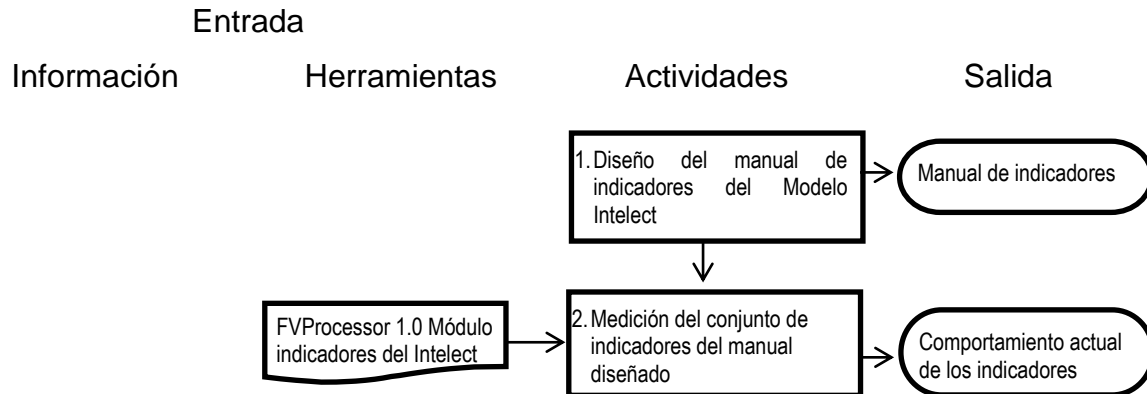


Figura 3. Procedimiento específico para evaluar el comportamiento actual de los indicadores del capital intelectual.

#### **Etapas 4. Formulación del estado deseado**

El estado deseado es el compromiso de una organización con su futuro. Debe contribuir al fortalecimiento del papel de la misma con la sociedad. Tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la organización con el cambio organizacional.

Objetivo: Definir el estado deseado de la organización.

En la figura 4 se muestra el procedimiento específico para la formulación del estado deseado, que parte del análisis de los objetivos estratégico, misión, visión. Luego se realiza la formulación del estado deseado que servirá de guía para trazar las soluciones y plan de acciones en la fase posterior y la creación del grupo de cambio. Este grupo debe estar conformado por las personas que sean decisores en la organización, además por las personas que posean conocimientos en el cambio que se quiere implementar y personas que tengan experiencia en la actividad de la organización.

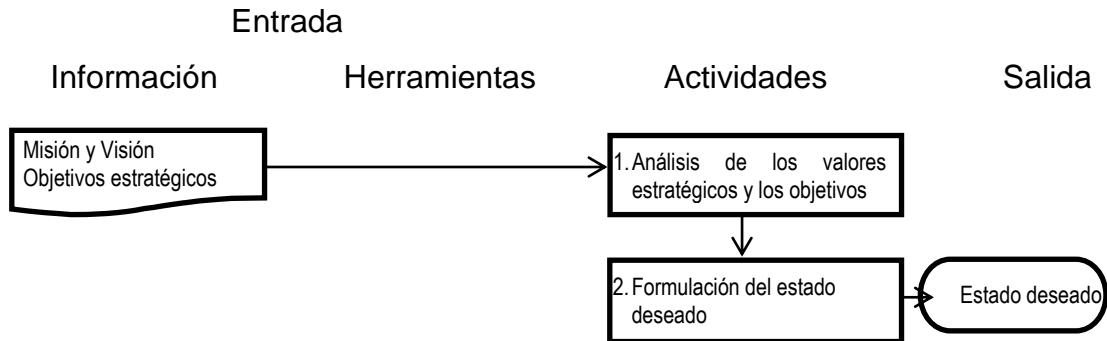


Figura 4. Procedimiento específico para la formulación del estado deseado.

## **FASE II. Implementación del cambio organizacional**

En esta fase se define e implementa la estrategia a seguir para activar las variables a través de las fuerzas motrices internas y con ello eliminar las barreras determinadas en la fase anterior, así como las acciones necesarias para el incremento del capital intelectual como centro de la implementación efectiva de la estrategia empresarial diseñada y la anticipación y adaptación a los cambios del entorno para enfrentarlos de una forma apropiada y con ello la ventaja competitiva sostenible.

### **Etapas 5. Formulación de las soluciones y planes de acciones**

Las soluciones y planes de acciones son el cómo la organización alcanzará las metas propuestas para potenciar las fortalezas y eliminar las debilidades para poder aprovechar las oportunidades del entorno y contrarrestar de forma anticipada las amenazas y así superar las barreras en la implementación de la estrategia empresarial diseñada.

Objetivo: Formulación de las soluciones y planes de acciones para movilizar las fuerzas motrices internas para la activación de las variables que propician el cambio organizacional.

Se debe tener en cuenta que estas soluciones no contradigan la estrategia empresarial diseñada sino que permitan introducir los cambios organizacionales que se requieren para poder implementarla. Además deben estar agrupadas por procesos.

El Plan de Acción es la definición de las acciones que garantizan la aplicación de cada solución, en correspondencia con la estrategia empresarial diseñada. Para la construcción del plan de acción se utiliza la tabla VI que integra los componentes: el proceso sobre el cual se aplica, la fuerza motriz que induce, las soluciones, las acciones, los responsables, los ejecutores y el periodo de cumplimiento. El último componente se divide por trimestre y

estos a su vez por años. La n significa el total de años necesarios para la implementación total de cada solución.

**Tabla VI.** Modelo para la construcción del plan de acción.

Proceso:											
Fuerza(s) motriz(es) interna(s):											
Soluciones	Acciones	Ejecutores	Responsables	Año 1				Año n			
				I	II	III	IV	I	II	III	IV

En la figura 5 se expone el procedimiento específico para la formulación de las soluciones y planes de acciones. Se comienza por la verificación de la alineación de las políticas organizacionales con el entorno, luego el análisis de la filosofía empresarial para comprobar su correspondencia con la estrategia empresarial y se requiere de una corrección o reformulación. Basado en estos dos elementos primordiales se generan tantas soluciones como se consideren pertinentes para a continuación a través de un trabajo en equipo formular las soluciones que finalmente se van a ejecutar. Por último se elaboran los planes de acciones para cada solución utilizando el modelo que se muestra en la tabla 2.5 y en los que se debe definir con obligatoriedad ejecutores, responsables y periodo de cumplimiento para garantizar su efectiva ejecución y posterior control.

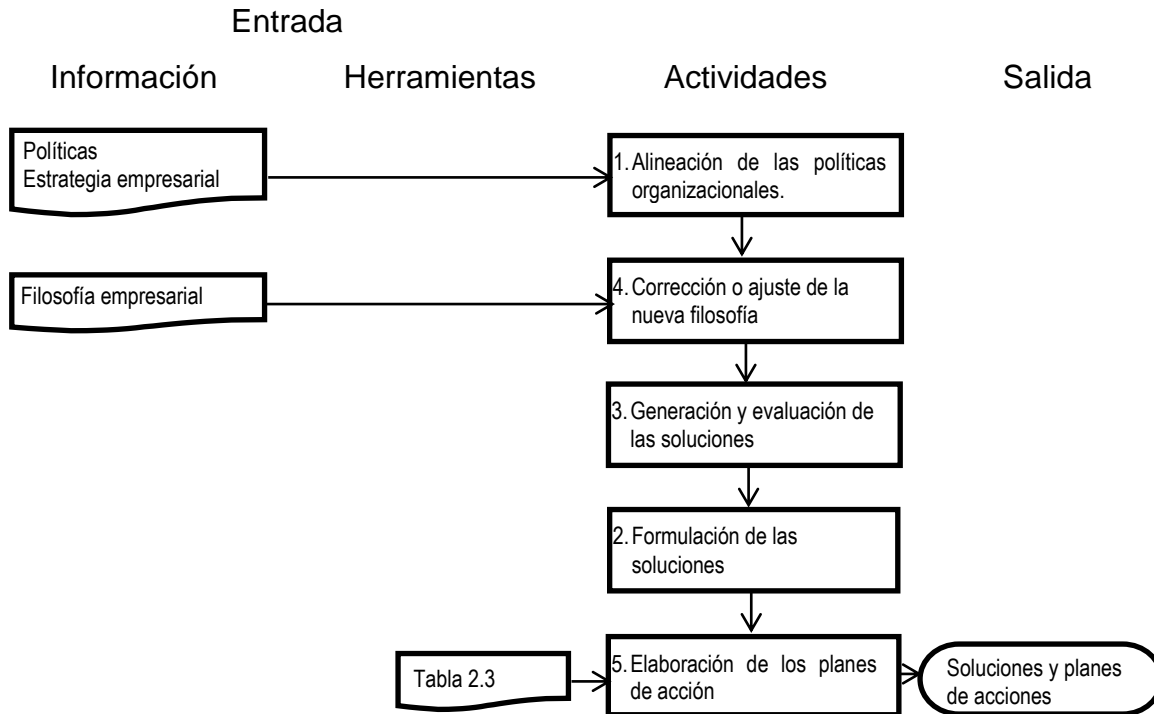


Figura 5. Procedimiento específico para la formulación de las soluciones y planes de acciones.

### **Etapas 6. Evaluación de la factibilidad de aplicación de las soluciones**

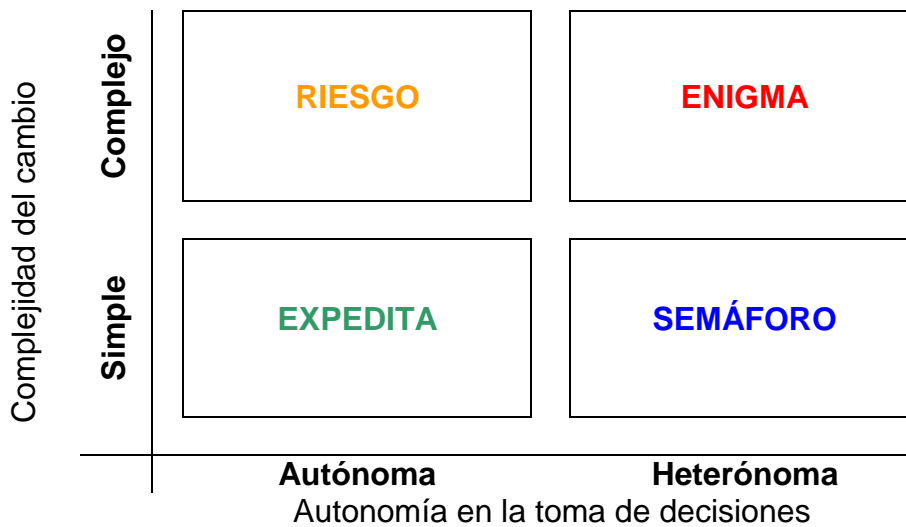


Figura 6. Matriz de evaluación de la implementación. Fuente: Ronda-Pupo (2007)

En esta etapa se valoran las posibilidades de aplicación de las soluciones propuestas en la etapa anterior para lo cual se utiliza como criterios de evaluación la complejidad del cambio y la autonomía en la toma de decisiones.

