UNIVERSIDAD DE HOLGUIN
"Oscar Lucero Moya"
Facultad de Ciencias Económicas

# TRABAJO DE DIPLOMA

## *Diagnóstico a la Gestión de la Dirección en la UEB Hotel Pernik*

Autora: Alianna Ricardo Tarragó

Tutor: Ing. Carlos Manuel Vilariño Corella
Master en Dirección

Curso: 2008-2009

## DEDICATORIA

♠ Dedico este trabajo a mi linda familia que me quiere mucho.

AGRADECIMIENTOS

♠ A mi tutor Carlos Manuel Vilariño por todo el esfuerzo y el tiempo que empleó en mi preparación, que me ha resultado de vital utilidad para la realización de mi tesis y para mi desarrollo como la futura profesional que puede aportar, en alguna medida, a nuestra Revolución, así como también a su familia.

♠ A mi familia por su dedicación y apoyo, lo que ha sido de esencial importancia para mí y para la realización de mi trabajo.

♠ A todos los trabajadores del Hotel Pernik, especialmente, a Irisdalmis que dedicaron tiempo y voluntad para facilitar mi permanencia en el hotel, con correlación necesaria para la recopilación de toda la información que procesé.

♠ A los amigos que estuvieron presentes en las ocasiones en que me hizo falta su colaboración.

♠ A los técnicos del laboratorio de la carrera que fueron pacientes y también me ayudaron a la realización de la tesis.

RESUMEN

El trabajo de investigación titulado Diagnóstico a la Gestión de la Dirección realizado en la UEB Hotel Pernik, perteneciente a Islazul Holguín tiene como objetivo esencial, diagnosticar la Gestión de la Dirección ante las metas de la organización.

Para la realización del mismo se emplearon diferentes métodos teóricos de investigación: análisis y síntesis, hipotético - deductivo, histórico - lógico, y la modelación, así como que se utilizaron varias técnicas de carácter empírico: análisis documental, observación, encuestas, entrevistas y la aplicación de un software llamado PRODIAG funcional que posibilitó la evaluación de la efectividad en la UEB Hotel Pernik, declarándose como una entidad de efectividad media.

La investigación abarca la fundamentación teórica y metodológica como vía para conocer el estado del arte en el objeto y la definición de la propuesta tecnológica como componente de una generalización, y también la aplicación de los procedimientos y el conocimiento de las cuestiones necesarias para el diagnóstico de la Gestión de Dirección y evaluar la efectividad empresarial con los resultados obtenidos.

Este trabajo constituye una útil herramienta para de evaluación de factores internos y externos de cualquier entidad que se interese en avanzar frente al despunte de novedad tecnológica y de la gestión de conocimiento, así como que proporciona información significativa que puede ser detectada a tiempo como una salida para prevenir etapas de corrección que serían inevitables.

## ABSTRACT

This research work titled as Diagnóstico a la Gestión de la Dirección, made at the Pernik Hotel, belonging to Islazul Holguin, has as crucial objective to diagnose the negotiation of the structure of work at the hotel, taking into consideration the goals of the organisation.

For the achievement of this research work some methods were taken into consideration like analysis-synthesis, hypothetic- deductive, historical-logical and modulation. Also, different empirical techniques were used like documental analysis, observation, surveys, interviews, and the PRODIAG functional software, which made possible the effectiveness evaluation at this hotel that had the declaration of haft-effectiveness entity.

This research work contains the theoretical and methodological foundation as a way to know the behavior of art in the object of study, and the proposition of the technological answer as a component of generalization. Also, the procedures of knowledge were taken into account in order to evaluate the managerial effectiveness with the results which has been obtained.

This research work constitutes a crucial tool to evaluate the internal and external factors of any enterprise that is interested in having prosperity in technological matters, and knowledge negotiation. Also, in this work we can find important information about different factors that can be forecast as a preventive correction way.

ÍNDICE

Introducción…… 1
Capítulo I: Fundamentación teórica y metodológica……..... 6
1.1 Evolución teórica del objeto de estudio …… 6
1.1.1 Liderazgo y estilo…… 9
1.1.2 Cultura organizacional……..10
1.1.3 Recursos humanos…….. 11
1.1.4 Estructura organizativa…….. 13
1.2 La dirección como resultado de su enfoque o filosofía…… 14
1.2.1 Gestión…… 18
1.2.2 Valoración de la gestión administrativa…… 21
1.2.3 Indicadores de gestión…… 23
1.3 Fundamentación metodológica…… 24
Glosario…….. 28
Capítulo II: Diagnóstico a la Gestión de la Dirección en el Hotel Pernik……. 35
2.1 Caracterización de la actividad empresaria……...35
2.1.1 Situación del turismo……. 47
2.2 Fase I. Exploración y examen preliminar…….. 49
2.3 Fase II. Diagnóstico y Reflexión……. 52
2.3.1 Análisis de los indicadores contenidos en la matriz…… 64
2.4 Fase III. Evaluación…….. 77
Conclusiones…… 82
Recomendaciones…….. 83
Bibliografía…… 84
Anexos……... 87

## INTRODUCCION

El sector empresarial, como consecuencia de su propia y constante evolución ha debido adaptarse al ritmo acelerado de los cambios en el entorno, que impone exigencias para enfrentar retos y solamente con la voluntad de los directivos no se puede enfrentar. La formación, la experiencia, las habilidades para conducir los procesos, son ingredientes que van a tener entre otras variables de marcada influencia en el desempeño de las organizaciones empresariales.

Actualmente, a medida que el entorno de las entidades económicas se va transformando, estas se enfrentan a progresivos y acelerados cambios para lo cual requieren en el campo de las decisiones de información relevante, por lo que no le es suficiente contar con una evaluación de sus Estados Financieros, que como se sabe, es el análisis de la situación pasada. Desde luego, lo que se necesita entonces, es una visión futurista, con un enfoque que se concentre en la evaluación de las actividades que giran en torno al cumplimiento de las metas y objetivos que se tracen las organizaciones para ser más económicas, eficientes, y eficaces.

Comúnmente en las entidades se enfrascan en definir los problemas y analizar sus causas, sólo a través de búsqueda o análisis de valores fríos que la realidad objetiva pone a su disposición, pero no como resultado de un proceso de conversión de los datos en información relevante ni mediante un análisis lógico cargado de un pensamiento lateral que urge de conocer la latencia de las variables independientes que generan desinformación e interfieren en la racionalidad de los procesos de tomas de decisiones.

Varias pueden ser las herramientas o instrumentos para el ejercicio del diagnóstico del estado de las cosas, pero las más comunes son los procesos de control interno en el orden interno y generalmente las auditorias.

¿Logran sus metas?, ¿Cómo lo logran?, las respuestas a estas interrogantes depende del desempeño administrativo, de la eficacia y la efectividad del administrador. En sí, el proceso administrativo incluye actividades relacionadas con

la planeación, la organización, el liderazgo y el control.

Al conducir las organizaciones hacia sus objetivos, los administradores adoptan una serie de roles interpersonales relacionados con la información y toma de decisiones de gran envergadura y trascendencia para la organización que debe estar en correspondencia con una visión sistémica.

Hoy en día los administradores enfrentan el desafío de la competencia externa, mejoras en la productividad y toma de decisiones que sirven a la sociedad. Para enfrentar estos desafíos necesitan desarrollar una visión a largo plazo de la organización y de su lugar en el mundo; al tomar decisiones necesitan considerar los valores y requieren del talento y contribución de una diversidad culturalmente muy fuerte.

La UEB Hotel Pernik no se encuentra exenta a la influencia de esta situación, donde la Gestión de la Dirección juega un papel fundamental, pues no hay una buena planeación estratégica que logre una conciliación de las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización a fin de definir un sistema de objetivos y estrategias, y menos aún una buena implantación de las estrategias organizacionales, así como una evaluación con la pertinencia requerida del desempeño de la organización y es por ello que se decidió evaluar la Gestión de la Dirección , identificándose como **problema científico** de este trabajo ¿cómo contribuir a mejorar el desempeño administrativo en la UEB Hotel Pernik.

El **objeto de estudio** lo constituye el sistema de gestión empresarial, siendo el desempeño de la Dirección ante sus metas en la UEB Hotel Pernik el **campo de acción.**

El **objetivo de esta investigación** consiste en diagnosticar la gestión de la Dirección ante las metas de la organización aplicando una tecnología que permita evaluar el perfil estratégico del desempeño organizacional, lográndose determinar las áreas de niveles bajos de resultados y las acciones correctivas y de mejora necesarias para lograr el cambio estratégico.

Para darle solución a dicho problema se ha planteado como **hipótesis** que si se realiza un diagnóstico al desempeño de la gestión de la Dirección en la UEB Hotel Pernik se podrán detectar las deficiencias administrativas y definir líneas generales de acción que contribuyan a trazar estrategias futuras para mejorar la economía, eficiencia y eficacia, en función de la satisfacción de los clientes.

Para llevar a cabo con éxito esta investigación fueron aplicados diferentes métodos:

Métodos teóricos:

• Análisis y síntesis: para lograr la descomposición de las funciones de control e información y su concreción en síntesis.

• Hipotético - deductivo: mediante el cual se logre el planeamiento y formulación de la hipótesis con sus variables y supuestos.

• Histórico - lógico: para desarrollar el análisis de investigaciones anteriores y antecedentes que permitan continuar su estudio.

• Sistémico-estructuralista: para el análisis integral del objeto y organizar jerárquicamente el sistema estudiado, sus componentes y relaciones causales, que evidencian su unidad dialéctica.

• Modelación: utilizado para modelar los niveles de integración y las etapas de la estrategia, de forma tal que se rebelen las relaciones causales que dan solución al problema de la investigación.

Las técnicas de carácter empírico fueron:

• Análisis documental: revisión de fuentes de información para conocer el estado del arte y el estado real de la organización en su historia viva.

• Observación: para constatar como se manifiesta el sistema directivo de la organización empresarial.

• Encuesta: para definir clima organizacional, evaluación del liderazgo, evaluación

de valores, compromisos.

• Entrevistas: para verificar y conocer información de primera mano, así como evaluar conocimientos organizacionales.

• Aplicación de Software: para valorar el desempeño de la dirección.

• Criterio de Experto: utilizado para buscar consensos acerca del valor teórico y práctico del modelo y la propuesta de dimensiones, variables e indicadores con sus índices de medición.

• Métodos del nivel estadístico: utilizados para el procesamiento de los resultados del diagnóstico y del Criterio de Experto.

Tareas a desarrollar:

Revisión de fuente bibliográfica actualizada para fundamentar teóricamente el Sistema de Gestión Empresarial.

Diagnóstico de la Gestión de Dirección en la UEB Hotel Pernik.

Aplicar y evaluar la propuesta implementada en la UEB Hotel Pernik.

Presentar Informe final de la investigación.

Aportes:

Para evaluar interna y externamente cualquier entidad que se interese por un cambio imprescindible frente al avance de novedad tecnológica y de la gestión del conocimiento es de gran utilidad la herramienta que constituye este trabajo y el informe resultante es una salida para demostrar la vigencia evolutiva como expresión dialéctica de su efectividad desde el pasado cercano de la entidad hacia la potencialidad de un futuro prolongado.

Las acciones de control en las diferentes categorías evaluadas en las auditorias realizadas a las empresas dan más significación solo a las dificultades que son las que se llevan al informe final, no obstante mediante la herramienta aplicada, las

organizaciones cuentan con información significativa acerca de las propuestas de mejoras y el nivel de corrección que pueden ser prevenidas y detenidas a tiempo sin tener que llegar a una etapa correctiva.

La posibilidad de que las diferentes entidades estén actualizadas con su estado, posibilidades, potencialidades y la oportunidad inminente para ejecutar correcciones y mejoras sin obstáculos relacionados con desconocimiento acerca del curso de las acciones para no perder la conexión entre los diferentes procesos que se ejecuten lo que constituye la vía lógica para alcanzar un estado de sinergia efectiva. La evaluación de forma sistémica para las diferentes organizaciones proporciona que surjan compromisos ante tareas y resultados, así como el cumplimiento ante objetivos y metas para elevar los niveles de productividad, rentabilidad y competitividad existentes.

# CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA

En el presente capítulo se hará referencia a varios elementos conceptuales relacionados con la temática de Gestión de la Dirección, lo que sustentará el conocimiento sobre aquellos aspectos decisivos en la interpretación de su naturaleza, así como se hará referencia en el orden metodológico a aspectos abordados e inherentes a la evolución del concepto y formación de los aspectos decisivos en la validación de una propuesta de tecnología para la realización del proceso de diagnóstico a la gestión de la dirección.