Objetivo: Lograr la implementación de las soluciones y planes de acciones propuestos. Para esta etapa se utiliza como principal herramienta la matriz de despliegue<sup>2</sup> (figura 2), que permite evaluar la complejidad del cambio contra la autonomía en la toma de decisiones. Consta de cuatro cuadrantes como muestra la figura. Por el eje vertical se ubica la complejidad del cambio y que puede ser simple o complejo. Estas categorías se determinan con la estructura, la cultura, el liderazgo y las políticas. Para clasificar la solución en simple los cambios en estructura deben ser simples o no provocar cambios, debe ser compatible con las políticas y la cultura y los líderes impulsan el cambio y tiene un pensamiento, actitud e intención estratégica. Si la solución precisa de cambios de estructura, la cultura y las políticas entonces el cambio es complejo.

Para determinar la autonomía en la toma de decisiones se tendrá en cuenta que si son del nivel de la dirección de la organización, es autónoma y si es de autorización de un nivel superior, es heterónoma.

Luego de ubicar el cuadrante en el cual se encuentra la solución pues se realizan las acciones correspondientes a dicho cuadrante como muestra en la tabla VII, para luego ejecutar la solución.

**Tabla VII.** Acciones previas necesarias para la implementación de las soluciones.

<b>Cuadrante Expedita</b>	<b>Cuadrante Semáforo</b>	<b>Cuadrante Riesgo</b>	<b>Cuadrante Enigma</b>
Se implementa la solución concebida	Se argumenta la propuesta de manera sencilla y convincente, acompañada de los análisis de factibilidad	Se evalúan los cambios y el impacto sobre los demás procesos de la organización.  Se ejecuta el plan de	Se evalúa en detalle cada aspecto a tener en cuenta y el costo del cambio.  Se evalúa posible adecuación de la

<sup>2</sup> Adaptado de la herramienta propuesta por Ronda Pupo (2007).





	necesarios	acciones para la implementación	estrategia empresarial en cuanto a factores claves de éxito, objetivos y visión.
--	------------	---------------------------------	--

### FASE III: Control y ajuste

En esta fase se identifican las desviaciones y se corrigen para que al concluir el proceso de cambio la organización haya dado un salto cualitativo en su desempeño.

#### Etapa 7. Medición del incremento del capital intelectual y ajuste de las desviaciones

En esta etapa se mide nuevamente el capital intelectual para determinar cómo evolucionaron los indicadores que se diseñaron en la etapa 3 luego de la implementación de todas las soluciones y planes de acciones propuestos en la fase anterior y que deben haber repercutido directamente en el incremento del valor no económico de la organización y con ello el capital intelectual.

Objetivo: Medir el incremento del capital intelectual.

Luego de calculados estos indicadores se debe determinar la creación de valor que identifica el capital intelectual (ICC) y que servirá para evaluar el incremento del capital intelectual de un período a otro, para ello se utilizará la ecuación 1.2.

$$ICC = VACH + STVA \quad (1.2)$$

## **Capítulo II. Aplicación del procedimiento para introducir el cambio organizativo en la UEB Productiva y Comercializadora Numa perteneciente a la Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos de Holguín.**

### **2.1 Fase I. Proyección del cambio organizacional**

Para el cumplimiento del objetivo general de la investigación, en reunión con el consejo de dirección, comprometido con el proceso de transformación que se desea implementar, se realizó la verificación de las premisas. El mismo contribuirá con el comprometimiento de los trabajadores con el proceso de cambio que se desea efectuar a través de la comunicación con los mismos, posibilitando esto la factibilidad del estudio

#### **Etapas 1. Diagnóstico de los componentes estratégico**

La Unidad Empresarial de Base Productiva y Comercializadora Numa, radica en Ave. Los Libertadores e/ 3ra y 5ta, Holguín. Perteneciente a: Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos de Holguín. Fue creada en julio de 1995 a través de la Resolución 46/1995. Cuenta con 12 unidades que se encuentran diseminadas por el municipio Holguín las cuales son:

1. Dulcería: La Nueva.
2. Dulcería: La Baracoesa.
3. Dulcería: La Flor Cubana.
4. Dulcería: Tania la Guerrillera.
5. Dulcería-Panadería: La Crema.
6. Dulcería-Panadería: Panymar.
7. Panadería: La Especial.
8. Combinado Numa
9. Fábrica de Galletas: Roberto Cuenca.
10. Fábrica de Helados Numa.
11. Fábrica: La Excelencia.
12. Fabrica Garayalde

De ellas, siete están destinadas al mercado en CUC y cuatro al mercado en MN. Estas unidades se encuentran dirigidas y controladas por el Jefe de la entidad.



### ✓ **Evaluación del Objeto Social**

Con el objetivo de dar cumplimiento al objeto social la Presidenta del Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Holguín solicitó al Ministro de Economía y Planificación la modificación del objeto social de la empresa Provincial Productora y Distribuidora de Alimentos de Holguín, subordinada al Consejo de la Administración provincial del Poder Popular de Holguín amparada por la Resolución 134 de Abril del 2013 del que solventa la nueva política para los objetos sociales, resuelve modificar el objeto social de la entidad siendo en lo sucesivo el siguiente:

- Producir y comercializar productos alimenticios, licores y bebidas.

El objeto social aprobado se rige por las definiciones y principios generales previstos en la Resolución No.134 de 30 de Abril del 2013 del que resuelve, en tal sentido, el director de la empresa tiene las facultades previstas en dicha norma, las cuales debe hacer efectiva mediante las disposiciones jurídicas correspondientes, observando además las obligaciones derivadas de su facultad.

Luego de reconocer el cumplimiento del objeto social se efectuó un análisis de la misión y visión de la unidad.

### ✓ **Revisión de la misión y visión**

Su misión es producir y comercializar productos alimenticios competitivos, derivados de la harina, con la exquisitez que solo aporta una fuerza de trabajo calificada de gran experiencia en el sector.

La visión: Ser una fuente segura y creciente de obtención de ingresos en MN y MLC para el desarrollo de nuestra unidad.

Se realizó un análisis de las mismas a través del software FV procesor 1.0, programa con el que se pueden evaluar la misión (Anexo 1), visión (Anexo 2), la cual arrojó como resultado que las mismas debían ser reelaboradas ya que carecen de algunos atributos por lo que se proponen las siguientes:

**Misión:** La Unidad Empresarial de Base Numa produce y comercializa productos alimenticios, licores y bebidas para la satisfacción de los clientes contando para ello con un capital humano capacitado, honesto y motivado que permite brindar un producto con una

alta competitividad y la calidad requerida.

**Visión:** Somos la unidad con óptima calidad y confiabilidad en la producción y comercialización de productos alimenticios, bebidas y licores lo que permite el liderazgo competitivo sostenible.

✓ **Definición de los valores compartidos**

La dirección para obtener los factores de la Entidad establecidos efectuó una tormenta de ideas para escoger los valores más representativos de la Organización, siendo estos: Colaboración, Consagración, Creatividad, Profesionalidad, Respeto, Productividad, Responsabilidad, Optimismo, Trabajo en equipo, Honestidad.

Para desarrollar el diagnóstico de los valores reales en la organización se realizó la encuesta de valores compartidos (Anexo 3), empleándose el software FVprocesor para obtener el tamaño de muestra necesario por estratos, a partir de una población de 245 trabajadores, obteniéndose como resultando en total un tamaño de muestra de 71 trabajadores (Anexo 4). Luego del diagnóstico, los valores compartidos necesarios de la organización reflejada en los resultados son los siguientes: honestidad, responsabilidad y trabajo en equipo.

✓ **Determinación del patrón de cultura organizacional**

La determinación del patrón de cultura organizacional se obtuvo a través de la encuesta realizada para determinar los caracteres centrales de la cultura organizacional (Anexo 5). El procedimiento para determinar el tamaño de muestra es el mismo que el de los valores compartidos.

De forma general como resultado de la encuesta se obtuvo el patrón de cultura de la organización, se puede resumir que los obreros se identifican más con la labor que realizan que con la organización, no siendo así con los técnicos, directivos y de servicios; las actividades laborales se organizan en torno a los grupos, no a personas; las decisiones de la dirección toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los obreros; las unidades de la organización se fomentan de forma coordinada e interdependiente; con un riguroso control y vigilancia sobre el cumplimiento de los reglamentos establecidos en la entidad; los criterios usados para las recompensas es el rendimiento y la dirección se perfila hacia los resultados o metas, no hacia las técnicas o procesos.

✓ **Evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos y las estrategias para el periodo analizado**

La Estrategia Empresarial está diseñada para el 2012-2016 se evaluará el cumplimiento de sus objetivos al cierre de su tercer año 2014.

Tiene elaborados todos los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves con sus respectivos criterios de medidas. Al evaluar el cumplimiento total de los objetivos estratégicos diseñados se puede decir que solo el 33.3% de los criterios de medida se cumplen por ello el cumplimiento de los objetivos se encuentran en un 14% estando evaluada de mal como muestra la tabla I.

**Tabla I.** Evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos

Áreas de Resultados Claves	Objetivos	Criterios de Medida	Evaluación
<b>1. Perfeccionamiento empresarial</b>	1	3	M
	2	2	B
	3	2	R
<b>2. Producción</b>	1	4	R
	2	3	R
	3	5	M
	4	4	B
<b>3. Comercialización</b>	1	2	R
	2	2	M
<b>4. Calidad</b>	1	2	R
<b>5. Economía</b>	1	4	R
<b>6. Recursos Humanos</b>	1	3	B
	2	2	R
	3	5	M
<b>7. Seguridad y Protección</b>	1	5	B
	2	3	B
<b>Evaluación Total</b>	16	51	Mal

**Análisis de la estructura organizativa y (ARC) áreas de resultados claves**

La estructura organizativa de la Unidad Básica está compuesta por cinco áreas: Dirección, Tecnología - Producción, Comercial - Abastecimiento, Economía y Recursos Humanos, cada una cuenta con un Jefe de Área y el Jefe de Unidad las dirige y controla apoyado en las

áreas de resultados claves las que le proporcionan un mejor desarrollo a la entidad (Anexo 6).

ARC Producción

ARC Comercialización

ARC Calidad

ARC Economía

ARC Recursos Humanos

ARC Seguridad y Protección

ARC Perfeccionamiento Empresarial

Como se puede apreciar existe una correspondencia entre la estructura organizativa y las ARC lo que facilita una orientación de la organización al logro de las metas trazadas.

### **Diagnóstico de los procesos internos y determinación de las barreras**

A pesar que la organización gestiona sus actividades hacia un enfoque por procesos no tiene diseñado el modelo, por lo que se propone un mapa de procesos (Anexo 7) como base para la realización del diagnóstico de los procesos internos y la determinación de las barreras en la implementación de la estrategia empresarial.

#### **✓ Diagnóstico de los procesos estratégicos**

##### **Proceso de dirección**

El proceso de dirección asesorado por la empresa a la que se subordina es el encargado de planificar, fiscalizar, organizar los procesos y controlar el desarrollo del cumplimiento de los planes, tomar decisiones apropiadas ante las posibles dificultades presentadas que puedan atentar contra el objetivo deseado, así como de establecer las políticas a seguir en la entidad y evaluar su eficacia.

El proceso es centralizado, por lo que las indicaciones proceden directamente desde la empresa provincial entorpeciendo el buen funcionamiento del proceso en la UEB y existiendo un conjunto de obstáculos burocráticos que impiden el buen desempeño del proceso. Sin embargo, se establece un ambiente de trabajo interactivo donde se trazan los planes y objetivos facilitando la creatividad, flexibilidad, responsabilidad y el autocontrol, cualquier miembro del equipo puede dirigirse al jefe o algún responsable para plantearle

alguna situación dada, que afecte el desempeño de su trabajo o insatisfacción personal. Luego del diagnóstico al proceso estratégico de dirección se obtuvo como barreras:

- 1 Déficit de fuerza laboral calificada en algunos puestos claves.
- 2 Falta de Capacitación y preparación del personal
- 3 Deficiencia en la comunicación entre el puesto de dirección y las demás áreas, donde no llega la información a todos los niveles y de forma oportuna.
- 4 Poco sentido de exigencia por algunos directivos en las acciones que provocan incumplimiento en las tareas previstas.

### **Proceso de gestión de calidad**

Aunque la entidad no tiene implementado un sistema de gestión de la calidad se realizan acciones de mejora continua, los técnicos que se dedican a esta actividad subordinados al área técnico productiva son los encargados de supervisar, controlar, así como dirigir metodológicamente la actividad de control de la calidad y la introducción de la norma ISO-9000. No se rigen por una política de calidad implementada a través de un sistema coherente, teniendo en cuenta que se elaboran productos alimenticios.

Este proceso es el encargado de orientar a la dirección de la entidad en la conveniencia de utilización de nuevas tecnologías, cambios en el proceso productivo, reajustes en la utilización de la fuerza de trabajo así como analizar los resultados del proceso de producción e informar los problemas existentes y sus causas. Luego del análisis del proceso se plantea como barrera:

1. No se tiene implementado un SGC que garantice en los productos los requisitos establecidos.

### **Proceso de gestión de los recursos humanos**

El departamento de los recursos humanos es el responsable de llevar a cabo este proceso para ello cuenta con un Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH) y la política que rige el proceso. Consolidan la aplicación de los sistemas de pago y de estimulación aplicados que contribuyan a una mayor productividad y calidad en el trabajo.

La UEB Numa cuenta con una fuerza de trabajo de 245 trabajadores de ellos 190 directos y 55 indirectos compuesto por 162 hombres y 83 mujeres desglosados por categoría ocupacional en 1 Cuadro, 5 Administrativos, 18 Servicios, 31 Técnicos y 190 Obreros, constituyendo los obreros la categoría más numerosa pues la empresa pertenece a la esfera productiva.

Al realizar el análisis de la distribución de la plantilla por sexo se observa que existe un predominio absoluto del sexo masculino debido principalmente a las características del trabajo desarrollado. El 66% de los trabajadores está compuesto por hombres, pues generalmente las actividades de producción son afines a este sexo, por lo que sólo un 34% de los puestos de trabajo, son ocupados por las mujeres.

De forma general, se puede evaluar de alto el nivel de escolaridad, pues 178 trabajadores poseen un nivel de escolaridad de preuniversitario en adelante para un 72,6%, y 67 tienen el nivel más bajo, donde el 27,4% solo ha vencido los niveles primarios y secundarios.

Al analizar la plantilla por sexo y edad se observa que según la pirámide de edades se puede afirmar que la fuerza laboral es joven, pues la misma está concentrada en el rango de 22 a 41 años, afirmándose que la mayor parte de la plantilla cuenta con potencialidades que pueden ser explotadas, lo cual constituye una fortaleza para estas organizaciones.

El proceso de gestión de los recursos humanos en el año 2014 con relación a indicadores de trabajo y salario se comportaron de forma favorable encontrándose en los parámetros establecidos ya que la producción mercantil de un plan de \$8 701 800,00 se obtuvo un real de \$9 389 600,00 para un 107,9%, el ingreso monetario se comportó a un 114,4% de cumplimiento, el promedio de trabajadores al 100%, la productividad de un plan de \$3035/trabajador se obtuvo un real de \$3273/trabajador para un 107,8 %. Se efectuó la entrega de los medios de protección correspondiente a cada puesto de trabajo y ropa de presencia para las mujeres indirectas.

Para el diagnóstico de la satisfacción laboral se aplicó una encuesta (Anexo 8) y se valoraron los resultados del SGICH donde se detectaron los puntos débiles y las dificultades que en mayor medida están influyendo negativamente en el proceso. Los resultados de la encuesta se exponen a continuación:



- El 91,5% de los trabajadores plantean que los supervisores siempre le brindan información de la calidad con que realizan su tarea, el resto dice que solo a veces
- El 63,3<sup>o</sup>% de los encuestados declara que casi siempre los miembros del área participan en la determinación de metas y objetivos, el 21,1% que siempre y el resto a veces.
- En cuanto a las relaciones humanas y de trabajo que existen entre los miembros del colectivo prevalece el 95,8% como satisfecho y los restantes solo a veces.
- El 87,3% plantea que el sistema de estimulación moral y material establecido casi nunca está en correspondencia con los resultados alcanzado y el resto opina que nunca.
- El 77,5% de los obreros opina que las condiciones de trabajo en su puesto le proporcionan un ambiente seguro siempre y los restantes casi nunca.
- La mayoría de los encuestados plantean que las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, posgrado y posibilidades de ascenso) le satisfacen siempre (76%), los demás solo a veces.
- Para cambiar o mejorar los métodos de trabajo el 70,4% de los obreros opinan que siempre se toman en cuenta las opiniones de los obreros, el 16,9% cree que casi nunca y los demás opinan que no saben.

De forma general el índice de satisfacción laboral es de un 54% con una calificación de regular por lo que se debe trabajar para mejorar la satisfacción de los trabajadores pues de su trabajo depende en gran medida el éxito de la entidad.

Existe mucho disgusto por la estimulación, mucho sacrificio, mucho trabajo y no hay correlación alguna. Algunos obreros consideran que se puede mejorar si se estabiliza el suministro de las materias primas, mejorando la estimulación moral y material, poniendo al obrero en el centro de las planificaciones. Como resultado de diagnóstico del proceso se obtiene como barreras:

- 1 La entidad no tiene elaborado un procedimiento documentado donde se identifique y valide las competencias distintivas de la misma
- 2 Déficit de medios de trabajo y de protección.

## ✓ Diagnóstico de los procesos claves

### Proceso de gestión técnico- productivo

Este proceso es el encargado de cumplir en su totalidad el plan de producción, los índices de consumo y el uso racional de portadores energéticos por equipos tecnológicos y niveles de producción. Además trabajar en la creación de nuevas variedades y surtidos de la repostería, cumplir el mantenimiento preventivo planificado según las indicaciones específicas del equipamiento, lograr que el 100 % de las unidades obtengan la Condición de Modelo en Orden e Higiene y analizar las producciones actuales por fábricas y valorar la introducción de nuevas variedades.

Para el diagnóstico del proceso se tomó como referencia la fábrica de galletas Roberto Cuenca por ser la unidad que mayor plan de producción (Anexo 9). El plan de producción es de 696.50 TM y lo que se produjo realmente fue 506.66 TM representando un 72.7 % de cumplimiento del plan. La producción diaria de la entidad es de 940 Kg de galletas.

Para el diagnóstico del proceso se valoró el ambiente de trabajo y el estado actual de los equipos para la producción y el flujo de producción (Anexo 10).

Luego de realizado el diagnóstico del proceso se tienen como barreras:

1. Interrupciones frecuentes en el flujo productivo por el deterioro del equipamiento tecnológico.
2. Falta de materias primas y materiales.

### Proceso de gestión comercial

Este proceso tiene como objetivo garantizar el cumplimiento del plan de entregas de los productos destinados a organismos priorizados y al incremento de las producciones nacionales, enfatizando en su calidad, cumplir con los surtidos planificados, así como con el plan de abastecimiento y distribución de materias primas. Establecer control del índice de consumo de portadores energéticos a los equipos que conforman el parque automotor de la UEB. Exigir se realicen los controles de calidad de acuerdo a los procesos establecidos que permitan lograr que cada producto cuente con las características específicas. Controlar que se cumplan los planes de ventas, de acuerdo a los destinos indicados, evaluando que se realicen las entregas en envases y embalajes adecuados. Cumplir con los términos pactados

en los contratos, exigiendo se verifiquen las cláusulas contenidas en estos y no se ejecuten ventas no contratadas.

Con relación a las ventas en CUC de un plan de \$607 756,00, se obtuvo un real de \$303 176.00, para el 49,9 %, En Oferté se obtuvo un real de \$76 806,00 de un plan de \$99 193,00 para un 77,4 % y en CUP de un plan de \$6 214 980,00 se generó un real de \$8 926 273,00 para un 143 %.

Se cumplió con el plan de mantenimiento previsto para el transporte, se realizaron controles sistemáticos a las hojas de rutas, índices de consumo y recorridos del transporte con carga y sin carga, lográndose la optimización de su uso y manteniendo un Coeficiente de Disponibilidad Técnica de un 88,4 % como promedio.

Los principales clientes de la organización son:

1. Empresa de Comercio y Gastronomía
2. Empresa de Establecimientos Especiales y de Servicios
3. ESUNI Moa
4. Cadenas de Tiendas TRD
5. Empresa de Recuperación Materia Prima
6. Comercializadora DIVEP
7. Empresa de Transporte, Construcción y Abastecimiento TCA.

Luego del diagnóstico del proceso se obtiene como barreras:

1. Falta de calidad en el suministro de materias prima
2. Cuentas por cobrar vencidas en CUC

#### ✓ **Diagnóstico de los procesos de apoyo**

##### **Proceso de seguridad y salud en el trabajo**

En la entidad existe un técnico que radica en el área de recursos humanos encargado del proceso de seguridad y salud en el trabajo (SST), fundamentalmente de la protección de los trabajadores, confección y actualización de riesgos a incidir en un posible accidente de trabajo, chequeos médicos periódicos, además de, sistemáticamente, realizar entregas de los medios individuales de protección, revisión de la aplicación de normas, emisión de datos estadísticos y procesamiento de la actividad de seguridad social, seguridad y salud a diferentes instancias.



La institución cuenta con el manual de seguridad y salud establecido y mantiene el procedimiento de identificación de factor de riesgos, evaluación y control de riesgos para garantizar la continua identificación de peligros, evaluación de los riesgos e implantación de las medidas de control necesarias.

Es necesario mencionar que la entidad durante el año fue objeto de inspección por parte de la Dirección Municipal de Trabajo, Reinspección de la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo (ONIT), Visita integral de la Empresa Provincial, Comité Militar Municipal, obteniendo resultados positivos. A pesar de estos resultados la organización:

- 1 No tienen incluidos en los presupuestos de la entidad recursos financieros y materiales necesarios para la mejora sistemática de las condiciones de trabajo, eliminación de los factores de riesgos de accidentes, la compra de medios de protección individual.
- 2 No todos los trabajadores están capacitados en los temas de SST.