## 1.1 EVOLUCIÓN TEÓRICA DEL OBJETO DE ESTUDIO

El desempeño de toda organización empresarial dependerá en gran medida de la capacidad para ejecutar los procesos que conduzcan al logro de sus metas y pueden alcanzar diferentes estados e incluso pueden ser perniciosamente negativos y en otros casos muy erráticos, así como positivos y muy estables; también en un periodo determinado, independientemente al estado en que se logra mover la organización y en distintas formas, pueden alcanzar una efectividad tal en sus procesos que suelen transitar en cualquier sentido desde un alto desempeño hasta un bajo desempeño.

Los resultados en cualquier organización constituyen la salida de los procesos que a la vez estarán identificados con las mismas cualidades en que se han desarrollado el enfoque a sistema, sinérgico u holístico, siendo el proceso de Dirección uno de los decisivos por su interconexión con los demás procesos, pues es en este donde se garantizan todas las metas, los planes, los objetivos, las acciones, la organización de los recursos, el control entre otros, lo cual nos permite reafirmar que la Dirección es un proceso de naturaleza interactiva entre sus cuatro fases o funciones generales, las cuales están claramente definidas y de gran influencia en cualquier sistema de gestión, las mismas se denominan como: Planificación o Planeación, Organización, Liderazgo y Control.

Sobre el concepto general de Dirección o Administración se han ofrecido muchas definiciones, las que por lo regular están matizadas y enfocan el significado desde el punto de vista del interés profesional del sujeto definidor.( Anexo I )

Al realizar un resumen elemental de lo descrito anteriormente encontramos que lo más común de las definiciones de Administración está en indicarla "como un proceso para alcanzar las metas organizacionales mediante las personas y otros recursos organizacionales". Se hace evidente que se ha realizado un análisis del concepto en diferentes momentos e intereses dadas por las circunstancias del origen, sin embargo en la modernidad su concepción de la manifestación estará definida como un proceso del cual las etapas o fases ya se han presentado como: Planeación, Organización, Liderazgo y Control.

El proceso de dirección recibe la influencia directa de algunas variables que determinan el desempeño empresarial en correspondencia con los objetivos prefijados en la programación a los cuales se denominan factores de influencia, estando referenciados por expertos en el tema aquellos que tienen participación en la formación y funcionamiento del trabajo en equipo.

A continuación se muestra un resumen a partir de la concepción de algunos autores:

| FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPENO ORGANIZACIONAL | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Autores | Liderazgo y Estilo | Cultura Organizacional | RR-HH | Estructura organizativa | Operativización | Institucionalización | Aspectos informales | Habilidades |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| a. Martina Menguzato-Renau | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | | |
| b. F. Trullenque | Sí | Sí | Sí | Sí | | | | |
| c. Rogelio Gárciga | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | | | |
| d. Tom Peters y R. Waterman | Sí | | Sí | Sí | Sí | | | Sí |
| e. G.A. Steiner | Sí | | Sí | Sí | Sí | Sí | | |
| f. J. Stoner | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | |

| | | Autores | | | | | | | | | | | | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Factores | 1 | a | b | c | d | e | f | g | h | i | j | k | l | 100 |
| | 2 | a | b | c | | | f | g | h | i | j | k | l | 83 |
| | 3 | a | b | c | d | e | f | g | h | | j | k | l | 92 |
| | 4 | a | b | c | d | e | f | g | h | i | j | k | l | 100 |
| | 5 | a | | c | d | e | f | | | | j | | l | 58 |
| | 6 | a | | | | e | f | g | | i | j | k | l | 67 |
| | 7 | | | | | | | | | i | | | | 0.8 |
| | 8 | | | | d | | | g | | | | k | l | 33 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| g. Strategor | Sí | Sí | Sí | Sí | | Sí | | Sí |
| h. Navas y Guerras | Sí | Sí | Sí | Sí | | | | |
| i. Guillermo Ronda Pupo | Sí | Sí | | Sí | | Sí | | |
| J. A.rnol Hax y Nicolas Mahluf | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | | |
| k. Fred Luthans | Sí | Sí | Sí | Sí | | Sí | | Sí |
| l. Samuel C. Certo y Steven H. Apperlbaum | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | | Sí |

Teniendo en consideración los criterios resultantes del análisis del resumen anterior se definen las concordancias siguientes:

De lo referenciado en el resumen anterior podemos concluir que el análisis confirma que:

- Los autores contemplan por lo menos cuatro factores o variables.

- La variable liderazgo legitimador para el cambio es considerada por todos los autores revisados (100%).

- La variable estructura organizativa es considerada por todos los autores revisados (100%).

- Las variables cultura organizativa es considerada por la mayoría de los autores revisados (83%).

- La variable recursos humanos (92%) es considerada por la mayoría de los autores revisados.



- Que la variable institucionalización (67%) de la estrategia es considerada por

- Que la variable operativización (58%) de la estrategia es considerada por algunos autores.

- La variable: habilidades (33%) es considerada por cuatro de los autores.

- La variable: sistemas informales (0.8%) considerado solo por un autor en este caso.

Resumen:

Las variables de mayor consideración por los autores son:

- Liderazgo legitimador

- Estructura organizativa

- Cultura organizativa

- Recursos humanos

El análisis bibliográfico refleja que estas variables se manifiestan de la siguiente forma:

### 1.1.1 LIDERAZGO Y ESTILO

Los directores generales conceden una especial importancia al diseño de la Estrategia Empresarial y su Implantación, pues deben reconocer su plena responsabilidad en la interpretación y las decisiones estratégicas, y constituyen simples observadores en la aprobación de los niveles inferiores, admitiéndose que su diseño constituye un problema de equipo.

En segundo lugar los directivos del ápice estratégico representan la verdadera imagen del compromiso y del pensamiento estratégico, así como de la responsabilidad por llevar hacia delante la organización.

En tercer lugar, son agentes motivadores y son la génesis de aquello que pueda

originar los cambios, las contribuciones, las creencias y los valores, fundamentalmente los definidos como prácticos y que pasan a engrosar el patrimonio intangible de la organización.

Es evidente que cualquier cambio inesperado en el liderazgo de la organización, independiente a las causas que lo puedan generar (democión, promoción, fallecimiento, etc) puede generar inestabilidad en la estructura psicológica de los grupos e individuos lo que puede ser un suceso devastador. Las personas y los grupos temen a los cambios en el liderazgo por el alto nivel de incertidumbre que generan los estilos de liderazgo.

Se debe tener mucho cuidado al analizar el Estilo de Liderazgo y el Estilo de Dirección, el primero mantiene sus pulsaciones en un debate entre la orientación al cumplimiento de las tareas o a las personas, bien definido en el modelo que representa la malla administrativa[1], el segundo encara los desafíos de los individuos y los grupos en cuestiones vinculadas con la motivación y los satisfactores.

### 1.1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura puede definirse[2] como el conjunto de valores y creencias compartidas que se van desarrollando en una empresa a lo largo del tiempo. La cultura de la organización afecta a la implementación de la estrategia al influir en la conducta de sus trabajadores y/o al motivarlos a lograr objetivos organizativos o a sobrepasarlos. Cuando la cultura de una organización concuerda con su estrategia, se facilita considerablemente la implementación de la última. Resulta imposible implementar con éxito una estrategia que se contrapone a la cultura organizacional. Por lo general los líderes presentes o pasados de una organización ejercen una influencia definitiva en la cultura. Es frecuente además que coexistan varias subculturas en los departamentos particulares de la organización, que a su vez

[1] Blake, Robert R. et al: ® HARVAR BUSINESS REVIEW con el título "breakthrough in Organizational Development" 1964. Ed. WCB:Brwn Company publisher. IOWA. USA: 1984

están influidos por los líderes de esos niveles. La organización desarrolla y refuerza las culturas de diferentes maneras, siendo las más comunes aquellas que se vinculan con los cinco mecanismos primarios definidos como:

1. Reacciones de los líderes ante incidentes críticos y crisis internas: los métodos que emplean los líderes para resolver las crisis pueden dar orígenes a nuevas creencias y valores, y poner de manifiesto ciertos supuestos subyacentes en la organización.

2. Modelación deliberada de roles, enseñanza y entrenamiento: la conducta de los líderes, tanto en los contextos formales como en los informales, tienen notables efectos en las creencias, valores y conductas de los empleados.

3. Criterios para el reclutamiento, selección, promoción y retiro del personal: la clase de persona que se contratan y que tienen éxito en una organización son las que aceptan los valores de la misma y se comportan consecuentemente.

4. Aquello a lo que los líderes prestan atención, miden y controlan: los líderes pueden comunicar su visión de la organización y lo que quieren que se haga con la mayor eficacia al hacer hincapié continuamente en unos mismos temas en las reuniones, en comentarios y respuestas espontáneas y en debates sobre estrategias.

5. Criterios para la asignación de compensación y estatus: los líderes pueden comunicar rápidamente sus prioridades y sus valores vinculando coherentemente las compensaciones y los castigos con las conductas deseables.

Como resultado de la implementación de la manifestación de una cultura organizacional se produce la denominada institucionalización de la estrategia.

### 1.1.3 RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos como principales portadores de las habilidades

[2] STONER, James: Administración. Secc. Comportamiento Organizacional: Quinta Edición. ®

conceptuales, técnicas y humanas, necesarias para lograr implantar la estrategia formulada, la actuación y contribución de esta variable estará muy en concordancia con los elementos que deberá exhibir la cultura organizacional y la materialización y mantenimiento de los valores compartidos.

Se hace evidente que los aportes en el plano individual o grupal parten del concepto que una Organización Empresarial es esencialmente un conjunto de cerebros o "tecnoestructura cognitiva y emocional" y que "un conjunto de paredes, máquinas y capital no es nada, es un conjunto muerto", sin la acción consciente de las personas, por lo tanto hay que valorar en serio que el sistema de valores de una empresa sea un verdadero activo de la misma y que por tanto debe ser adecuadamente gestionado, infiriéndose que si no hay una adecuada gestión de los Recursos Humanos(GRR-HH), se reduce el aporte individual y con ello disminuye el valor de los trabajadores ante la estrategia a implementar.

Si es adecuada la GRR-HH, se reducen las restricciones y con ello la reducción de la resistencia de los a los trabajadores a los procedimientos y reglas que deben cumplirse para llegar a lograr las metas ya que debe existir una total congruencia entre los fines organizacionales e individuales, producida por la adecuada comunicación entre las diferentes instancias, sobre las necesidades y aspiraciones de una y otra.

Teniendo las metas organizacionales claras la participación permite establecer una idea de compromiso en el trabajador de los diferentes niveles y por ende, se afianza el sentido de pertenencia del mismo al grupo en el cual labora (necesidades individuales). Se afinan los procesos de comunicación (descendente y ascendentes), el flujo de la información se hará libremente sin entorpecer la rapidez de los procesos y la obtención de resultados.

El comportamiento organizacional es defendible por la existencia de las personas

en las organizaciones, constituyendo su fuerza interna y con sus variables dependientes e independientes bien definidas[3].

Si se permite la participación, se estimula el esfuerzo ya que la persona se siente involucrada, eficiente y eficaz, y de alguna manera se satisface la necesidad de autorrealización porque el individuo ve desarrollando su potencial en función de un fin.

Evaluar adecuadamente a través de los indicadores pertinentes es un método efectivo de evaluación de metas, siempre que admita la intervención de los trabajadores en el cuestionario de las políticas y la aprobación de la empresa de las sugerencias que ellos puedan hacer, todo esto constituye una manera de saber si realmente las metas trazadas van en vía de cumplirse o no, si están subvaloradas o sobre valoradas en función de la capacidad.

Al tener participación los individuos, como parte de una aplicación de una filosofía apropiada, pueden corregir su propio desempeño (autorrealización) lo cual evita intervenciones ajenas o superiores y por tanto, molestias en la autoestima del individuo.

### 1.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa no solo es el resultado de lo que se requiere implantar en una organización como parte de lo que ha sido necesario cambiar o como respuesta de enfrentar nuevos retos o contraerse a consecuencia de la reducción de las capacidades.

Se han descrito variados conceptos de estructura organizativa, estando dentro de las aproximaciones conceptuales más comunes las siguientes, independientemente de que ello no signifique que son las de mejor construcción, pues en su mayoría

[3] Vilariño Corella, Carlos M. Revista Electrónica"Ciencias Holguín".CITMA. ISSN: 1027-2127. Diciembre. 2007. http://www.ciencias.holguín.cu.

todas poseen las mismas variables o componentes estructurales[4].

| Autores | Aproximaciones Conceptuales |
|---|---|
| strategor | "... el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades". |
| Stoner, James | "... la estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan". |
| Mintzberg, Henry | "... el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas". |
| Certo, Samuel C | "... estructura organizacional se refiere a la designación de las interrelaciones entre los recursos de una organización para facilitar el uso de cada uno de esos recursos tanto de forma individual o colectivamente, definidos por el sistema de dirección para alcanzar los objetivos". |
| Chandler | "... la estructura organizacional refleja el crecimiento de la estrategia en la empresa". |

En resumen no es solo lo implementado como respuesta a una estrategia sino que es un requisito para implementar estrategias y acciones en función de cumplir las metas organizacionales.

El éxito de la implementación de la estrategia depende en parte de cómo las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan, es decir, de la estructura de la organización. Las posibilidades de éxito de una estrategia son mucho mayores cuando su estructura concuerda con su estrategia. Así las cosas, conforme la estrategia básica de una organización varía a lo largo del tiempo, deberá cambiar también su estructura. Resulta imposible comprender la estrategia de una organización sin examinar así mismo la estructura con que cuenta o va a necesitar para adaptarse a este cambiante y complejo mundo.

## 1.2 LA DIRECCIÓN COMO RESULTADO DE SU ENFOQUE O FILOSOFÍA

Las organizaciones de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar

[4] Fuente: Traducción de "Principles of modern managemen a Canadian Perspectivet. Third Printing, Brown. O. Company Publisher. Dubuque, Iowa. USA. 1984". Autores: Samuel C. Certo (Indiana State University and steven H. Appelbaum) A analizado y traducido por el Ms.C. C.M Vilariño Corella durante el proceso de síntesis.

fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, los medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, por tanto se requiere de un enfoque diferente de entender y practicar la Administración, que debe reconocer y privilegiar aspectos esenciales como:

• La importancia del entorno, con sus amenazas y oportunidades.

• La importancia de un sistema de acción centrado en los clientes, los usuarios y los socios de la organización.

• El compromiso sino también con la visión prospectiva, con el largo plazo y con la sostenibilidad institucional.

• Las inversiones inteligentes centradas en factores de cambio y transformación.

• El compromiso con los principios de la Calidad Total en todos los niveles

• La gestión integrada de todos sus procesos.

Los rigores de la obediencia ante una filosofía de dirección pura son inimaginables, pues las tres más comunes tienden a integrarse. En nuestro país el llamado a las instituciones que van camino al Perfeccionamiento Continuo de sus procesos es lograr la Dirección Estratégica por Objetivos y basada en Valores, conocida como Dirección Estratégica Integrada (DEI), es decir una sumatoria interactiva de la Dirección Estratégica, la Dirección por Objetivos y Dirección por Valores.

La Dirección Estratégica está encaminada a adoptar e implementar decisiones estratégicas, entre cuyas características más significativas están que movilizan y comprometen importantes recursos de la organización, sus efectos no se vislumbran a corto plazo, desatan cambios organizacionales de diversa magnitud, son difíciles de revertir y son adoptadas bajo incertidumbre, lo que significa en términos decisorios no sólo el desconocimiento respecto al futuro, sino que la comprensión del presente, las experiencias y éxitos anteriores no son garantía del éxito posterior. No se trata de adivinar el futuro, ni de extrapolarlo de acuerdo con

el pasado, es tomar decisiones presentes con futuridad, partiendo de que dicho futuro es creable y moldeable, y avanzar hacia él mediante diversas opciones.

"La Dirección Estratégica puede concebirse como: ...una nueva actitud de la Dirección, donde ya no se trata de "capear" las dificultades traídas por un entorno turbulento, sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal. Es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones, pero integrando las nociones de preparación de la puesta en marcha y de asignación de recursos[5].

La Dirección Estratégica es el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social.

También se utiliza la Dirección por Objetivos, la cual va más allá de la fijación de objetivos anuales para las organizaciones y del planeamiento de metas del desempeño, esta se refiere a un conjunto formal de procedimientos que establecen y revisan el progreso hacia las metas comunes por parte de los administradores y sus subordinados, o sea, es una técnica participativa de planeación y evaluación a través del cual superior y subordinados conjuntamente, definen aspectos prioritarios y establecen objetivos(resultados) a ser alcanzados en un determinado período de tiempo y en términos cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones y hacen seguimiento del desempeño procediendo a las correcciones necesarias.

Las contribuciones de la DpO como método o filosofía de Dirección se definen gráficamente como se muestra a continuación:

[5] Menguzzato, M. y J. Renau, La dirección Estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. Editorial"Ariel Económica". Madrid. 1991. pp.411

La Dirección por valores (DpV) motiva un mejor desarrollo de las tareas, conduce a que el liderazgo esté orientado a ambas partes, es el marco global para rediseñar continuamente la cultura, de forma que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes a la vez que una “nueva” herramienta de liderazgo y una actualización de los planteamientos ya clásicos de Desarrollo Organizacional.

De la DpV el punto culminante aparece en el nivel de participación en el orden de toma de decisiones, pues es el combustible generador de compromisos conduciendo al estado favorable de identificación de las metas individuales con las de la organización y es en estas circunstancias en las que aparece el comportamiento, desde luego debe poseer alto grado de credibilidad a partir del estilo de liderazgo.

El estado de la organización, su comportamiento, dependerá en gran medida de las fortalezas y de las debilidades tras el influjo del entorno, que son las fuentes de emisión de actitudes y aptitudes y que constituyen el reflejo de los principios y de las normas, es decir de los valores que se comparten en la organización. No es un hecho casual la necesidad de instruir la aparición de los valores necesarios a jerarquizar en la organización dentro de los procesos estratégicos definidos en la

Política empresarial para poder diseñar una misión que responda a las metas[6].

Los objetivos estratégicos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y en especial, de sus dirigentes, un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener.

Los objetivos tienen varias categorías para su clasificación, entre ellas, están: Colectivos e individuales, Generales y particulares, Principales y secundarios, Largo y corto plazo. Por su precisión los objetivos se clasifican en: Objetivos trayectoria, Objetivos normativos y Objetivos tareas.

Desde el punto de vista jerárquico, el primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel económico y social. El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos generales, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global, y a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación del entorno y sobre todo de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presenta, así como de la propia situación interna de la organización.

### 1.2.1 GESTIÓN.

En la actualidad al revisar cualquier documento donde se logre definir la Gestión, se aprecia que existe un consenso generalizado, no obstante, algunos abordan este tema para referir el eficaz funcionamiento de una entidad. En algunos sectores latinoamericanos la Gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisas, comprendiendo además todas las actividades organizacionales que impliquen el establecimiento de metas y objetivos, el análisis de los recursos disponibles, la apropiación económica de los mismos, la evaluación de su

[6] Este aspecto ha sido bien definido por el Ing. Carlos Vilariño Corella en su Tesis “Modelo para la gestión estratégica de la calidad” en opción al título de Master en Ciencias. Febrero 2004

cumplimiento y desempeño institucional y una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

La Gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento además del establecimiento de una estrategia operativa que garantice la supervivencia y desarrollo de la misma según el sistema social correspondiente.

Al reflexionar sobre los criterios más popularizados al definir la gestión de la empresa, aun donde imperan sistemas sociales con ideologías diferentes, lo hacen utilizando los mismos puntos:

• El análisis y utilización de los recursos disponibles con economía.

• El establecimiento de metas y objetivos.

• El desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la organización.

La gestión está compuesta por los siguientes elementos:

1. Establecimiento de Objetivos y Metas: la administración necesita establecer claramente los parámetros del plan o programa; debe determinar las necesidades, puesto que existe una relación directa entre la cantidad y calidad de los recursos requeridos y el nivel de actividad a ejecutar.

2. Planeación y Organización: constituye la actividad más importante para una Gestión eficaz. Por lo general, las tareas son anotar lo que debe hacerse; formular un programa que vincule todas las tareas a realizar en función de su duración, teniendo en cuenta su fecha de inicio y término; determinar los recursos y las habilidades necesarias y asignar responsabilidades.

La programación implica ordenar en forma secuencial las tareas por realizar y relacionarlas con los recursos necesarios para efectuar el trabajo o cumplir el objetivo establecido, de forma tal que se cumplan los plazos determinados.

La elaboración del presupuesto exige que la administración estime y asigne los recursos requeridos para la ejecución de cada una de las tareas planeadas.

Definidos los objetivos y las metas, formulados los planes, programadas las tareas y actividades y presupuestados los recursos, la administración necesita organizarlos.

3. Control: el administrador revisará el trabajo hecho, asesorará y orientará a sus subordinados, actuará oportunamente para resolver las dificultades que surjan, deberá mantenerse constantemente informado del trabajo que se realice.

4. Supervisión: Las cuatro actividades principales de este elemento del proceso administrativo son:

   - Obtener información, evaluar la información obtenida, analizar las variaciones para determinar sus causas y sus efectos y tomar acciones correctivas.

La atención de la administración debe concentrarse principalmente en:

- Las normas de calidad.
- El programa.
- El presupuesto.

5. Informe y Evaluación: La administración mantiene informado a sus subalternos de los avances de su gestión, como lo hace con sus superiores. La comunicación debe ser franca y sincera.

La evaluación es un proceso constante de la gestión que continua incluso cuando ya ha concluido un proceso administrativo. Implica una valoración constante de la forma en que las actividades han sido ejecutadas con el propósito de identificar técnicas o enfoques más eficaces para la ejecución.

### 1.2.2 VALORACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La valoración a la gestión de la administración, tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. Sin embargo, el énfasis ha venido cambiando a lo largo de los años. Ahora responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros.

A partir de la década de 1940 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación administrativa, ya en los años 70, inversionistas, accionistas, entidades del gobierno y público en general, buscaban información con el fin de juzgar la calidad de la administración. Como resultado de este renovado interés de personas ajenas a la organización por juzgar los méritos de estas, surgió un movimiento dentro de las empresas, tendiente a juzgar los resultados de sus operaciones y sus directivos.

Diagnosticar la gestión de la Dirección de manera sistémica y profesional, con el fin de proporcionar evidencias para poder realizar una evaluación independiente sobre el rendimiento de la entidad y luego establecer el grado de Efectividad, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y de mejora ante su responsabilidad.

Evaluación del desempeño:

Se refiere a la evaluación del desempeño obtenido por una entidad. Esta evaluación implica comparar el camino seguido por la misma con:

a) Los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad.

b) Otros criterios razonables de evaluación.

c) Identificación de oportunidades de mejoras.

Los elementos que permiten evaluar la gestión de la dirección son:

1. Efectividad:

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la calidad y cantidad apropiada, como al costo posible y de manera oportuna, es decir:

• Los recursos idóneos, en la calidad y cantidad correctas, en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que respete los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo, que no se compre, gaste o pague más de lo necesario.

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.

2. Eficiencia:

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. Se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable (normal) y aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado; logrando:

• Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajusten a las mismas.

• Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos.

• Que las normas de trabajo sean las correctas.

• Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.

• Que se cumplan los parámetros técnicos-productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida.

• Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que esta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

3. Eficacia:

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

• Que la producción o el servicio se halla cumplido en la calidad y cantidad esperadas.

• Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

Se deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los periodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Si fuese el caso se debe también considerar aquello que haya sido definido como atributo(s) del producto y criterios de los clientes.

### 1.2.3 INDICADORES DE GESTIÓN

Para medir el desempeño de una empresa o unidad ya sea en calidad, productividad, costo, seguridad, etc., necesitamos tener indicadores. ¿Qué es un indicador de gestión?

El diccionario ¨Larouse¨ define indicador como: “Que indica o sirve para indicar” si a este agregamos el calificativo de “gestión” que es: “la acción y efecto de

administrar una empresa", obtendremos una definición bastante completa, en tal sentido diremos que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con un nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso, o sea nos permite analizar cuan bien se está administrando una empresa o unidad.

Para su construcción es necesario tener en cuenta los siguientes elementos:

- La definición: debe expresarse de la manera más específica posible.
- El objetivo: permitirá seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección, además tener claridad de cómo mantener niveles de excelencia adecuarlos ante los diversos cambios.
- Niveles de referencia: como el histórico, estándar, teórico, requerimiento de los usuarios, competencia, etc.,
- La responsabilidad: esta más centrado en cuanto a la tomar de decisiones.
- Los puntos de lectura: las respuestas a preguntas o encuestas nos permitirán obtener confiabilidad y precisión en el proceso.
- Periodicidad: realización de análisis de tendencia en el desarrollo del proceso.
- Sistema de información y toma de decisiones.
- Consideraciones de gestión: es importante en el caso de los indicadores de eficiencia y su interrelación con los de efectividad y productividad.