### **Proceso de seguridad y protección**

La entidad posee auditores internos encargados de dicho proceso con dominio y experiencia en la actividad que realizan, periódicamente ejecutan visitas de control a las diferentes actividades con el fin de mantener la implantación y seguimiento de la Norma Control al amparo del Decreto Ley 199/99 del Consejo de Estado. Este proceso se encarga de evaluar y controlar los riesgos por objetivos, garantizar la actualización y funcionamiento de la Norma Control de la UEB, actualizar el Plan de Tiempo de Guerra y los aseguramientos principales en correspondencia con las Disposiciones del CDM, actualizar el Plan de Reducción de Desastres y sus aseguramientos principales al amparo de la Directiva No 1/10. Elaborar y ejecutar los programas de acciones para la Preparación del Personal y de Defensa Civil, manteniendo actualizados todos los documentos de organización y control. Este proceso luego del diagnóstico tiene como barrera:

- 1 No se realizan de forma sistemática inspecciones sorpresivas y nocturnas a las unidades de la UEB para evitar los hechos delictivos.

### **Proceso de gestión económica**

Posee una contabilidad acorde con los postulados y requerimientos establecidos para el perfeccionamiento empresarial. Con vista a dar cumplimiento a la política trazada en el VI Congreso del PCC y en la implantación de los lineamientos en la UEB, está obligada a mantener la contabilidad hoy más que nunca al día y con sus saldos fidedignos, para que sea más factible adecuar y ajustar la contabilidad en el momento que se indique por los niveles correspondiente la unificación Monetaria. En el anexo 11 se muestra el resultado del cumplimiento de los indicadores económicos en la UEB NUMA.

Analizando los principales indicadores económicos que se muestran en el anexo 12 se puede plantear que el gasto material se cumplió en un 95,52% ahorrándose en este indicador con relación al año anterior 3,18 % representando valores por \$343 122,00. El total de gasto se corresponde con el sobre cumplimiento de la Producción mercantil al crecer esta en un 7.9% que representa \$687 837,00. El costo por peso de venta se comportó al 97,5%, al compararlo en igual periodo del año anterior se puede observar un ahorro de \$0,0908 por cada peso de venta. Las ventas netas de un plan de \$8 872 800,00 se logró vender \$9 455 781,54 creciendo en un 8,38% significando \$731 481,54 vendidos por encima de lo planificado. La utilidad del periodo con relación al año anterior se observa un crecimiento de \$466 226,08. El valor agregado bruto de un plan de \$4 405 800,00 obtuvo un real de \$5 058 695,43 para un 114,82% al compararlo con igual período año anterior muestra un crecimiento del 8,6 % representando \$404 441,78.

Las cuentas por cobrar en moneda nacional se mantuvieron en término y el ciclo de cobro en 30 días no así las cuentas por cobrar en CUC que cerraron con un ciclo en 90 días y \$50 000,00 vencidos con la ESUNI Moa.

Luego del diagnóstico del proceso se obtienen como barreras:

1. No se realiza el despacho financiero en fecha.

#### **✓ Evaluación del nivel de servicio**

La organización para la evaluación de este indicador parte del cumplimiento de los contratos dirigidos de la empresa, del plan de producción establecidos de cada unidad y el cumplimiento de los requerimientos de calidad del producto terminado por lo que tienen

establecido un nivel de servicio del 86.9% el cual se toma como el nivel de servicio ofrecido o diseñado

### Medición del nivel de servicio proporcionado y percibido

Con el propósito de medir el nivel de servicio proporcionado por la entidad se realizó la lista de chequeo a los trabajadores para evaluar los atributos que influyen en el nivel de servicio (Anexo 12). A través de la aplicación del software FVprocessor se obtuvo el tamaño de muestra y se determinaron los fallos con la evaluación de 1 a 3.

$$NSP_{\text{Proporcionado}} = \prod \left( 1 - \frac{Nf}{n} \right)$$

Población= 245 trabajadores  
 Nf= número de fallos  
 n=Tamaño de muestra  
 NSP= 81%

**Tabla II.** Resultado del nivel de servicio proporcionado (NSP)

No. Fallos	1	1	2	2	3	2	2	1
n	71	71	71	71	71	71	71	71
1-nf/N	0,985	0,985	0,971	0,971	0,957	0,971	0,971	0,985
<b>NSP</b>	0,818							

El nivel de servicio que percibe el cliente se valoró a través de la encuesta realizada (Anexo 13) al 100% de los principales compradores con el objetivo de obtener los principales problemas que pueden afectar la satisfacción del cliente provocando bajos niveles de servicio al cliente.

$$NSP_e = \prod \left( 1 - \frac{Nf}{n} \right)$$

Población= 8 clientes  
 Nf= número de fallos  
 n=Tamaño de muestra  
 NSP<sub>e</sub>= 73%

**Tabla III.** Resultado del nivel de servicio percibido (NSPe) por los clientes de la UEB NUMA.

No. Fallos	1	0	0	1	0
n	7	7	7	7	7
1-nf/N	0.857	1.00	1.00	0.857	1.00
NSPe	0.734				

### Agrupación de las barreras, causas, fuerzas motrices y variables.

Posteriormente del análisis realizado a los procesos y el resultado obtenido de la evaluación de los niveles de servicio, se determinan las barreras y causas que la originan, así como las fuerzas motrices internas y variables latentes (tabla IV que van a contribuir e influir en los obstáculos que están impidiendo la correcta ejecución de las estrategias para poder actuar de forma directa en el desempeño de la entidad.

2. Relación de las barreras, las causas, las fuerzas motrices internas y las variables a activar para la implementación de la estrategia organizacional.

**Tabla IV.** Agrupación de las barreras, sus causas, las fuerzas motrices y las variables latentes.

No.	Barreras	Causas	Fuerzas motrices	Variables
1	Déficit de fuerza laboral calificada en puestos claves.	Demasiada exigencia y responsabilidad relativa al cargo, escasa motivación	Formación,	Competencias laborales
2	Falta de capacitación y preparación del personal.	Deficiente métodos y estilos de planificación	Formación,	Competencias laborales
3	Deficiencia en la comunicación entre el puesto de dirección y las demás áreas.	Escasa comunicación entre las áreas	Sistema de información	Comunicación
4	Insuficiente exigencia de directivos que provocan incumplimiento en tareas previstas.	Deficiente método y estilo de dirección	Liderazgo	Estilo de dirección
5	Falta de materias primas y materiales	No existe un buen manejo de inventarios.	Diseño de procesos	Procedimiento
6	Mala calidad en la materia	Centralización de los	Competitividad	Relaciones



	prima recibida.	proveedores		proveedores
7	No se tiene un sistema de control de calidad implementado.	Ausencia de procedimiento	Diseño de procesos	Procedimiento
8	La entidad no tiene elaborado un procedimiento documentado donde se identifique y valide sus competencias distintivas.	Falta de visión estratégica del líder	Diseño de procesos	Procedimiento
9	Interrupciones frecuentes en el flujo productivo por el deterioro del equipamiento tecnológico.	Envejecimiento del equipamiento tecnológico	Tecnología	Equipamiento tecnológico
10	Déficit de medios de trabajo y de protección	Falta de planificación de los medios de trabajo y de protección	Presupuesto	Desempeño económico
11	Cuentas por cobrar vencidas en CUC	Escasa exigencia del cumplimiento de la contratación	Liderazgo	Estilo de dirección
12	Existen riesgos laborales que requieren inversión.	No están incorporados en el plan de inversión y no se le da prioridad	Presupuesto	Desempeño económico
13	No se realizan de forma sistemática inspecciones	Insuficiente control	Liderazgo	Estilo de dirección
14	No realizar el despacho financiero en fecha.	Insuficiente control	Liderazgo	Estilo de dirección
15	No todos los trabajadores están capacitados en los temas de SST	Falta de capacitación de los trabajadores en la SST	Formación,	Competencias laborales



### **Etapas 3. Evaluación de los indicadores del capital intelectual**

En esta etapa se diseña el manual de indicadores que se van a implementar en la organización para trabajar intencionadamente en el incremento del capital intelectual y se miden para determinar la situación actual de la organización con respecto al capital intelectual.

Para obtener los indicadores necesarios para medir el capital humano, estructural y relacional se propone un conjunto de elementos que deben ser evaluados como muestra el anexo 14. En la tabla V se relacionan los resultados referentes al capital intelectual de la UEB NUMA.

**Tabla V.** Resultado de los Indicadores de Capital Intelectual evaluados en la UEB NUMA.

<b>Indicadores de Capital Intelectual</b>	<b>Valores (%)</b>
<b>Capital relacional</b>	
Índice de clientes satisfecho	71
Índice de fidelidad de los clientes	88
Cuota de mercado	102
Quejas y reclamaciones	29
<b>Capital estructural</b>	
Índice de calidad de las producciones	71
Índice de eficiencia de las producciones	66
<b>Capital humano</b>	
Cumplimiento del plan de formación	96
Nivel del desempeño individual	82

#### **Etapa 4. Formulación del estado deseado**

El estado deseado es el compromiso de una organización con su futuro, es el estado deseado a que aspira la organización con el cambio organizacional.

Lograr la totalidad del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la planeación estratégica diseñada para el período 2012-2016.

#### **2.2 Fase 2: Implementación del cambio organizacional**

## Etapa 5. Formulación de las soluciones y planes de acciones

### 3. Plan de acción para la gestión del cambio organizacional en la UEB NUMA.

1. Proceso de Dirección											
Fuerza(s) motriz(es) interna(s): Liderazgo, Dirección estratégica, sistema de información y formación											
Soluciones	Acciones	Ejecutores	Responsables	Año 1				Año 2			
				I	II	III	IV	I	II	III	IV
Seleccionar personal competente para puestos de dirección y garantizar su capacitación en métodos de dirección	Capacitación de los trabajadores líderes y de mayor experiencia para ocupar puestos de dirección (Impartir conferencias y talleres de liderazgo, con énfasis en los métodos y estilos de dirección, así como en las comunicaciones interpersonales en los diferentes escalones de mando).	J' de cuadro	Jefe de RRHH	x		x		x		x	
	Mayor divulgación de las convocatorias para puestos de dirección dentro y fuera de la entidad.	RRHH		x	x	x	x	x	x	x	x
Incrementar el conocimiento de los trabajadores	Implementación y control de plan de capacitación.	Trabajadores	Capacitadora		x		x		x	x	
Fortalecer la comunicación entre la dirección y el resto de las áreas	Concebir una estrategia de comunicación que fortalezca la comunicación entre las áreas y la dirección.	Comunicadora	Comunicadora	x	x	x	x	x	x	x	

<b>2. Proceso de gestión de la calidad</b>										
Fuerza(s) motriz(es) interna(s): estructura y diseño de procesos										
Mejorar la comunicación entre la UEB Numa y la Empresa para solicitar la mejora de la calidad de la materia prima.	Establecer un flujo continuo y directo de información entre la alta dirección de la entidad y la empresa que garantice el abasto de materias primas suficientes y acorde a las especificaciones de calidad. Implementar un procedimiento para la evaluación de proveedores.	Director y el comercial	Director	x	x	x	x	x	x	x
Inspección de calidad de las materias primas durante la recepción.	Implementar la inspección por atributos y establecer planes de muestreo.	Tec. de calidad y j' de producción	Director		x		x		x	x
Devolución de las materias primas que no cumplen con las especificaciones.	Implementar un procedimiento para el tratamiento de las no conformidades.	Tec. de calidad	Director	x	x	x	x	x	x	x
Ganar autonomía como entidad en cuanto a inversiones, materias primas y materiales	Realizar reunión para solicitar a la empresa nacional la descentralización de recursos, con el objetivo de buscar un mercado en la región, capaz de satisfacer las necesidades.	Director y Empresa	Director			x	x	x	x	x
Establecer un sistema de gestión	Adoptar las directrices para implementar un sistema de gestión de la calidad y creación	Trabajadores designados	Director			x	x	x	x	x

de la calidad	de un grupo de trabajo para el diseño del sistema de gestión de la calidad.													
---------------	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### 3. Proceso de Recursos Humanos

Fuerza(s) motriz(es) interna(s): Diseño de procesos, liderazgo y presupuesto

Establecer un procedimiento documentado donde se identifique y valide sus competencias distintivas	Trabajo en equipo para definir las competencias genéricas y específicas para cada puesto de trabajo. Elaborar el procedimiento para la validación de las competencias distintivas.	Grupo de trabajo RRHH	de Director	x										
Eleva la motivación de los trabajadores	Definir los sistemas de pagos por resultados y el sistema de incentivos y premiaciones.	Grupo de trabajo RRHH	de Especialista principal de RRHH									x	x	
Aprobación oportuna de la compra de medios de protección.	Levantamiento de necesidades de útiles y medios de protección y presentación a la comisión de divisa.	Trabajadores y J' de brigada	de Especialista de seguridad y salud en el trabajo		x									

### 4. Proceso Técnico-Productivo

Fuerza(s) motriz(es) interna(s): Presupuesto y Estructura

Mejora la comunicación entre la UEB Numa y la Empresa para	Establecer un flujo continuo y directo de información entre la alta dirección de la entidad y la empresa que garantice el abasto de materias primas suficientes y acorde a las especificaciones de calidad.	Director y el comercial	de Director			x	x	x	x	x	x			
--	---	-------------------------	-------------	--	--	---	---	---	---	---	---	--	--	--

solicitar el suministro de materia prima a tiempo													
Adecuada planificación de inversiones y mantenimiento tecnológico.	Elaboración y envío de planes de inversión y mantenimiento tecnológico a la empresa.	Brigada de mantenimiento	Especialista de economía		x						x		

<b>5. Proceso de gestión comercial</b>													
Fuerza(s) motriz(es) interna(s): Estructura y Liderazgo													
Mejorar comunicación con el cliente	Despachar mensualmente con el cliente los riesgos existentes y establecer fechas de cumplimiento de acuerdo al plazo real necesario para el mismo, cómo garantía de cumplimiento de las cuentas por cobrar cobro de los productos ofrecidos.	Cliente y J' de Gestión Comercial	J' de Gestión Comercial	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Cumplimiento de las ventas en CUC y Oferte	Establecer un flujo continuo y directo de información entre la alta dirección de la entidad y la empresa que garantice el abasto de materias primas suficientes y acorde a las especificaciones de calidad.	Director y el comercial	Director										x

<b>6. Proceso: Seguridad y salud en el trabajo</b>										
Fuerza(s) motriz(es) interna(s): Presupuesto, liderazgo, Formación										
Planificación de los recursos financieros y materiales necesarios para la seguridad y salud en el trabajo	Incluir en los Planes de Negocios de la entidad la Planificación de los recursos financieros y materiales necesarios para la mejora sistemática de las condiciones de trabajo, eliminación de los factores de riesgos de accidentes, la compra de equipos de Protección Personal y contra incendio.	Grupo de trabajo RRHH y Economía	Director		x				x	
Capacitar a los trabajadores en materia de seguridad y salud en el trabajo	Elaborar y ejecutar Plan de Entrenamiento del personal en seguridad y salud en el trabajo.	Técnico de SS y trabajadores	Esp. Princ. RRHH			x	x	x	x	x
Control del proceso de nuevo ingreso	Implementar el programa de entrenamiento inicial mediante un procedimiento que establezca niveles según la complejidad de la labor y los registros que recogen las evidencias de su cumplimiento. Documentar la responsabilidad del jefe del área en la evaluación del desempeño durante el entrenamiento inicial. Reestructurar la comisión de ingreso al empleo.	Esp. Princ. RRHH	Director	x	x	x	x	x	x	x

<b>7. Proceso de seguridad y protección</b>												
Fuerza(s) motriz(es) interna(s): Liderazgo, Formación												
Priorizar las inversiones referentes a riesgos laborales	Incluir los gastos de inversión en el presupuesto de la economía del año siguiente y solicitar a la empresa nacional el respaldo para su ejecución	Grupo de trabajo RRHH	de de	Especialista de finanzas					x	x	x	x
Cumplimiento de las normas del plan de emergencia contra incendios.	Activar el Punto contra Incendios. Contratar con ACPI la verificación de los extintores. Actualizar las normas del plan de emergencia contra incendio.	Tec. de Seguridad y Protección.	de	Director					x	x	x	x
Inducir el uso adecuado de los medios de protección en los trabajadores	Establecer acta de responsabilidad individual para el uso de los medios de protección e incluir en el plan de capacitación.	Grupo de trabajo RRHH	de de	Director y Esp. Princ. De RRHH	x	x	x	x	x	x	x	x
Controlar el cuidado de los medios producción	Establecer un plan anual de control sistemático e inspecciones para velar por el cuidado de los medios de producción.	Jefes de grupos	de	Director	x	x	x	x	x	x	x	x
Delimitar la responsabilidad material por áreas	Elaborar las actas de responsabilidad material de cada puesto de labor, útil y herramientas así como de los locales de trabajo.	Tec. control de AFT		J' Económico		x	x	x	x	x	x	x

<b>8. Proceso de gestión económica</b>												
Fuerza(s) motriz(es) interna(s): Liderazgo, Formación												
Control de las cuentas por cobrar	Conciliación y monitoreo mensual de las cuentas por cobrar en CUC.	Grupo comercial		J' Económico	x	x	x	x	x	x	x	x



Propiciar asesoramiento metodológico en las operaciones contables por parte de la empresa.	Contratar la asesoría metodológica de CANEC.	Grupo de contabilidad y finanzas	J' Económico				x	x	x	x	x
Realizar el despacho financiero en fecha.	Realizar el cierre de operaciones del mes los días 25. Fortalecer la contabilidad con un programa informático para el control de las operaciones financieras.	Grupo de contabilidad y finanzas y Almacenes.	Director	x	x	x	x	x	x	x	x

## **Etapas 6. Evaluación de la factibilidad de aplicación de las soluciones.**

Se realiza la evaluación de la factibilidad de las soluciones a partir de la aplicación de la Matriz de evaluación de la implementación, según figura 2 (Ronda-Pupo, 2007).

Posteriormente se procedió a la evaluación de las acciones previas necesarias para la implementación de las soluciones, según tabla VII. La autora del presente trabajo empleó como variante una escala de colores la cual tiene la posibilidad de evaluar las acciones previas en el propio plan de acción, como documento único a emplear por la entidad.

La ubicación de la solución en un determinado cuadrante fue sometido al criterio de J' de RRHH, J' de Grupo Económico y Director de la UEB NUMA.

Se concluye que la UEB puede solucionar el 58% de las soluciones propuestas (color verde-cuadrante Expedito), las cuales pueden pasar a la fase de implementación. El 19 % de las soluciones (color amarillo-cuadrante Riesgo) deben primeramente evaluar los cambios y el impacto sobre los demás procesos de la organización, para su implementación, dependiendo de los cambios estructurales o culturales en la propia organización.

Las soluciones propuestas en menor medida dependen de autorización de un nivel superior (solución heterónoma). En el 8% de las soluciones se deben argumentar la propuesta de manera sencilla y convincente, acompañada de los análisis de factibilidad necesarios (color azul-Cuadrante Semáforo).

Finalmente, en el 15% de las soluciones se deben evaluar en detalle cada aspecto a tener en cuenta y el costo del cambio y la posible adecuación de la estrategia empresarial en cuanto a factores claves de éxito, objetivos y visión (color rojo-cuadrante Enigma).

## **Valoración económica, social y del impacto medioambiental**

En la actualidad es de gran importancia para todas las organizaciones empresariales contar con una elevada calidad en el servicio que presta a la sociedad donde se desarrolla.

En este trabajo se propone un plan de acción cuya aplicación trae consigo impactos que se pueden asociar a diferentes aspectos:

Desde el aspecto Económico se considera que puede repercutir al:

Condicionar un incremento en los ingresos de la empresa, lo que repercute en el mejoramiento de los indicadores de ventas, el incremento de la calidad en los procesos, además de la herramienta para medir el desempeño, con lo que se tendrá una referencia de hacia donde dirigir las acciones en pos de la eficiencia económica.

Desde la arista Social este trabajo muestra gran importancia ya que el mismo propicia:

Proporcionar un mejoramiento del clima laboral, del nivel de motivación y satisfacción de los trabajadores, seguridad y su impacto en la cultura organizacional. Socialmente se considera que la influencia del resultado de la investigación formará una cultura de dirección participativa, motivadora y de integración de los procesos de comunicación, lo que favorecerá el nivel de identificación de los trabajadores con la organización.

Desde el punto de vista Medioambiental se considera que el trabajo realizado puede ocasionar el:

Mejoramiento de los conocimientos y educación medioambiental de los trabajadores que incidirán en una mejor relación hacia el medio ambiente de la empresa.

## **Conclusiones**

Como resultado de la presente investigación, pudo arribarse a las conclusiones generales que a continuación se muestran:

1. Se le dio cumplimiento al objetivo general descrito al comienzo del trabajo de diploma al adecuar y aplicar el procedimiento propuesto, y validarse parcialmente en la UEB Numa.
2. Se pudo constatar que la literatura sobre implementación de procedimientos para la gestión del cambio organizacional en nuestro país no es abundante de manera que la implementación de los mismos no es suficiente.
3. Se aplicó parcialmente el procedimiento para gestionar el cambio organizacional, necesario en el cumplimiento total de la implementación de la estrategia empresarial en la UEB Numa, en el cual se propusieron 26 soluciones, de las cuales el 58% de las soluciones propuestas pueden pasar a la fase de implementación dando cumplimiento al objetivo general descrito al comienzo del presente proyecto investigativo.
4. Los resultados obtenidos podrán ser utilizados como herramientas de trabajo en el proceso de toma de decisiones y les permitirá luego de implementar las soluciones propuestas en un determinado periodo de tiempo y evaluar los resultados a través de los indicadores utilizados.

## **Recomendaciones**

1. Se requiere terminar la aplicación del procedimiento, para el control y ajuste del mismo en la UEB NUMA
2. Se propone implementar este procedimiento a las demás UEB de la Empresa Provincial Productora y Distribuidora de Alimentos Holguín, en función del cumplimiento del 100% de la Estrategia Empresarial en la organización.