## 1.3 FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

Para la valoración del desempeño organizacional no es frecuente encontrar vías que aseguren su ejercicio, sin embargo la tecnología a aplicar forma parte de la generalización propicia realizar el diagnóstico de la gestión de la Dirección y a partir

del mismo construir el Perfil Competitivo del Desempeño de la gestión de la Dirección, la cual consta de tres fases, las cuales son indicadas como de exploración, diagnóstico y evaluación, las cuales se describen como[7]:

FASE I: Exploración

Es la Fase inicial de la que dependerá la Fase II Y III. Tendrá como objetivo determinar la percepción o auto-evaluación de la entidad. No es posible realizar una acertada valoración de la entidad si no está presente la percepción a manera de auto-evaluación, para lo cual la Dirección deberá analizar los mismos elementos que se dispondrán en la matriz de evaluación construida, y que estarán relacionados con la eficiencia, la eficacia y la efectividad de los procesos. Se obtendrá información referente al cumplimiento del objeto social, lo referente a la revisión de documentos, resultados del control interno, entre otras relacionadas con el propósito fundamental del estudio.

Las variables a evaluar serán 66 indicadores específicos, lo que sería la evaluación de:

| | |
|---|---|
| 1)Resultado de las utilidades | 2)Resultados de eficiencia |
| 3)Resultados de las ventas | 4)Resultados de gestión financiera |
| 5)Certificación de resultados | 6)Procesos de dirección |
| 7)Conducta y comunicación | 8)Planes |
| 9)Medición y evaluación | 10)Conocimiento de los clientes |
| 11)Satisfacción y lealtad de clientes | 12)Posicionamiento en el mercado |
| 13)Proveedores y clientes | 14)Reputación/marca |
| 15)Estructura tecnológica | 16)Uso de la tecnología |
| 17)Mejora de la tecnología y de los procesos | 18)Tecnología de la información |
| 19)Idoneidad del personal | 20)Formación |
| 21)Evaluación del desempeño y reconocimiento del capital humano | 22)Organización y normación del trabajo |
| 23)Medio Ambiente y calidad | 24)Reconocimientos |

Estas variables a su vez conllevarán a la definición de la evaluación a los

[7] La tecnología MENCIÓN Premio nacional de la ANEC "Abel santa María" de los autores Ms.C.Ing.Carlos Manuel Vilariño Corella (CEGEM) Y LA Ms.C.Lic. Teresa Torrente Sera (Departamento de contabilidad). Registro de Obra: 2017-2007. CENDA. La Habana. 16 de octubre del 2007

indicadores macro propuestos en la matriz de evaluación, y permitirán conocer el perfil competitivo actual (propuesta de matriz de evaluación percibida) con idénticas peculiaridades que la matriz para valorar en la Fase II.

El equipo de dirección posee la primicia de lo que resulta de periodos anteriores lo que ha de procurar un valor de elasticidad entre la evaluación y la valoración del diagnóstico, en tiempo que se podrá definir como en paralelo, se desarrolla la etapa de análisis del objeto social.

Esta etapa se apoyará fundamentalmente en: cuestionarios, entrevistas y encuestas.

FASE II: Diagnóstico

Esta Fase tiene como objetivo lograr determinar la valoración más acertada a partir del diagnóstico de aquellos indicadores que son vitales en la construcción del perfil competitivo. Se realizará la revisión del estado actual de la planeación estratégica donde serán analizados los componentes estratégicos que fueron diseñados e implantados en la organización, también se verificará el cumplimiento de los objetivos.

La determinación del Perfil Competitivo dependerá de la valoración dada a los diferentes Indicadores en dependencia a estudios particularizados y estos facilitarán en su salida a la Evaluación final de los resultados. Se confeccionará la matriz de evaluación actual como resultado de la información diagnosticada y una tormenta de ideas realizada.

Se utilizará subjetivamente un modelo de diagnóstico propuesto (Anexo II)

La etapa de diagnóstico también se apoya en las herramientas: cuestionarios, entrevistas, encuestas, revisión de documentos y consulta de expertos.

La representación gráfica de este proceso (Anexo III) responde con un enfoque sistémico a la propuesta de evaluación, a la vez que tiene su expresión en un enfoque a proceso.

Para garantizar que los resultados obtenidos en las encuestas sean estadísticamente significativos es necesario calcular el tamaño de muestra:

Cálculo:

La población será los trabajadores del Hotel Pernik (N)
N (Plantilla actual) = 193 trabajadores -(38 interruptos) = 155
Se (Error estándar) = 5%
$S^2$ (Varianza maestral) = 0.25
$V^2$ (Varianza poblacional) = 0.0025

$n' = S^2 / V^2 = 100$

Tamaño de la muestra (n)

$n = n' / 1 + n' / N = 100 / 1 + 100/193 = 64,67$

n = 65 trabajadores a muestrear

Ksc: Coeficiente que permite distribuir por cada estrato el por ciento de trabajadores a encuestar.

$Ksc = n / N = 0,41$

El tamaño de muestra obtenido para la definición de la Cultura Organizacional se utilizó además en la conceptualización de los valores necesarios a compartir, en la caracterización al director y en la determinación de los factores internos y externos que impactan al hotel.

FASE III: Evaluación

Se aplicará la herramienta: PRODIG Funcional para Empresas (software) para

Evaluar el desempeño real de la organización y se obtendrán:

1. Propuesta de acciones correctivas.

2. Propuestas de mejoras.

Se utilizarán diferentes tratamientos estadísticos incluidos en la herramienta fundamental (software). Para realizar la adecuada valoración de la organización, donde se aplique el diagnóstico se utilizará la tabla para tales efectos como resultado de los análisis realizados recientemente.

| Tabla para la valoración de las entidades según resultados de Efectividad en sus procesos | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Desempeño deficiente | | | Buen desempeño | | | | Alto desempeño | | | Desempeño de excelencia |
| Efectividad Límite | | | Efectividad Baja | | efectividad Normal | | Efectividad Alta | | Efectividad Muy alta | |
| 0.01 | 0.1 | 0.2 | 0.3 | 0.4 | 0.5 | 0.6 | 0.7 | 0.8 | 0.9 | 1.0 |

FUENTE: Vilariño Corella, C: Trabajo presentado a Evento Nacional ANEC/2006.

GLOSARIO:

Amenazas: Son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la Misión de la organización. [Llanes Delgado, Wilde et. al (2003)].

Análisis Externo: Es el estudio de los impactos de los llamados factores estratégicos del entorno tanto general como específico y la evolución futura de estos, a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa. (Menguzzato, 1989)

Análisis Interno: Se trata de identificar y valorar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia, así como evaluar los recursos y habilidades de la empresa. (Menguzzato, 1989)

Áreas de Resultado Claves: Son áreas o categoría esenciales para el rendimiento efectivo de la empresa. Los logros dentro de estas son necesarios para que esta lleve a cabo con éxito su Misión y para que cumpla con las expectativas generadas. Estas son áreas donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la empresa.

Categorías de decisión: Conjunto de habilidades específicas relacionadas con cada función que puede crearse como factor clave de éxito para garantizar una ventaja competitiva.

Cultura Organizacional: Modelo de presunciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna), que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Schein, 1985)

Criterios de Medida: Los indicadores y sus magnitudes que permitirán medir los objetivos para el año que se planifica. Debe cuantificarse al máximo o poder valorarse cualitativamente. (Gárciga, 2001)

Debilidades: Principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la Misión. [Menguzzato, M y J. Renau (1991)].

Diagnóstico Estratégico: Análisis en dos paralelos que van a permitir conjuntamente una evaluación de la situación actual y potencial de la empresa en relación con su entorno. (Menguzzato, 1989)

-[Díaz Pontones, Vicente (1998)][8]**:** Consiste en la valoración actual de la posición de la empresa, o sea su “relación empresa-entorno”, guiado por sus características

[8] Díaz Pontones, Vicente (1998). La Dirección Estratégica, un enfoque para su aplicación/ Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia cubana. Compendio de artículos. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Editorial MES. Pp. 182

específicas, expresadas en su identidad, para obtener la información necesaria para poder adecuar las capacidades de la organización a las demandas del medio.

Directrices Estratégicas: Poderoso mecanismo para traducir la orientación global de la organización en un conjunto de instrucciones prácticas para todos los directivos comprometidos con el proceso estratégico. Son los temas esenciales que debe asumir la empresa para el próximo periodo de planificación para establecer una posición competitiva clave en el mercado donde participa.

Elaboración de políticas: Política es un término asociado a pautas, procedimientos y reglas que sirven para estimular, apoyar u orientar el comportamiento de la organización.

• Son generalmente formuladas por los altos niveles de la organización.

• Deben ser conocidas por todos los miembros.

• Deben tener una alta consistencia con la misión y los objetivos, así como las estrategias.

• Las políticas consideran fundamentalmente el ambiente interno.

Escenarios: Situación que se prevé del entorno nacional e internacional de la organización para el período que se planifica. (Zayas 1991).

Estrategias: Conjunto de ideas directrices que orientan a la totalidad de las actividades de una organización en forma sostenida en el largo plazo.

Factores Claves del Éxito: Una vez que la organización conoce su razón de ser, la siguiente pregunta clave a la que se debe dar respuesta es ¿Qué es imprescindible para cumplir con su objeto social? Es esencial para la empresa saber qué necesidad espera satisfacer el público objetivo al que se dirige, qué es lo que valora y qué es lo que no valora.

Fortalezas: Son los principales factores propios de la organización que constituyen

puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para trabajar para aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de la amenazas, para el cumplimiento de la Misión. [Llanes Delgado, Wilde et. al (2003)].

Misión: Es la meta que moviliza nuestras energías y capacidades; es la base para procurar unidad de propósitos en dirigentes y demás trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. Sin la definición clara de la misma ninguna organización puede progresar, en ella se da una valoración general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la entidad. (Gárciga, 2001)

-[Llanes Delgado, Wilde et. al (2003)]**:** La misión es una formulación escrita elaborada por la propia entidad que expresa la razón de ser de la organización o para qué esta existe. Es un instrumento interno de movilización y esclarecimiento que orienta todo su trabajo y la Planificación Estratégica.

Objetivos Estratégicos: Los objetivos claves que deberá trazarse la organización para cumplir con la visión. Son declaraciones cualitativas o cuantitativas de las aspiraciones de un individuo o un grupo de individuos dentro de una organización. Es un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos. Son las Metas que se persiguen, que prescriben un ámbito definido y sugieren la dirección a los esfuerzos de planeación de una organización. [Llanes Delgado, Wilde et. all (2003)].

Oficio: Dentro de un campo de actividad determinado, el conjunto de conocimientos que es necesario poseer para ser competitivos. [Robbins, Stephen (1994)].

Oportunidades: Se trata de eventos, tendencias, o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión, si actúa en esa dirección. [Llanes Delgado, Wilde et. al (2003)].

Previsión: Apreciación acompañada de un cierto grado de confianza (probabilidad) de la evolución de unas variables hacia un horizonte dado. Apreciación cuantificada a partir de datos del pasado y que será generalmente válida si se producen pocos

cambios en el entorno y estos son muy lentos, es decir, se cumple la hipótesis de permanencia estructural. (Menguzzato, 1991)

Prospectiva: Es un panorama de futuros posibles, o sea de escenarios no improbables, teniendo en cuenta las tendencias del pasado y la confrontación de proyectos de actores, es decir, el futuro se explica tanto por la acción de las personas como los determinismos del pasado. (Menguzzato, 1991)

Proyección: Prolongación hacia el futuro de una situación pasada, realizada de acuerdo con determinadas hipótesis de extrapolación de tendencias. Una proyección pasa a ser previsión cuando va acompañada de una probabilidad. (Menguzzato, 1991)

Planes de Acción: En estos se planifican las actividades o acciones que son necesarias desarrollar para llevar a cabo la estrategia. Un plan de acción contiene el número de actividades, las actividades a desarrollar, las fechas de cumplimiento, los responsables y los participantes. Esto garantiza que se hagan los trabajos que son necesarios para garantizar la implementación de la estrategia. Debe existir un plan de acción por cada estrategia.

[Portuondo Vélez, Ángel L. (1998)]**:** Son la forma de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos siguiendo las Estrategias definidas y aprobadas.

Programa: Es la actividad bien definida que emanan de definiciones más amplias (estrategias de negocios o de funciones). Aborda adecuadamente las oportunidades y las amenazas, reflejan las fortalezas y neutralizan las debilidades y demuestran lo que hay que cambiar en el curso hacia el cumplimiento de la Misión. [Hax, Arnold y Nicolás Mahluf (2003)].

Segmentación Estratégica: Es definir las unidades estratégicas de negocios y poner de relieve las diferentes áreas en las que la empresa puede o podría competir, creándose una unidad de análisis en la que pueda fundamentar mejor el pensamiento y actitud estratégica.

Unidades Estratégicas de Negocio: (U.E.N) [Menguzzato, M. y J. Renau (1991)]: Una U.E.N es un conjunto de actividades o negocios homogéneos desde el punto de vista estratégico para lo cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia de otra U.E.N.

Los criterios más comunes para segmentar la entidad en U.E.N son:

• Por tipo de clientela, necesidades que satisface y tecnología que utiliza.