## Referencias bibliográficas

1. Armenakis, Y y Bedeian, S. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
2. Bazan, O y Sanz, A. (1996). *Diseño y validación de un instrumento para determinar el grado y la naturaleza de la resistencia al cambio presente en procesos de transformación organizacional*. Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. 89 p.
3. Carbonell Duménigo, Alejandro. (2009). *Procedimiento para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras*. Tesis doctoral, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara. 169 p.
4. Comisión permanente para la implementación de los lineamientos. (2011). *Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social* Paper presented at the VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, La Habana.
5. Escudero, J, Delfín, L y Raúl, A. (2014). El Desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia administrativa*(1), 1-9.
6. EUROFORUM. (1998). Modelo Intelect. [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_modelo\\_intelect.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_modelo_intelect.htm). Último acceso:16 de enero de 2008.
7. Friedmann, Reinhard. (2006). Factores condicionantes del cambio organizacional. *Management Herald*, 3-4.
8. García-Romero, P y Rolsma, D. (2013). Gestión de la Resistencia al Cambio en la Implantación de la Cultura Preventiva. [www.bacsconsultoria.com](http://www.bacsconsultoria.com). Último acceso:12 de marzo de 2014.
9. García, V. (2002). El cambio organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 21, 85-96.
10. Gárciga, Rogelio. (2003). Estratégica y cambio: su impacto en el perfeccionamiento empresarial *Cómo gestionar el cambio, una guía para la acción Integración* (pp. 1-22). Cuba: ISPJAE.
11. Gareis, R. (2010). Changes of organizations by projects. *International Journal of Project*



*Management*, 28(4), 314-329.

12. Hammer, M y Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation a manifiesto for Business Revolution*, Harper Business: A division of Harper Collins publishers. 57 p.
13. Keidel, R. (1994). Rethinking Organizational Design. *The Academy of Management Executive*, 8(4), 12-30.
14. Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-68.
15. López, M, Restrepo, L y López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica Año*, 18(1), 149-157.
16. Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press. 123 p.
17. Nadler, D. (1998). *Champions of change*. San Francisco: Josey-Bass. 101 p.
18. Negrete, C. (2012). Gestión del Cambio Organizacional. <http://www.eumed.net/ce/2012/cnj.html>[13/03/2013 9:34:37]. *Contribuciones a la Economía*. Último acceso:13 de marzo de 2013.
19. Ochoa Hernández, M., Prieto Moreno, M. B., & Santidrián Arroyo, A. (2010). Estado actual de los modelos de capital intelectual y su impacto en la creación de valor en empresas de Castilla y León. *Revista de Investigación Económica y Social de Castilla y León*, 13(Enero/diciembre 2010), 205.
20. Pérez Vallejo, L. M. (2014). La implementación de la estrategia a través del cambio organizacional. Apuntes para una tesis doctoral.
21. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press. 99 p.
22. Raineri, A. (2001). Administración del cambio organizacional de empresas chilenas. *Estudios de Administración*, 8(3), 1-41.
23. Reeves, C y Bernard, D. (1994). Defining Quality: Alternatives and implication. *The Academy of Management Review*, 19(3), 419-445.
24. Sanchis, J, Soriano, J y Cantarero, S. (2000). Variables determinantes de los procesos de cambio estratégico. Aplicación a las cooperativas agrarias con sección de crédito de la Comunidad Valenciana. *Estudios Agrosociales y Pesqueros*(187), 109-136.

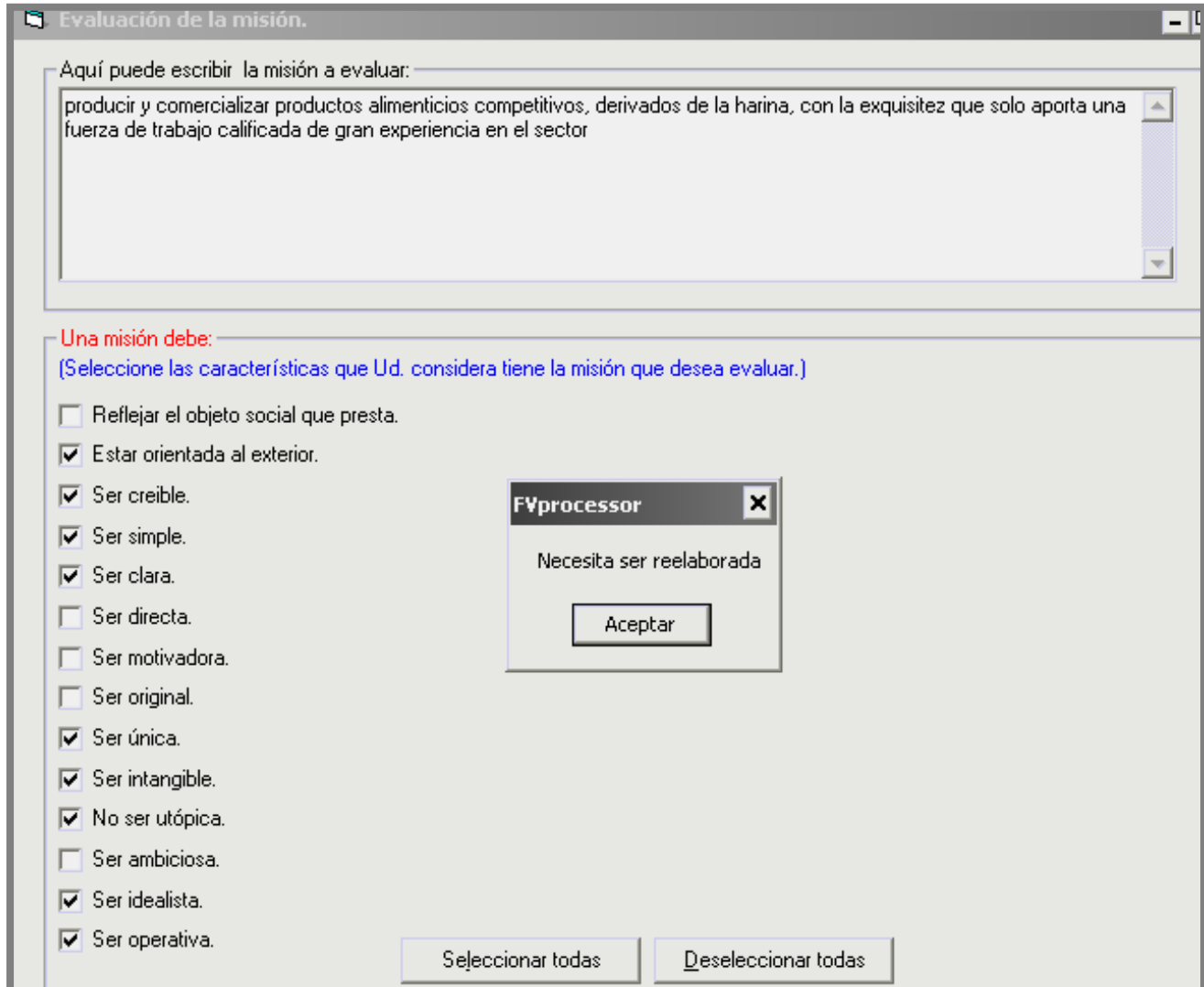


25. Tamayo, I, Gutiérrez, L y Martínez, F. (2002). La percepción de la necesidad del cambio estratégico como fuente de ventaja competitiva: una aproximación teórica. 1-10.
26. Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 9(330), 81-88.
27. Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*. Quito Ecuador: Ediciones ABYA-YALA. 233 p.



## Anexos

### ANEXO 1: Evaluación de la misión de la UEB NUMA con el software FVprocessor 1.0.



Aquí puede escribir la misión a evaluar:

producir y comercializar productos alimenticios competitivos, derivados de la harina, con la exquisitez que solo aporta una fuerza de trabajo calificada de gran experiencia en el sector

**Una misión debe:**  
(Seleccione las características que Ud. considera tiene la misión que desea evaluar.)

- Reflejar el objeto social que presta.
- Estar orientada al exterior.
- Ser creíble.
- Ser simple.
- Ser clara.
- Ser directa.
- Ser motivadora.
- Ser original.
- Ser única.
- Ser intangible.
- No ser utópica.
- Ser ambiciosa.
- Ser idealista.
- Ser operativa.

**FVprocessor** [X]

Necesita ser reelaborada

Aceptar

## ANEXO 2: Evaluación de la visión de la UEB NUMA con el software FVprocessor 1.0.

**Evaluación de la visión.**

Aquí puede escribir la visión a evaluar:

Ser una fuente segura y creciente de obtención de ingresos en MN y MLC para el desarrollo de nuestra unidad

**Una visión debe:**  
(Seleccione las características que Ud. considere.)

- Estar redactada en presente..
- Ser compartida con el equipo de dirección.
- Tener un horizonte predeterminado.
- Ser expresada de manera simple y clara.
- Ser soñadora pero objetiva.
- Ser positiva y alentadora.
- No ser expresada en cifras.

**FVprocessor**

Necesita ser reelaborada

**ANEXO 3: Encuesta para determinar los valores compartidos**

Estimado compañero(a):

Nos dirigimos a usted para solicitar su colaboración en la investigación que estamos realizando como parte del Proceso de implementación del cambio organizacional. Se le facilitan 59 términos que pueden considerarse como valores necesarios para el correcto funcionamiento de la organización y quisiéramos que usted con su experiencia profesional colabore a decidir cuáles de ellos deben estar presentes en los trabajadores de la Empresa.

Gracias, su opinión significa mucho para este trabajo.

Marque con una **X** los que Usted considere como valor y si lo considera necesario agregue otros:

<b>Términos</b>	<b>Marque</b>	<b>Términos</b>	<b>Marque</b>	<b>Términos</b>	<b>Marque</b>
Adaptación		Confiabilidad		Lealtad	
Amistad		Consagración		Liderazgo	
Austeridad		Contribución a la comunidad		Mejora continua	
Autenticidad		Creatividad		Modestia	
Autoestima		Crítica constructiva		Objetividad	
Colaboración		Dedicación		Optimismo	
Competente		Honradez		Optimización del tiempo	
Compromiso con la calidad		Iniciativa		Orientación al cliente	
Comunicación eficiente		Integridad		Oportunidad	
Sensibilidad		Laboriosidad		Tolerancia	
Serenidad		Perseverancia		Valentía	
Sinceridad		Productividad		Visión del futuro	
Sociabilidad		Profesionalidad		Voluntad	
Solidaridad		Prudencia		Disciplina	
Trabajo en equipo		Pulcritud		Eficiencia	
Desprendimiento		Racionalidad		Empatía	
Diferenciación		Respeto		Estética	
Flexibilidad		Responsabilidad		Éxito	
Gratitud		Sencillez		Otros	
Honestidad		Fiabilidad			

## ANEXO 4. Tamaño de muestra para aplicación de encuesta a trabajadores de la UEB NUMA.

**Valores compartidos.**

Tamaño de la población.		Tamaño de la muestra.	
Total (N):	245	Total (n):	71
Por estratos (Ne).		Por estratos (ne).	
Operarios	190	Operarios	56
Servicios	18	Servicios	6
Técnicos	31	Técnicos	9
Dirigentes	6	Dirigentes	2

Procesar encuesta

## **ANEXO 5: Encuesta realizada para determinar los caracteres centrales de la Cultura Organizacional.**

La Empresa se esfuerza por incrementar sus fortalezas y capacidades competitivas, con el objetivo de diagnosticar su Cultura Organizacional le pedimos a usted que conteste nuestras preguntas, recuerde que de la sinceridad de su respuesta depende la veracidad de nuestras valoraciones.