Valores: [Rodríguez Valencia, Joaquín (1999)]: Representan las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia, es personal o socialmente preferible al modo opuesto o contrario de conducta. Conllevan las ideas de un individuo acerca de lo que es correcto, bueno, deseable.

Valores Compartidos: Son enunciados esenciales, profundamente creíbles y están formados por aquellos valores básicos que deben guiar e inspirar las conductas de cualquier organización.

-[Llanes Delgado, Wilde et. al (2003)]: Son enunciados esenciales, profundamente creíbles y están formados por aquellos “valores básicos” que deben “guiar e inspirar las conductas cotidianas de todos en la organización”. Deben servir como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico de los “procesos cotidianos” que se realizan en cada organización para la puesta en marcha de la Misión y la Visión. No sólo le dan sentido a la acción, sino que, además, le dan a cada entidad una fuerza única y particular de carácter e identidad. Son premisas para el diseño estratégico y principios fundamentales para guiar la toma de decisiones.

Visión: Soñando pero con los pies en la tierra se proyecta la situación de la organización en cuanto al cumplimiento de su misión para el año que se planifica y su estado de desarrollo. (Zayas 1991). Es un acto creativo centrado en el futuro que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estado. Tiene el propósito de definir para un horizonte dado el estado deseado a que aspira la organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico. (Gárciga, 2001)

-[Llanes Delgado, Wilde et. al (2003)]**:** Es una imagen del futuro que queremos o aspiramos crear para la organización. Es ver a lo lejos, es la imagen que se tiene del futuro, es un estado final que estamos tratando de lograr, es el sentimiento de vivir en el futuro. Es una forma de sorprender al futuro antes de que el futuro nos sorprenda. Es la forma de comprometernos con el futuro que queremos crear con el corazón y los sentimientos.

La visión tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico, no es pues “más de lo mismo” sino un acto creativo centrado en el futuro, que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio.

# CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO A LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN EN LA UEB HOTEL PERNIK DE LA EMPRESA ISLAZUL, HOLGUÍN

En este capítulo se aborda la metodología a aplicar para la realización del diagnóstico al sistema de gestión empresarial, lo que se basa en el conocimiento de aquellas cuestiones necesarias a considerar para su construcción. En la práctica es la referencia a elementos propios del objeto de estudio, sus características esenciales dentro del hotel como organización y los principales resultados de cada fase. Para la elaboración del mismo se utilizaron métodos de investigación específicos como el análisis y síntesis, el sistémico estructuralista y la modelación, además, algunas técnicas de carácter empírico como entrevistas, encuestas, observación, entre otras.

## 2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

El Hotel Pernik con categoría de tres estrellas perteneciente a la División Holguín de la cadena de turismo ISLAZUL del MINTUR fue fundado el 31 de diciembre de 1980 y se encuentra ubicado en la Avenida Jorge Dimitrov, Reparto Nuevo Holguín en la ciudad de los parques. El Hotel Pernik se comenzó a construir en 1975 por la Empresa Constructora 19. Su nombre le rinde homenaje al líder búlgaro Jorge Dimitrov, nacido en la provincia Pernik de esa nación.

Se encuentra ubicado en la zona urbana conocida como Nuevo Holguín contrastando armónicamente su belleza y moderna arquitectura con la de otras instalaciones que le circundan tales como la Plaza de la Revolución Calixto García, la Taberna de Pancho, el Partido Provincial y los edificios de 18 plantas.

Los productos básicos que oferta el Hotel son alojamiento, gastronomía y recreación. La instalación posee 24 años de explotación lo cual ha provocado algún deterioro de sus áreas, razón por la cual se comenzó a remodelar por etapas concluyéndose el restaurante, los salones lobby y la carpeta del lobby bar y 18 habitaciones del segundo nivel.

La tecnología empleada garantiza la calidad del servicio sustentada en una política

para el mantenimiento preventivo y planificado de los equipos. Cuenta con el diseño de un programa de calidad que permite la mejora continua y sostenida del servicio, con la integración participativa de todos sus colaboradores. Estructuralmente el Hotel se compone de Lobby, restaurante, pizzería, bar piscina, tienda para el turismo internacional y nacional, sala de juegos, cocina central, salón de reuniones almacén de insumos, correo que presta servicios internacionales, galería de arte, cybercafé, habitaciones y áreas exteriores, cuenta con 200 habitaciones (408 plazas) distribuidas en 2 suite, 8 triples, 143 dobles estándar y 47 sencillas, las cuales poseen baño privado, aire acondicionado, agua fría y caliente, teléfono con salida nacional e internacional y TV por cable.

El Hotel Pernik, reflejo de cubanía, se distingue por los servicios de excelencia al cliente nacional e internacional, en las modalidades de turismo de ciudad y eventos, brindado con alta profesionalidad, apoyado en una tecnología de avanzada, sustentada por el mejoramiento continuo y la competitividad.

Distinciones otorgadas al centro:

1. Hotel del pueblo y para el pueblo, en el año 1987
2. Bandera héroes del Moncada,1987
3. Cumplidor de emulación socialista , 1995,1996
4. Tercer lugar Nacional en la emulación por la atención a los atletas de la 39 serie Nacional de béisbol en el 1999
5. Villa Segundo Congreso del SNTHT en el 2000
6. Certificado colectivo de amor ,entregado por la CTC Provincial por la atención a los Vanguardias Nacionales y Destacados Provinciales en el 2000
7. Primer lugar Nacional en la atención a los atletas de ambos equipos de la Serie Nacional de Béisbol en el 2002 y 2003

8. Bandera de honor de la UJC

Ha sido sede de importantes eventos nacionales e internacionales, así como, ha recibido a numerosas personalidades nacionales y extranjeras.

El manual de Identidad Corporativa con que cuenta la UEB Hotel Pernik es el de la cadena Islazul a manera de homologación, lo que muestra dificultades en el sistema de comunicación el que representa un alto porciento de la implantación.

El hotel cuenta actualmente con 85 proveedores y todos tienen, en mayor o menor medida, impacto sobre sus operaciones. (Anexo IV)

El hotel fue diseñado para prestar servicios al turismo nacional, su principal segmento de mercado, así como que se presta servicios al turismo internacional. El comportamiento de los clientes en los últimos 3 años aparece en la tabla siguiente:

| Segmentos | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|---|---|---|
| Agencias | 3 967 | 4 363 | 4 400 |
| Cubanos en Divisas | 62 | 15 | 350 |
| Dietas firmas | 8 546 | 8 432 | 7 355 |
| Dietas MINTUR | 2 210 | 2 131 | 1 778 |
| Directos | 2 189 | 1 994 | 2 288 |
| Planes Nacionales | 12 830 | 13 619 | 13 288 |
| Totales | 29 804 | 30 554 | 29 459 |

Los planes nacionales se eliminaron en el año en curso.

Los competidores del Hotel Pernik son:

● Villa "El Bosque"

● Villa "Mirador de Mayabe"

● Casas de arrendamientos de propietarios privados

● Otros hoteles de ciudad

Misión

El Hotel Pernik brinda servicios personalizados de Alojamiento, Restauración y Recreación contando con un colectivo motivado que trabaja por la calidad total y la satisfacción de sus clientes.

Visión

Somos líderes del producto hotelero de ciudad en el territorio.

Objeto Social (Anexo V)

El Hotel Pernik se especializa en la comercialización, en las dos monedas de circulación nacional, del producto turístico de ciudad, la prestación de servicios de alojamiento turístico, con servicios gastronómicos, recreativos, de comunicaciones y otros como canje y recanje de monedas en la instalación, servicios de arrendamiento de locales y otros espacios, ofrecer servicios de comedor para los trabajadores, entre otros.

Estructura organizativa de dirección:

El Hotel cuenta con una estructura organizativa de dirección (Anexo VI) de forma lineal-funcional aplanada, que se ajusta a las necesidades de la organización, característica esencial que distingue a las empresas que poseen buenas vías de comunicación.

La unidad de dirección de la empresa está formada por el director, las subdirecciones, las áreas y personal especializado que constituyen el sistema del hotel que está subordinado al director.

Los diferentes equipos realizan funciones vinculadas con sus áreas de trabajo, que están relacionadas directamente con el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

1-Dirección de la UEB

2-Equipo de Recursos Humanos

3-Equipo Contable Financiero

4-Equipo de Recepción Hotelera

5-Equipo de Ama de Llaves

6-Equipo de Restaurantes y Bares

7-Equipo de Centro Nocturno

8-Equipo de Cocina

9-Equipo de Recreación y Eventos

10-Equipo de Compra

11-Equipo de Servicios Técnicos

Composición de los Recursos Humanos:

La composición de la fuerza de trabajo del Hotel por categoría ocupacional está formada principalmente por el personal de servicio (55,39%), seguido por los obreros (29,57%), técnicos (9,85%), directivos (4,22%), y finalmente por los administrativos (0,93%).

La composición de la fuerza de trabajo en cuanto a los grupos de edades en está distribuida de la forma siguiente:

Hasta 35 años 83 trabajadores para un 38,96%

Entre 36 y 40 años 41 trabajadores para un 19,24%

Entre 41 y 45 años 23 trabajadores para un 10,79%

Entre 46 y 55 años 49 trabajadores para un 23%

Más de 56 años 17 trabajadores para un 7,98%

La escolaridad no se encuentra desigualmente distribuida entre los diferentes niveles, aunque predominan los del nivel preuniversitario (28,63%), seguidos por los técnicos medios (26,76%), los que poseen sexto grado (18,77%), universitarios (13,61%), los que poseen noveno grado (9,38%) y finalmente los obreros calificados (2,81%). Teniendo en cuenta el sexo, existe un ligero predominio del sexo femenino (53,52%), respecto al masculino (46,47%) y respecto a la etnia predomina la blanca (83,09%), sobre la negra (10,79%) y la mestiza (6,10%).

El Hotel fue diseñado para prestar servicios al turismo nacional (su principal segmento de mercado) entre ellos podemos mencionar a los trabajadores estimulados por planes y a los funcionarios en gestión de trabajo. También se presta servicios al turismo internacional directo o de paquete como vía directa de obtención de divisas.

Cumplimiento de los objetivos estratégicos: (Anexo VII)

ARC 1 Eficiencia:

Objetivo 1: Lograr un margen de Utilidades de 2 529 MP en Moneda Total y 2545 MCUC con la eficiencia requerida.

Estrategia 1: Incremento de los Ingresos en moneda total y CUC. Bien

Acción 1: Incrementar los niveles de Turistas Días. Regular

Acción 2: Incrementar en un 1 % los niveles de Alojamiento. Bien

Acción 3: Mejorar el diseño de los Servicios Gastronómicos. Bien

Estrategia 2: Efectividad de los procesos para reducir costos. Bien

Acción 6: Cumplir con los procedimientos establecidos para la adecuada gestión de Costos evaluando propuestas de mejora en la selección de productos sustitutos que no impliquen reducción de la calidad. Bien

Acción 7: Reducción de los costos asociados a la mercancía con pertinencia en la gestión de compra. Bien

Acción 8: Adecuación de la merma a partir del rendimiento del producto. Bien

Acción 10: Control de Gastos por Centros de Costos y Partidas de Gastos. Bien

Objetivo 2: Obtener un incremento del 9 % en el índice de satisfacción del cliente externo.

Estrategia 3: Adquisición de Recursos.

Acción 11: Evaluar los Tratamientos Legales a las no conformidades que se generan de la operación con los proveedores. Bien

Acción 12: Exigir certificación de calidad a los proveedores. Bien

Objetivo 3: Acceder a niveles de seguridad que permitan la reducción de hechos que comprometan el prestigio y el desempeño organizacional.

Estrategia 4: Informatización de los procesos sustantivos.

Acción 13: Generalizar un software que asegure la conectividad con la realización de los procesos. Bien

Objetivo 4: Alcanzar el 98% de sistemas implantados con pertinencia al SDGE.

Estrategia 5: Efectividad económico-financiera.

Acción 16: Reducir el ciclo de Cuentas por Cobrar hasta 45 días. Regular

Acción 17: Mantener o reducir el ciclo de Cuentas por Pagar hasta 45 días. Regular

ARC 2 Capital Humano:

Objetivo 1: Lograr un margen de Utilidades de 2 529 MP en Moneda Total y 2545 MCUC con la eficiencia requerida.

Estrategia 6: Incremento de los niveles de productividad.

Acción 20: Elaborar los perfiles de competencia al 100 % de los cargos. Bien

Acción 22: Evaluar semestralmente la eficacia de los procedimientos de GICH. Bien

Acción 23: Diagnosticar las necesidades de competencias de trabajadores y cuadros. Bien

Acción 24: Diseñar el plan de capacitación de trabajadores y cuadros. Bien

Objetivo 2: Obtener un incremento del 9 % en el índice de satisfacción del cliente externo.