Muchas gracias

1. El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.

Puesto 1 2 3 4 5 Organización

2. El grado de las actividades laborales se organiza en torno a los grupos y no a personas.

Individuo 1 2 3 4 5 Grupo

3. El grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los mismos.

Individuo 1 2 3 4 5 Personas

4. El grado en que se fomenta que las unidades de la organización funcionan de forma coordinada e interdependiente.

Independiente 1 2 3 4 5 Interdependiente

5. El grado en que se emplean las reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.

Poco 1 2 3 4 5 Mucho

6. Criterios que se utilizan para la recompensa.

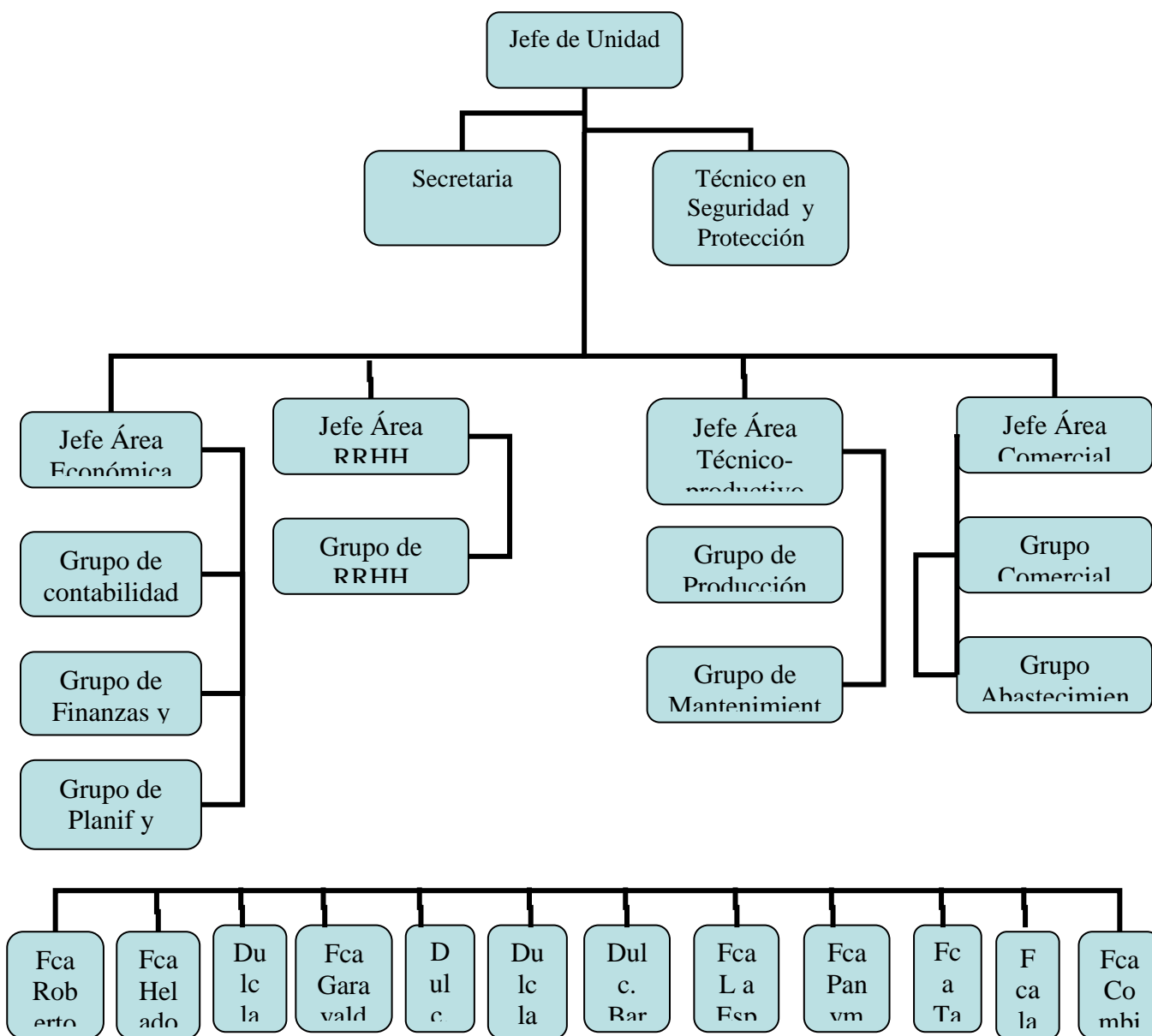
Rendimiento \_\_\_\_\_ Antigüedad \_\_\_\_\_ Favoritismo \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

7. El grado en que la dirección se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

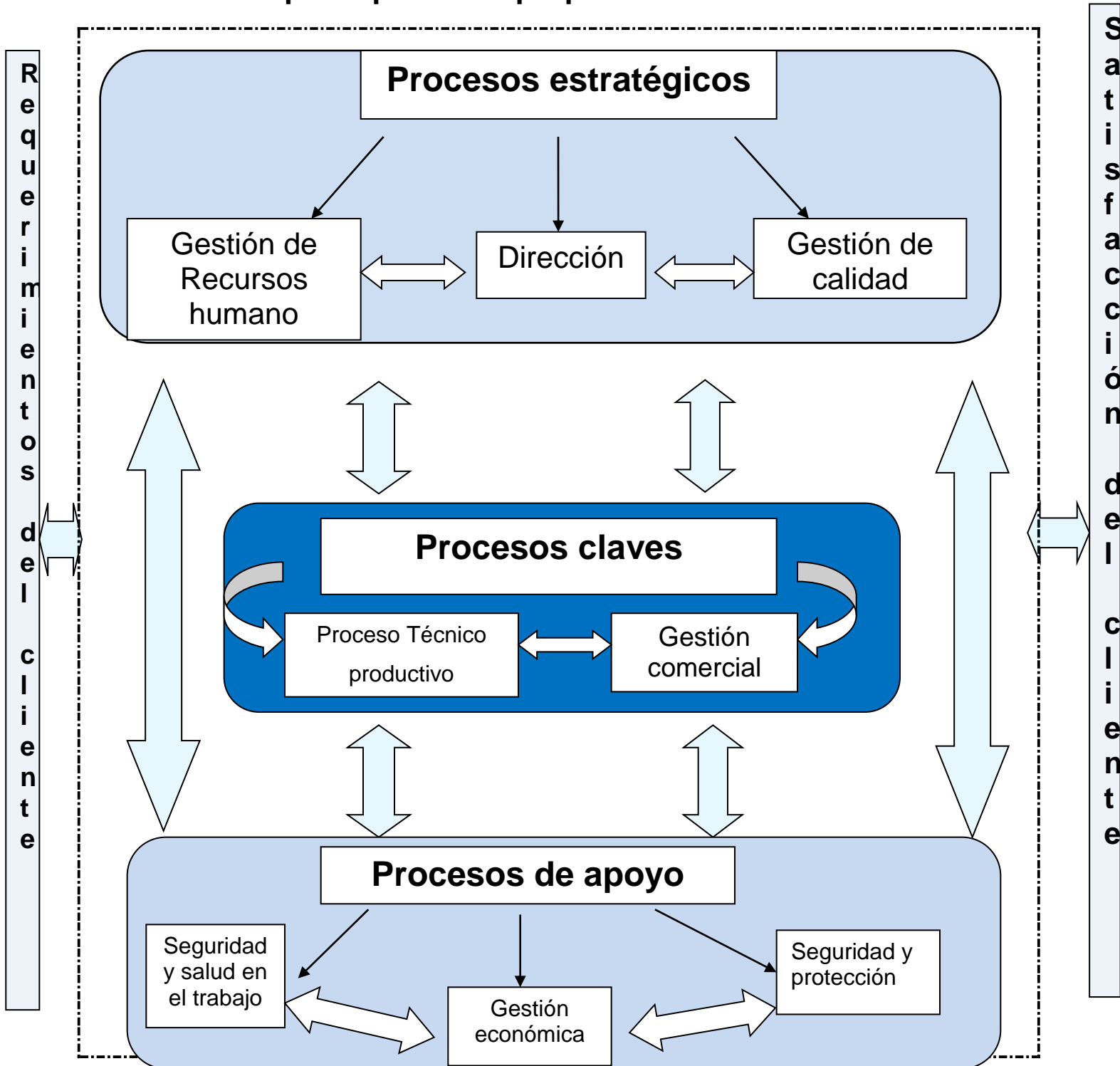
Medios 1 2 3 4 5 Resultados



### ANEXO 6: Organigrama UEB-NUMA.



## ANEXO 7: Mapa de procesos propuesto.





## ANEXO 8. Encuesta para determinar la satisfacción laboral.

Estimado compañero(a):

Como parte de un estudio que se está realizando en la UEB NUMA para mejorar el desempeño y con el objetivo de diagnosticar la satisfacción laboral de los trabajadores necesitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta; su respuesta es anónima y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación.

Muchas Gracias

Por favor, lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una (X) como usted percibe la satisfacción laboral en esta Organización.

Área a la que pertenece: \_\_\_\_\_

1. Los supervisores u otras personas que controlan su trabajo le brindan información de la calidad con que realiza su tarea.

\_\_\_ Nunca \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ A veces \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Siempre

2. Los miembros del área, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo.

\_\_\_ Nunca \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ A veces \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Siempre

3. Está satisfecho con las relaciones humanas y de trabajo que existen entre los miembros del colectivo.

\_\_\_ Nunca \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ A veces \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Siempre

4. El sistema de estimulación moral y material establecido está en correspondencia con los resultados alcanzados.

\_\_\_ Nunca \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ A veces \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Siempre

5. Las condiciones de trabajo en su puesto le proporcionan un ambiente seguro.

\_\_\_ Nunca \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ A veces \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Siempre





6. Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, posgrados y posibilidades de ascenso), ¿le satisfacen?

\_\_\_ Nunca \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ A veces \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Siempre

7. Se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores para cambiar o mejorar los métodos de trabajo.

\_\_\_ Nunca \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ A veces \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Siempre

8. ¿Responde el sindicato a las inquietudes de los trabajadores?

\_\_\_ Nunca \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ A veces \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Siempre

9. Valore integralmente su satisfacción laboral.

\_\_\_ Muy buena \_\_\_ Buena \_\_\_ Regular \_\_\_ Mala \_\_\_ Muy mala

10. ¿Cómo considera usted que se puede mejorar la satisfacción laboral?