Estrategia 7: Mejora de los niveles de competencia.

Acción 25: Actualizar el Plan de preparación de los cuadros y reservas en los 4 componentes de la Estrategia Maestra. Bien

Acción 27: Elaborar plan de medidas para solucionar 100 % de no conformidades detectadas en auditorias internas GRRHH. S/C. Bien

Objetivo 3: Acceder a niveles de seguridad que permitan la reducción de hechos que comprometan el prestigio y el desempeño organizacional.

Estrategia 8: Incremento de la ética profesional en el desempeño organizacional.

Acción 28: Medir el cumplimiento de la base normativa que sustentan la SHO. Bien

Objetivo 4: Alcanzar el 98% de sistemas implantados con pertinencia al SDGE.

Estrategia 9: Implantar Sistema de Seguridad y Salud del Trabajo.

Acción 31: Diagnosticar, evaluar y confeccionar fichas de los riesgos laborales existentes. Bien

Acción 32: Asegurar presupuesto para los medios de protección individual necesarios de acuerdo a la evaluación de riesgos. Regular

Acción 33: Realizar periódicamente auto inspecciones en materia de SHO y elaborar el correspondiente Plan de Acción. Bien

Acción 35: Incorporar en el Sistema de Atención al Hombre las acciones necesarias para garantizar la SHO de forma que constituya un valor añadido en los servicios. Bien

ARC 3 Calidad:

Objetivo 1: Lograr un margen de Utilidades de 2 529 MP en Moneda Total y 2545 MCUC con la eficiencia requerida.

Estrategia 10: Desarrollo de capacidad innovativa.

Acción 36: Estimular las propuestas de mejora favorecedoras de selección de productos sustitutos que no impliquen reducción de la calidad. Mal

Acción 39: Desarrollo de eventos de participación de Ciencia y Técnica. Bien

Objetivo 2: Obtener un incremento del 9 % en el índice de satisfacción del cliente externo.

Estrategia11: Satisfacción del Capital Humano.

Acción 40: Diagnosticar el nivel de Satisfacción del cliente interno. Bien

Acción 41: Diseñar e implantar un Sistema de Atención al Hombre. Bien

Objetivo 3: Acceder a niveles de seguridad que permitan la reducción de hechos que comprometan el prestigio y el desempeño organizacional. Regular

Estrategia 12: Tratamiento a sugerencias, quejas y reclamaciones.

Acción 43: Elaborar plan de medidas para solucionar 100 % no conformidades detectadas en auditorias internas a SGC en los procesos de realización. Bien

Acción 44: Evaluación de la magnitud o trascendencia de las sugerencias, quejas y reclamaciones. Bien

Acción 46: Ejecutar acciones correctivas y de mejora. Regular

Acción 47: Diseñar acciones preventivas en consecuencia de las no conformidades que se extiendan a toda la empresa. Mal

Objetivo 4: Alcanzar el 98% de sistemas implantados con pertinencia al SDGE. Bien

Estrategia 13: Implantar la documentación del Sistema de Gestión Integrada.

Acción 48: Elaborar cronograma para implantación de la documentación del SGI. Bien

Acción 51: Recopilar evidencias documentales para evaluar el SGI. Regular

Acción 52: Revisión y evaluación del SGI. Bien

Acción 55: Avalar el cumplimiento de las regulaciones ambientales del CITMA. Mal

ARC 4 Prestación de servicios:

Objetivo 1 Lograr un margen de Utilidades de 2 529 MP en Moneda Total y 2545 MCUC con la eficiencia requerida.

Estrategia 14: Oportunidad de los suministros.

Acción 58: Evaluar el cumplimiento de los niveles de compras que garantice la calidad y continuidad de los procesos. Bien

Acción 59: Adecuar las bases normativas referentes a manipulación de materiales y principios de almacenamiento. Bien

Acción 61: Convenir con los representantes de los segmentos priorizados la adecuación de los planes. Bien

Acción 63: Auditar los lineamientos del MINTUR para el turismo nacional. Regular

Objetivo 3 Acceder a niveles de seguridad que permitan la reducción de hechos que compro metan el prestigio y el desempeño organizacional. Bien

Estrategia 16: Protección al cliente como valor agregado.

Acción 64: Diseñar un Sistema de Atención y Protección al Cliente. Mal

Objetivo 4 Alcanzar el 98% de sistemas implantados con pertinencia al SDGE.

Estrategia 17: Alcanzar la Categorización del 50 % de las UEB.

Acción 66: Asegurar el cumplimiento de la Norma NC 126. Regular

Acción 69: Reponer el 90 % de los equipos, muebles y sistemas tecnológicos que se planifiquen en el período. Regular

Acción 70: Asegurar el cumplimiento de los requisitos establecidos para obtener la Licencia Sanitaria. Bien

ARC 5 Seguridad y Control:

Objetivo 3 Acceder a niveles de seguridad que permitan la reducción de hechos que compro metan el prestigio y el desempeño organizacional.

Estrategia 18: Consolidar la segunda etapa para alcanzar la condición de Listos para la Defensa en la tercera etapa

Acción 71: Asegurar la ejecución de los Planes para Tiempo de Guerra. Bien

Acción 73: Asegurar la ejecución de los Planes de Reducción de Desastres según metodología actual. Bien

Acción 74: Evaluar los estados de completamiento y rotación de la reserva para Tiempo de Guerra. Bien

Acción 77: Diseñar curso para la Instrucción los trabajadores. Bien

Objetivo 4 Alcanzar el 98% de sistemas implantados con pertinencia al SDGE.

Acción 78: Instruir a los trabajadores en temas relacionados con la defensa. Bien

Estrategia 19: Lograr la certificación de los Sistemas de Seguridad Pertinente. Regular

Acción 81: Actualizar el Diagnóstico y el Plan de Prevención derivados de la Resolución 13/06 del MAC. Bien

Acción 83: Ejecutar los planes de Prevención Antidrogas. Bien

Acción 84: Evaluar el plan de seguridad informática. Bien

Acción 85: Evaluar mensualmente la implantación de la Resolución No. 297. Regular

ARC 6 Perfeccionamiento Empresarial

Objetivo 4 Alcanzar el 98% de sistemas implantados con pertinencia al SDGE.

Estrategia 20: Implantar el SDGE.

Acción 86: Evaluar sistemáticamente el cronograma de implantación del Perfeccionamiento. Regular

Acción 87: Actualizar el Diagnóstico Empresarial. Bien

Acción 88: Actualizar el Expediente de Perfeccionamiento. Bien

Acción 89: Adecuación de la Estrategia Empresarial para 2009. Bien

Acción 90: Monitorear entorno legal para mantener la actualización de cada sistema Bien

Acción 91: Implantar el procedimiento para la actualización y continuidad del proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Regular

Objetivo 3 Acceder a niveles de seguridad que permitan la reducción de hechos que comprometan el prestigio y el desempeño organizacional.

Estrategia 21: Auditar sistemáticamente el SDGE.

Acción 92: Determinar la existencia de Ambiente de Control. Bien

Acción 93: Seleccionar el Sistema a auditar y ejecutar auditoria. Bien

Acción 94: Ejecutar correcciones y elaborar planes de mejoras. Bien

### 2.1.1 SITUACIÓN DEL TURISMO

La relación recíproca industria-turismo es la base fundamental para que este sector se convierta en locomotora de la economía nacional, no solo por lo que representa en ingresos en CUC para el país, sino por su efecto multiplicador en la economía.

La Revolución heredó un país económicamente dependiente de los Estados Unidos y la actividad turística refleja bien claramente esta dependencia neocolonial.

El turismo, lejos de beneficiar la economía nacional fue un instrumento servil de los gobernantes de turno para multiplicar las ganancias de las grandes empresas norteamericanas y de los principales cabecillas de la mafia en ese país.

El turismo revolucionario del primero de enero abrió al pueblo las puertas de hoteles y las playas del país, iniciándose programas de desarrollo turístico dirigidos principalmente al turismo nacional. Las agresiones de Estados Unidos y el bloqueo motivaron que el mercado emisor principal del país se desplomara. Los planes de desarrollo y diversificación agrícola e industrial del país en los primeros años no permitieron que el turismo fuera una prioridad de trabajo, en lo que influyó, considerablemente, que los principales socios de Cuba, los países socialistas y -en especial- la URSS no tenían desarrollo de turismo internacional, sin planes de incentivo.

El derrumbe del campo socialista y el inicio del Período Especial convierten al turismo en uno de los sectores emergentes de la economía y hacia él se enfocaron poco a poco de una industria que por la crisis interna se deprime y requiere del turismo como factor decisivo para su despegue.

En 1990 Cuba contaba con 12 900 habitaciones y la participación de la industria nacional en los suministros era de un 12%.

En los inicios del Período Especial la construcción y la industria se vieron prácticamente colapsadas y fue el turismo vías para la recuperación de la economía. La construcción de hoteles dio trabajo a miles de obreros de obras industriales, como los de la Electronuclear de Jaragua, que pasaron a engrosar los contingentes de construcción de obras turísticas; las empresas de proyectos se pusieron en función del diseño de los nuevos polos; fue creada la entidad financiera FINATUR, que en el período de 1992-1996 destinó 250 millones de dólares para financiar producciones nacionales en divisas que beneficiaron a 13 entidades y unos 50 mil trabajadores. Ya en el año 1993 los insumos los insumos nacionales para el turismo representaban un 18%.

De 1995 a 1997 ramas tan importantes como el SIME, MINBAS, MINAGRI, MINAL, MINIL y MIP prácticamente duplicaron sus ventas al turismo. Esto permitió que el año

2 000 se contara con más de 200 000 mil trabajadores indirectos, alrededor del 10 % de la fuerza laboral del país y los insumos sobrepasaron desde entonces el 60 % del total adquirido por este sector.

En 1999 el MINTUR aprobó la Resolución No 22 donde se establece: considerar en todos los casos como primera opción de compra, las ofertas de productos y servicios nacionales, siempre y cuando resulten competitivos en cuanto a calidad, precio y oportunidad.

## 2.2 FASE I. EXPLORACIÓN Y EXAMEN PRELIMINAR.

En el examen del perfil competitivo del Hotel Pernik se chequearon las Actas del Consejo de Dirección que se llevan mensualmente y arrojaron las deficiencias y logros principales por cada equipo de trabajo. Por el resultado de este análisis y empleando el método de votación ponderada se obtuvieron los fundamentos importantes para cada sistema y área del hotel, los que se definen de la forma siguiente:

Los objetivos de trabajo se elaboran cada año y se revisa y verifica su cumplimiento y seguimiento de forma trimestral en los Consejos de Dirección, con la participación de todos sus miembros.

● Existen problemas con la capacitación del personal, contando con 21 trabajadores sin nivel escolar, de los que sólo 6 matricularon; así como que no se cuenta con reservas para determinadas plazas y no están completadas las reservas de cuadros.

● Las principales dificultades para la prestación de los servicios en el hotel son:

- No se cuenta con proveedores lo suficientemente confiables en cuanto a

estabilidad de los suministros y transportación, por lo que ha hecho falta buscar otros proveedores con precios más altos y en ocasiones, mucho menos calidad de los productos deficitarios.

- Existen recursos de mantenimiento con lento movimiento en el almacén y problemas de circulación interna del almacén a la cocina y viceversa.

- Habitaciones bloqueadas por filtraciones, deterioro en la pintura, mobiliario viejo, baños en mal estado y otros, que disminuyen los niveles de ocupación del hotel.

- La infraestructura de informática aún es insuficiente.

- Han ocurrido hechos delictivos como robo a un cliente y la sustracción de una bicicleta del parqueo.

- Falta de personal en restaurantes y bares y problemas con los horarios que han causado molestias a los clientes.

- Mal estado de la pizarra de la recepción y su batería de respaldo.

- Mal estado técnico de los ascensores que se cierran con mucha rapidez.

- Falta del equipamiento necesario en la cocina central y el deterioro de otros por años de explotación.

- No se cuenta con la licencia sanitaria necesaria para la categoría que posee el hotel.

- Pobre existencia de insumos para el mantenimiento y operación del hotel.

- Escasez con insumos necesarios y deterioro del equipamiento en el área de Ama de Llaves.

- Insuficiencias en los medios de protección necesarios para trabajar en diversas áreas de la instalación.

● Falta de rigor y control en la exigencia del cumplimiento de las operaciones diarias a los subordinados por parte de los jefes de equipos.

● Existen problemas con la efectividad necesaria que se requiere para frenar en alguna medida la tendencia casi alarmante de disminución de los clientes extranjeros a escala nacional que afecta de igual forma al Hotel Pernik.

● Se han tenido avances en el Sistema de Gestión de la Calidad por buena aplicación de soluciones por parte del grupo gestor.

● La UEB trabaja fielmente con lo implantado hasta el momento por el Perfeccionamiento Empresarial y se está en espera de que la empresa termine el diagnóstico de todos los sistemas.

● Se le da buena atención al hombre, con estimulaciones morales, celebración de cumpleaños colectivos para trabajadores y para los hijos de los mismos, entre otros.

● Se cumplieron al 100% los ingresos del año anterior en CUC y se sobre cumple en un 10,1% en MN.

● Se tomaron acciones efectivas tales como la apertura del Restaurante Especializado Varna con recursos propios de la instalación y con muy buenas ofertas para los clientes, así como también la incorporación de los grupos de recorrido en la Taberna Pancho.

● El buffet del Hotel Pernik es uno de los mejores del país.

De gran importancia era conocer la percepción de los directivos con respecto al desempeño organizacional por lo que se llevó acabo la aplicación de la Matriz de Evaluación la Empresa Cubana de Alto Desempeño (Anexo VIII) la que concibe que el sistema empresa haya alcanzado en su desarrollo nuevas cualidades expresadas en 8 áreas y 25 criterios diferentes para lograr el cumplimiento de 72 requisitos, los que constituyen la unidad básica de la evaluación. Cada uno de estos requisitos

tiene una expresión ampliada de obligatorio cumplimiento para la condición de Empresa Cubana Eficiente y para Empresa Cubana Competente.

Los requisitos enumerados son los siguientes: el primer número corresponde al consecutivo del área grupo, el segundo número al consecutivo del criterio y el tercer número es un consecutivo para el requisito. Los directivos de la empresa realizaron como preámbulo una autoevaluación de cada indicador que volverá a ser evaluada en la Fase II.

Con similares objetivos los directivos de la entidad realizaron una auto evaluación en lo referente a aquellas habilidades directivas que deben poseer mediante la encuesta ¿Cómo se evalúa usted como directivo? (Anexo IX), evaluación que será confirmada en la Fase II.

## 2.3 FASE II. DIAGNÓSTICO Y REFLEXIÓN.

Análisis del estado de la organización.

1. Revisión de la visión sistémica.

a) Análisis interno

Áreas de resultados claves (ARC)

El Hotel PerniK tiene definidas seis áreas de resultados claves (eficiencia, capital humano, calidad, prestación de servicios, seguridad y control, y perfeccionamiento empresarial) donde se evalúa el cumplimiento de los objetivos estratégicos, los que se elaboran anualmente y se revisan de forma trimestral en los Consejos de Dirección, con sus estrategias correspondientes y las acciones a desarrollar para cada una de ellas, así como que se elaboran las estrategias con sus acciones para cada equipo de trabajo.

Análisis de las variables:

1. Procesos (Anexos X):

Procesos estratégicos: se encuentra la Gestión de la Dirección con sus pasos fundamentales; planear: estrategia, política y objetivos de los SG, planificación de los recursos financieros y comunicación; hacer: revisión por la Dirección, auditorías internas, aseguramiento de la documentación SGI; verificar: control de no conformidades, análisis de datos, seguimiento y medición de los procesos y seguimiento de los objetivos; actuar: acciones correctivas y acciones preventivas.

Se basa en garantizar el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión Integrada implantado en la Empresa ISLAZUL Holguín y sus UEB, asegurando la eficacia del mismo.

Procesos claves: Proceso de prestación del servicio: alojamiento, eventos, gastronomía y recreación, la Gestión Comercial está indisolublemente ligada a los mismos y se basa en la contratación, reserva, análisis del mercado y la competencia, comunicación con el cliente, seguimiento y medición de la satisfacción del cliente y fidelización.

El proceso de alojamiento comprende el alojar a los clientes ajustándose a sus expectativas y brindándoles la información necesaria acerca de los servicios, con agilidad en el proceso, excelencia en el trato y un asentamiento documental apropiado. La entrada de los clientes a la instalación comprende, información sobre el tipo de cliente y sus características, sus documentos de identificación, sus comprobantes de reserva, cuando proceda, el listado de reserva, el rooming list cuando proceda y el tipo de pago; la salida el cliente comprende el recibo de cobro, tarjeta de identificación y el grado de satisfacción de los servicios que recibió.

La gastronomía requiere de los requisitos alimentarios de los clientes, nivel de ocupación, tecnología y medios de trabajo y de personal capacitado para brindar un servicio gastronómico que cumpla con las expectativas de los clientes.

El proceso de recreación comprende caracterización de los clientes, su nivel de ocupación, el presupuesto de gastos, costos e ingresos y el equipamiento y medios

de trabajo, así como el personal capacitado que busca cumplir con las expectativas de los clientes.

Las reuniones y eventos persiguen brindar al cliente un servicio que cumpla con sus expectativas y está en correspondencia con los tipos de evento o reunión, características de los clientes, presupuesto de gastos costos e ingresos y se cuenta con un equipamiento de computadoras, equipos de audio, pizarra, y materiales para la decoración y ambientación.

Procesos de apoyo: Gestión de impactos medioambientales, es el encargado de medir el desempeño ambiental y asegurar el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión Ambiental implantado, asegurando su eficacia; Gestión de Compras, que es la encargada de garantizar el flujo constante y eficiente de materiales y materias primas para la realización de los productos hoteleros, tanto actuales como de nueva creación en correspondencia con la política ambiental y demás regulaciones del sistema empresarial cubano; los Servicios Técnicos garantizan la disponibilidad técnica de los equipos e instrumentos de medición, así como la explotación de manera racional y eficiente de los portadores energéticos que consumen energía no renovable; Desarrollo de Competencias Laborales y Seguridad, promueve la adquisición y el desarrollo integrado de las competencias del trabajador, que posibilite su participación creadora y responsable en todos los procesos que transcurren en la organización y además concibe la realización de estudios integrales para la evaluación del comportamiento del trabajador y corregirlo para el desarrollo de sus competencias laborales, impactando sobre su desempeño y en el aporte de la empresa a la satisfacción de las necesidades de los clientes externos; Seguridad, Salud y Ambiente de Trabajo integra el capital humano al proceso de servicios, mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles de seguridad y salud y exigencias ergonómicas, para lograr la máxima productividad, calidad, eficiencia y eficacia en la empresa y satisfacer las necesidades de los clientes externos y los trabajadores.

2. Precio:

Los precios en el Hotel Pernik se establecen según el Ministerio de Finanzas y Precios, con la aplicación de un coeficiente financiero de1, 75 y 2,65 para bebidas y comestibles respectivamente, que se multiplica por el índice de costo de adquisición. El precio de las bebidas y comestibles no se baja y solo se sube por estrategias comerciales. El precio de las habitaciones solo baja por resoluciones ministeriales, y está fijado más alto para temporada alta que para temporada baja. En los cover que hace el hotel se prepara una ficha de costo y se pide a la empresa su aprobación.

3. Tecnología:

El Hotel Pernik cuenta con una tecnología de avanzada, bien automatizado, con el equipamiento necesario, en algunos casos, moderno y en otros mejorados para garantizar niveles de calidad en la prestación de los servicios sustentados en una política para el mantenimiento preventivo y planificado de los equipos, así como para lograr niveles altos de competitividad y productividad del trabajo.

4. Tecnología de la información:

El hotel está bien informatizado a nivel de país y cuenta con 27 computadoras, distribuidas en los seis puntos de la venta, en los departamentos, en la dirección, y en las demás áreas donde presta servicios la instalación, con servicio de Intranet, conectadas a red, correo electrónico e Internet para el director, el especialista en Ciencias Informáticas y para el Técnico en Comercialización del Producto Turístico. La información digital cuenta con permisos y restricciones para su utilización en dependencia del puesto de trabajo desde donde se opere. La operatividad del hotel se registra de manera informatizada y las computadoras son una herramienta fundamental para el funcionamiento de la instalación con niveles altos de calidad en busca de satisfacción del cliente. Se cuenta con programas preventivos para la detención de virus y otros riesgos informáticos que puedan afectar a la organización y dar solución inmediata a estas situaciones.

Factores Claves Internos:

Fortalezas

♦ Responsabilidad, cohesión y alto grado de pertenencia de los trabajadores y cuadros.

♦ Variedad del producto turístico.

♦ Preparación de los directivos y cuadros intermedios.

♦ Vinculación del turismo nacional con el internacional.

♦ Posición geográfica del hotel.

Debilidades

♦ Falta de profesionalidad.

♦ Ausencia de un Sistema Integral de atención al hombre.

♦ Sistematicidad en los controles.

♦ Sistema de Gestión de la Calidad.

♦ Sistema de Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo.

b) Análisis externo

Situación actual de la competencia:

El Hotel es líder entre sus competidores actuales, estos son el resto de los hoteles de ciudad: Villa "El Bosque" con un mejor confort de sus habitaciones pero con una menor variedad de servicios, Villa "Mirador de Mayabe" se encuentra alejado de la ciudad y con pocas capacidades de alojamiento, las casas de arrendamiento pertenecientes a propietarios privados, estas últimas aunque poseen confort, no tienen las facilidades necesarias que se le brindan a los huéspedes. Los hoteles de playa por poseer características y segmentos de mercados diferentes, así como los hoteles de ciudad especializados en turismo de salud no se consideran rivales.

Análisis de clientes y los proveedores.

Segmentación de cliente: Los segmentos de mercado del Hotel Pernik son las

agencias o turismo organizado, los turistas directos, los cubanos en divisas, dietas MINTUR y dietas de firmas, los planes nacionales se eliminaron en el año en curso. Tanto el turismo nacional como el internacional, pueden disfrutar de los servicios y los variados atractivos que ofrece la instalación.

Satisfacción del cliente: Mediante el sistema de retroalimentación que lleva el hotel por entrevistas, encuestas, libros de clientes se manifiesta que existe un alto índice de satisfacción de los mismos y buenos niveles de repitencia, así como que se le da respuesta rápida a todas las quejas realizadas y los trabajadores están comprometidos y conscientes de la necesidad de elevar la calidad en los servicios para lograr escalas de satisfacción más altas.

Proveedores: El hotel cuenta actualmente con 85 proveedores que proveen todos los suministros que se requieren para el funcionamiento de la instalación. En ocasiones algunos han presentado inestabilidad en los abastecimientos o en la transportaciones por lo que se han tenido que adquirir un gran número de productos a precios muy altos cuando aparecen y muchas veces con menos calidad lo que trae como consecuencia un disparo de los precios que lleva a un análisis para seguir con las necesidades del hotel y por consiguiente la de los clientes.

Factores Claves Externos

Oportunidades

♦ Nuevas tecnologías en la comunicación y los servicios.

♦ Eventos culturales del territorio.

♦ Apoyo del Partido y el Gobierno.

♦ Desarrollo del polo turístico en la provincia.

Amenazas

♦ Inestabilidad con los suministros.

♦ Impedimentos legales que restringen las posibilidades negociadoras de la división con capital extranjero.

♦ Un auge de la competencia en el territorio.

♦ Se permite el alojamiento de clientes nacionales con divisa.

2. Revisión de la visión estratégica.

a) Resultados de la arquitectura estratégica.

La Gestión de la Dirección en su contribución a la mejora continua del Sistema de Gestión Integrada se basa en las siguientes operaciones:

Planificación: Se elabora y actualiza las estrategias, políticas y objetivos del Sistema de Gestión integrada de la empresa, con el plan de acción e indicadores de medición de los objetivos estratégicos y los recursos financieros requeridos para dicho sistema, esto se hace de forma anual.

Comunicación a las áreas: Se comunica y socializa las políticas, se desagregan y se dan a conocer los objetivos del Sistema de Gestión Integrada por áreas con el plan de acción y los indicadores de medición establecidos, los que están publicados en áreas comunes a todo el personal. Se debe seguir trabajando para que los acuerdos siempre se trasmitan en el tiempo reglamentado.

Acciones de Control: Se cumplen, en gran medida, las acciones de seguimiento y control establecidas en el Sistema de Gestión Integrada tales como supervisiones a los servicios y el control de la calidad, realización de auditorías internas, revisiones por parte de la Dirección, pero los jefes de equipo deben ser más exigentes en las acciones de control diarias, hacer controles sorpresivos con más frecuencia y rigor, y ser más exigentes en el aprovechamiento de la jornada laboral.

Seguimiento y medición de la eficacia de las acciones tomadas: La Dirección se asegura de que se cumplan las políticas y los objetivos del Sistema de Gestión Integrada con un buen grado de eficacia a pesar de que no se han cumplieron todos los proyectos planificados en los últimos años.

La encuesta ¿Cómo evalúa usted a su jefe? (Anexo XI) permitió realizar una caracterización adecuada de los controles en el hotel, los resultados muestran una tendencia positiva, la evaluación más reiterada es cinco, y la media en todos los aspectos está por encima de 3,5 puntos, los aspectos menos favorables son el autocontrol, la organización y la flexibilidad, con una puntuación de 3,75; 3,5; y 3,75 puntos respectivamente.