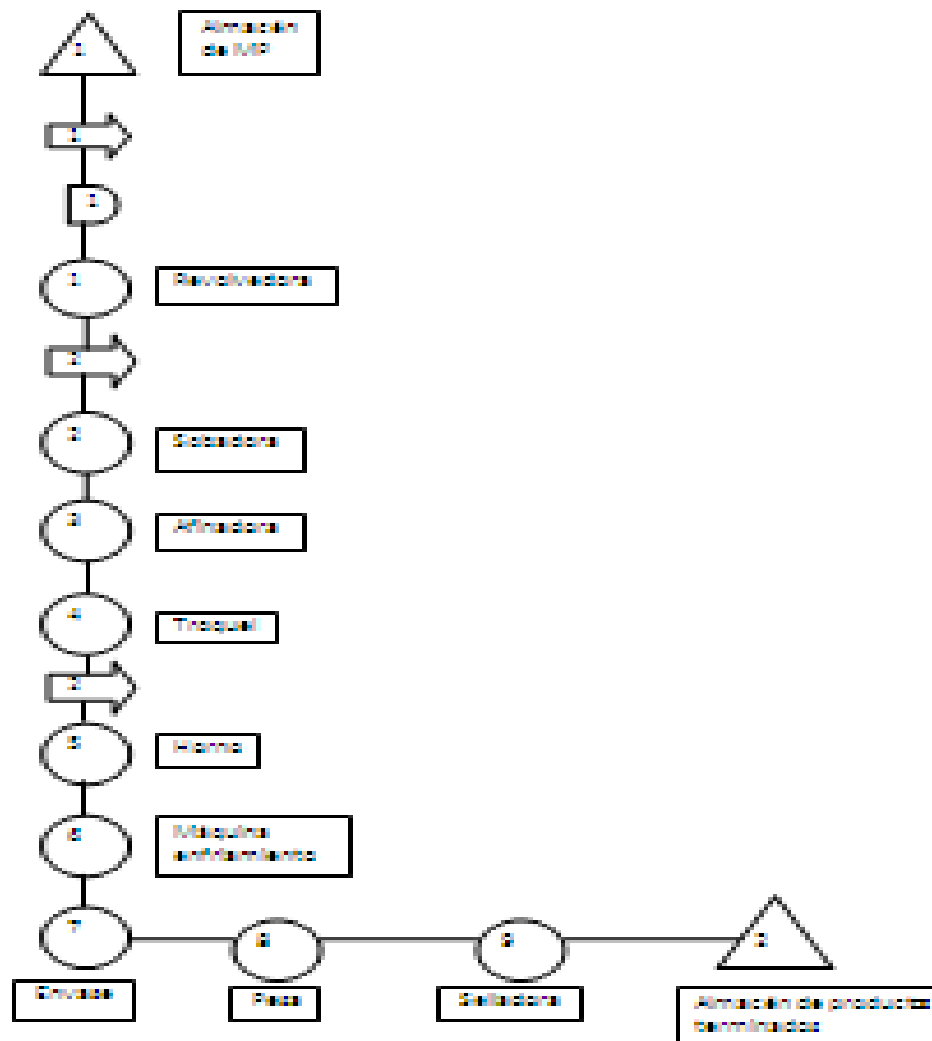


## ANEXO 9. Cumplimiento del plan de producción por fábrica de la UEB NUMA.

No	Unidades	U/F T.M.		
		Plan	Real	%
1	La crema	287.64	286.58	99.6
2	F. cubana	200.35	296.42	148.0
3	Panymar	86.21	64.42	74.7
4	R. Cuenca	696.50	506.66	72.7
5	Helado	25.08	15.69	62.6
6	La Nueva	312.85	355.95	113.8
7	Baracoesa	252.32	62.63	24.8
8	Tania Gerri	60.96	61.29	100.5
9	La Especial	139.42	129.19	92.7
10	Lasaña	143.68	107.14	74.6
11	Combinado	223.59	216.30	96.7
12	Garayalde	99.21	95.62	96.4
	<b>Total</b>	<b>2527.81</b>	<b>2197.90</b>	<b>86.9</b>

## ANEXO 10. Flujo de producción de galletas en la Unidad de Producción la UEB Numa, Holguín.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PRODUCCIÓN (OTIDA)





## ANEXO 11. Resultado del cumplimiento de los indicadores económicos en la UEB NUMA.

INDICADORES	UM	Acumulado		% de cumplimiento
		PLAN	REAL	
Producción Mercantil	Pesos	8701800.00	9389637.04	107.9
Costo proa X Peso PM	Pesos	0.5362	0.5536	103.2
G. M X Peso PM	Pesos	0.4510	0.4308	95.52
Produc. trabajo x VAB	Pesos	1537	1763	114.7
Gasto X Peso de Ing	Pesos	0.6693	0.6409	95.76
Gastos Totales	Pesos	5938700.00	6233636.23	104.9
Utilidad	Pesos	2934100.00	3492283.63	119.02



## ANEXO 12: Lista de chequeo para determinar el nivel de servicio proporcionado.

Estimado compañero estamos realizando un estudio para determinar el nivel de servicio que proporciona su empresa, por lo que le solicitamos su colaboración como experto. Para ello se ha definido una propuesta de lista de chequeo para evaluar los atributos que influyen en el nivel de servicio, apareciendo enunciados en forma de afirmaciones.

Instrucciones:

A continuación se listan los atributos a medir y a la derecha aparecen dos columnas, la señalada con el número uno (1) es para la evaluación del grado de significación o impacto específico de los atributos, se empleará una escala de 1-8 puntos, en la cual una puntuación de 8 representará el mayor impacto y viceversa, 1 representará la menor repercusión.

En la columna señalada con el número dos (2) se le otorgará la evaluación que usted considere tiene la empresa en cada atributo que le relacionamos. Para ello se utilizará un orden ascendente, siendo 5 la mayor y 1 la menor calificación.

Se acepta que incorpore otros atributos que considere importantes y los califique siguiendo las instrucciones anteriores.

Atributos	1	2
1. Calidad de los productos		
2. Quejas y reclamaciones		
3. Rapidez de la entrega		
4. Variedad de los productos		
5. Satisfacción en la correspondencia entre solicitado-recibido		
6. Trato dado al cliente		
7. Información al cliente		

$$NSPrporcionado = \prod \left( 1 - \frac{Nf}{n} \right)$$



## **ANEXO 13: Encuesta para determinar el Nivel de Servicio Percibido por los clientes.**

### **Estimado cliente:**

Nuestra empresa trabaja para mejorar su desempeño día a día, con el objetivo de conocer la satisfacción que usted percibe como cliente, para ello necesitamos de su colaboración con el llenado de la siguiente encuesta, su respuesta es anónima y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación. Muchas Gracias.

1. **Circule el número que indique su percepción acerca de la calidad de nuestros productos**  
Mala calidad    1 2 3 4 5    Buena calidad
  
2. **¿Nuestros servicios tienen la rapidez adecuada?**  
Lentos                    1 2 3 4 5                    Rápidos
  
3. **¿La atención ofrecida por nuestros trabajadores es la que usted espera?**  
No    1 2 3 4 5    Sí
  
4. **¿Recibe usted la información que necesita para disfrutar de las variedades de los productos ofertados que brinda la entidad?**  
No    1 2 3 4 5    Sí
  
5. **Usted como cliente de la empresa tiene alguna queja o reclamación. Cuáles?**  
No    1 2 3 4 5    Sí

**ANEXO 14: Manual de Indicadores del Capital Intelectual (capital relacional).**

<b>Indicador</b>	<b>Índice de clientes satisfechos (%).</b>
Forma de Cálculo	$ICS = \frac{CS}{TC} * 100$
Objetivo	Indica la cantidad de clientes satisfechos con las producciones NUMA. Se consideró insatisfecho al cliente cuando al menos uno de los atributos relativos a las producciones se encontraba entre 1-3.
Nivel de Referencia	Puede tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente (E): <math>95 &lt; ISC \leq 100</math> (Eficaz)</li> <li>• Muy Bien (MB): <math>90 \leq ISC \leq 95</math> (Eficaz)</li> <li>• Bien (B): <math>80 &lt; ISC &lt; 90</math> (Eficaz)</li> <li>• Regular (R): <math>60 &lt; ISC \leq 80</math> (No Eficaz)</li> <li>• Mal (M): <math>ISC \leq 60</math> (No Eficaz)</li> </ul> Estos niveles de referencia pueden variar según se planteé en la estrategia trazada por la empresa en cada año y por cada segmento. Para que el indicador sea válido debe cumplir con un tamaño de muestra superior al 15%.
Responsable	Gerente Comercial
Periodicidad	Mensual
<b>Indicador</b>	<b>Cuota de mercado</b>
Forma de Cálculo	$CM = \frac{\% \text{cuota de mercado actual}}{\% \text{cuota de mercado del periodo anterior}} * 100$
Objetivo	Refleja la proporción de ventas en un mercado en términos de números de clientes, dinero gastado o en volumen de unidades que realiza la entidad.
Nivel de Referencia	El porcentaje de crecimiento del mercado deberá ir en ascenso con respecto a períodos anteriores.
Responsable	Gerente Comercial
Periodicidad	Anual
<b>Indicador</b>	<b>Índice de fidelidad de los clientes (%).</b>
Forma de Cálculo	$FC = \frac{CR_a}{CT_a} * 100$
Objetivo	Determina el por ciento de clientes fieles con que cuenta la empresa
Nivel de Referencia	Periodo anterior, debe aumentar.
Responsable	Gerente Comercial
Periodicidad	Semestral
<b>Indicador</b>	<b>% Quejas y reclamaciones</b>
Forma de Cálculo	$QyR = \frac{\text{Clientes In conformes}}{\text{Total Clientes}} * 100$



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)

Objetivo	Determinar el grado de inconformidad de los clientes para con los servicios recibidos.
Nivel de Referencia	Debe ser menor en un 85% con respecto al periodo anterior
Responsable	Gerente Comercial
Periodicidad	Anualmente





## ANEXO 14: Manual de Indicadores del Capital Intelectual (capital estructural).

Indicador	Índice de Eficiencia de las Producciones NUMA (IEP)
Forma de Cálculo	<b>IEP = (CTp/ ITp) * 100</b> CTP: Costos totales de las Producciones NUMA. ITP: Ingresos totales de las Producciones NUMA
Objetivo	Determinar las utilidades obtenidas por la UEB.
Nivel de Referencia	Datos planificados para el periodo analizado en relación a los costos y a los niveles de ingreso del proceso. <ul style="list-style-type: none"><li>• Excelente (E): IEP real <math>\leq</math> IEP planificado (Eficaz)</li><li>• Mal (M): IEP real <math>&gt;</math> IEP planificado (No Eficaz)</li></ul>
Responsable	El Responsable del proceso
Periodicidad	Mensual



## ANEXO 14: Manual de Indicadores del Capital Intelectual (capital humano).

Indicador	Cumplimiento del plan de formación (Cpf)
Forma de Cálculo	$CPF = \frac{\text{Total de actividades formativas realizadas}}{\text{Total de actividades formativas programadas}} * 100$
Objetivo	Determinar el nivel de cumplimiento de las acciones de capacitación programadas en el período.
Nivel de Referencia	La tendencia debe ser a aumentar. Comparar con periodos anteriores
Responsable	Especialista de RRHH
Periodicidad	Semestralmente
Indicador	Nivel de Desempeño Individual (NDI)
Forma de Cálculo	$NDI = (Ttsa / Tte) * 100.$ <p>Ttsa: Cantidad de trabajadores evaluados con desempeño superior y adecuado. Tte: Total de trabajadores evaluados.</p>
Objetivo	Determinar el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad en el período.
Nivel de Referencia	El indicador puede tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"><li>• Excelente (E): <math>90 &lt; NDI \leq 100</math> (Eficaz)</li><li>• Muy Bien (MB): <math>80 &lt; NDI \leq 90</math> (Eficaz)</li><li>• Bien (B): <math>70 &lt; NDI \leq 80</math> (Eficaz)</li><li>• Regular (R): <math>60 &lt; NDI \leq 85</math> (No Eficaz)</li><li>• Mal (M): <math>NDI \leq 60</math> (No Eficaz)</li></ul>
Responsable	Departamento de RRHH
Periodicidad	Semestral