En la encuesta de gerencia participativa (Anexo XII) se apreció un predominio de las opciones, siempre y casi siempre, destacándose los aspectos: apreciada valoración de las sugerencias de los subordinados, contar con subordinados generalmente muy capaces y competentes en su trabajo, la gerencia participativa da por resultado decisiones de mejor calidad que aquellas que se tomarían si actuara solo el gerente, se trata de dar capacitación y apoyo a los subordinados para que se involucren en el proceso de participación, se coincidió en que hasta el trabajador menos calificado busca un significado y una realización en su trabajo diario, y los aspectos más deficientes resultaron insuficiente tiempo en el trabajo para practicar la gerencia participativa, la mayor parte de los empleados rara vez preferiría tener trabajos más interesantes que un pequeño aumento en un año particular y experimentar un sentido de realización en el trabajo y no fuera de él.

Las habilidades directivas (Anexo XIII) fueron evaluadas satisfactoriamente con gran predominio de 4 y 5 en la puntuación, podemos resaltar como las más destacadas la calidad del trabajo y controlador de tareas, seguidas por conocedor de tareas, orientar tareas, valentía intelectual y conocedor empresarial con predominio de la evaluación de 5 y las restantes de 4 puntos, las más débiles resultaron la perspectiva global, conceptualización, desaprender, generalista y aporte de energía con menor puntuación.

La encuesta de evaluación del estado de la estrategia empresarial (Anexo XIV) dio a conocer que existe en la organización una política organizacional a manera de planeación estratégica que posibilita dar respuestas a los cambios que se dan en su entorno porque la misma es el resultado de un estudio para mejorar sus

potencialidades, la organización cuenta con una misión acorde a sus potencialidades porque fue redactada con amplia participación, la organización cuenta con valores necesarios a compartir jerarquizados porque generalizan la actitud de su organización, están identificados los segmentos en los que el hotel compite o podría competir porque hacia esos sectores está enfocado su trabajo, se tiene conocimiento de las áreas donde el desempeño es fundamental para su organización porque se delimitaron en el ápice estratégico y luego se dio a conocer a los trabajadores, la organización es triunfadora porque existe en la organización un grupo de personas que se dedican al análisis del entorno y luego lo hacen saber a los directivos.

Para comprobar en que medida los líderes formales de la organización son efectivos en su trabajo la encuesta (Anexo XV) para evaluar el estilo de liderazgo resolvió lo siguiente: existen deficiencias con la calidad a la hora de controlar las tareas ejecutadas a sus subordinados, no transmiten las órdenes de forma adecuada, en otro orden los trabajadores se sienten satisfechos con la participación que se le da en la toma de decisiones y que se les escucha su criterio, así como que su jefe se preocupa por su superación y desarrollo.

La encuesta (Anexo XVI) para evaluar las fortalezas del liderazgo legitimador de cambios demostró que los encuestados opinan de manera totalizada, que los directivos son muy consecuentes entre sus ideas y sus conductas, no están del todo satisfechos con el estado actual de las cosas, están convencidos de que el éxito del cambio depende de sus capacidades e implicación personal en cuidar los aspectos psicológicas del cambio, sólo se encuentran apoyados desde arriba en caso de éxito del cambio y la capacidad de aprendizaje es moderada para "desaprender".

b) Verificar valores estratégicos y cumplimiento de objetivos estratégicos.

### 2.4.1 ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Al realizar el análisis del nivel de motivación y compromiso (Anexo XVII) se comprobó lo siguiente:

- El 31,25 % siempre experimenta sentimientos de satisfacción cuando realiza su trabajo y el 50 % casi siempre.
- El 62,5 % considera que raras veces sus superiores valoran altamente los resultados de su trabajo.
- El 68,75 % la mayor parte del tiempo desea permanecer en el centro de trabajo.
- El 50 % cree que nunca puede progresar en su trabajo, ascender en jerarquía.
- El 62,5 % se siente satisfecho con las relaciones humanas dentro de su colectivo laboral.
- El 31,25 % siempre participa en la toma de decisiones y otro 31,5 % casi siempre.
- El 50 % considera que la remuneración en su trabajo es apropiada.

El nivel de motivación y comunicación se conoció gracias a la encuesta aplicada

(Anexo XVIII) que proporcionó resultados tales como:

♦ El 50 % de los encuestados considera que tiene una participación activa en las decisiones que se toman en el hotel.

♦ El 100% acepta los aumentos de responsabilidad en cuanto a organización y control de actividades.

♦ Un 66,66 % considera el personal es el activo más importante en el hotel.

♦ Los sistemas de participación que existen y funcionan con fuerza en el hotel son:

- Dirección por objetivos.
- Reuniones para fijar políticas.
- Sistemas de información para encuestas.
- Círculos de calidad.

♦ El 100 % de los encuestados considera que estos sistemas de participación están sistematizados y tienen calendario y objetivos previstos de antemano.

♦ El 100 % coincidió que las áreas en que ha sido efectiva la participación de los trabajadores son: Explotación, Económica, Recursos Humanos, Calidad y Aseguramiento.

♦ Un 16,66 % considera de regular la participación de los trabajadores en la áreas de Comercial y Servicio.

La encuesta de autoevaluación del sistema de valores de la organización (Anexo XIX) muestra que los encuestados ven como la concepción de la finalidad de la organización la satisfacción de las necesidades del cliente; la concepción de la organización es considerada de forma abierta, orientada al entorno; la actitud ante el entorno tiende a ser proactiva, se adelanta a los acontecimientos, la actitud ante la naturaleza humana se manifiesta optimista, el hombre es creativo, le interesa autorrealizarse; las motivaciones están centradas en necesidades superiores, autorrealización; la óptica de la dirección está centrada sobre los objetivos; la actitud ante una crisis que se manifiesta es activa, búsqueda de oportunidades; la concepción de la autoridad se aprecia como poder fundado sobre capacidad y competencia; la toma redecisiones se percibe de manera grupal o colectiva; la comunicación resultó abierta y auténtica; la colaboración y espíritu de equipo como base de las relaciones; la concepción de las tareas arrojó un perfil amplio; la actitud ante los conflictos se balancea entre la negación y la solución; la innovación y desarrollo es considerada por la mayoría como intermedia entre escasa y suficiente.

Se aplicó una encuesta (Anexo XX) para conocer el grado de conocimiento de los trabajadores sobre el objeto social, sobre la misión, la visión y la identidad de la UEB Hotel Pernik la que arrojó resultados favorables, en términos de divulgación, las políticas antes expuestas están reflejadas en el mural de trabajadores y los jefes de cada área tienen la responsabilidad de divulgación de las mismas, esto último se puede realizar con más fuerza debido a que no la totalidad de los trabajadores conocen realmente el contenido de estas políticas.

Con el propósito de medir el nivel de conocimiento sobre el perfeccionamiento empresarial se aplicó una encuesta (Anexo XXI) que proporcionó la información siguiente:

■ El 100 % de los encuestados considera que el Perfeccionamiento Empresarial es un proceso de mejora continua en busca de la eficiencia y competitividad de la empresa estatal socialista.

■ Un 5 % considera que tener una contabilidad certificada y un mercado seguro no constituyen los requisitos para entrar en Perfeccionamiento.

■ El 100 % considera que el Perfeccionamiento es solo un cambio de estructura de la empresa y del salario para los obreros.

■ Un 85 % coincide en que el director de la empresa tiene facultades para autorizar que un trabajador ocupe un cargo sin tener requisitos de calificación formal, si cumple con el resto de los requisitos.

■ Un 98,33 % concuerda en que la idoneidad solo comprende el certificado de estudios y el cumplimiento de las normas de conductas.

■ El 100 % piensa que establecer un riguroso control de los costos y gastos es un elemento para obtener eficiencia y ofertar buenos precios.

La encuesta sobre condiciones de trabajo (Anexo XXII) demostró que de manera general se cuenta con muy buenas condiciones de trabajo, con predominio de las

evaluaciones de 5 puntos, las condiciones que resultaron más favorables para la mayoría son: iluminación, ruido, ventilación, atención médica, protección individual, extintores de fuego y ropa de trabajo.

La encuesta (Anexo XXIII) de diagnóstico de la cultura organizacional otorgó elementos importantes que se relacionan a continuación:

- Un 83,33 % de los encuestados considera como cultura actual contar con jefes con un trato Igualitario con sus subordinados y empleo de autoridad para obtener los recursos necesarios para hacer el trabajo.

- Un 83,33 % coinciden en que las personas son controladas en su actuación e influidas a través del ejercicio del poder personal de los mandos: Motivación a través del uso de recompensas y sanciones.

- Un 8,33 % concuerda en que la asignación de tareas se hace de acuerdo al juicio y necesidades de las personas con más autoridad.

- Un 91,66 % piensa que la asignación de tareas se hace de acuerdo a la división formal de funciones y responsabilidades existentes.

- El 100 % considera las decisiones en esta empresa son tomadas las personas cuyas descripciones de puestos impliquen esa responsabilidad.

- Un 83,33 % coincide en que se responde al entorno como si este fuera un complejo de amenazas potenciales y puntos fuertes y se utiliza como un medio de conseguir lo necesario y donde hay que mirar para descubrir las necesidades de las personas.

### 2.3.1 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES CONTENIDOS EN LA MATRIZ

Para el análisis de los indicadores económicos y financieros (Anexo XXIV) fue necesaria una consulta profunda de los estados financieros y el comportamiento de los importes y el por qué de las variaciones de las diferentes cuentas en los últimos tres años.

1.- RESULTADOS DE LAS UTILIDADES

1.1.1 Cumplimiento del Plan de Utilidades: El plan acumulado de utilidades en el año 2006 se sobrecumplió en ambas monedas, en el año 2007 se incumplió en moneda convertible y se sobrecumpió en moneda nacional y en el año 2008 se sobrecumplió en ambas monedas con una tendencia decreciente en los valores reales en los últimos dos años debido, fundamentalmente, a la disminución del número de clientes que recibió la instalación.

1.1.2 Cumplimiento del Plan de aportes en moneda convertible: El Hotel Pernik aportó en moneda convertible 7 302,45 en el año 2 006; 11 880,63 en el año 2 007, con una tendencia creciente del 38,53 % con respecto al año anterior y en el año 2 008, el aporte solo fue de 227,06 mostrando un tendencia decreciente del 98,08 % con respecto al año 2 007.

1.1.3 Cumplimiento del Plan de aporte por rendimiento de la inversión estatal: El Hotel Pernik no realiza ningún aporte por rendimiento de la inversión estatal, pues esta última no existe como una de las cuentas con que se opera en la UEB.

2.- RESULTADOS DE EFICIENCIA

1.2.4 Cumplimiento del Plan de Gasto total por peso de ingreso: El plan acumulado de gasto total por peso de ingreso en el año 2006 se sobrecumple en ambas monedas, en el año 2007 se sobrecumple en moneda nacional y se incumple en moneda convertible y en el año 2008 se sobrecumple en ambas monedas. El hotel tomó varias medidas para la reducción de gastos, se hizo un pozo para la disminución del consumo de agua, se abre solo el Servicio Buffet cuando el hotel tenga más de 80 habitaciones ocupadas, evaluación de propuestas de mejora en la selección de productos sustitutos que no impliquen reducción de la calidad, reajuste en las tarifas eléctricas y de acueducto según convenio y demanda, sustitución de todos los aires acondicionados de ventanas altamente consumidores, regulación y ajuste el trabajo de la caldera según demanda y otros.

1.2.5 Cumplimiento del Plan de productividad por trabajador: Sobrecumple el plan acumulado de productividad por trabajador en el último año en un 22,11 % y el real crece con respecto al año anterior y decrece con respecto al año 2006.

3.- RESULTADOS DE LAS VENTAS

1.3.6 Cumplimiento del Plan acumulado de ventas totales: El plan acumulado de ventas totales se sobre cumple en el año 2006, en ambas monedas, en el año 2007 se incumple en CUC y se sobrecumple en MN y en el año 2008 se sobrecumple en ambas monedas, con una tendencia decreciente en el real en moneda convertible y creciente en moneda nacional.

1.3.7 Cumplimiento del Plan acumulado de ventas en moneda convertible: El plan acumulado de ventas totales en moneda convertible se sobrecumplió en 6,46 %, en el año 2006, se incumplió en el 2007 en 5,43 % y en el año 2008 se sobrecumplió en 0,83 %.

1.3.8 Cumplimiento del Plan acumulado de exportaciones: El hotel se dedica a la venta de sus servicios: alojamiento, recreación y gastronomía en sus instalaciones.

1.3.9 Cumplimiento de los compromisos de creación de fondos exportables: Este indicador no existe en la contabilidad del hotel.

4.- RESULTADOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA

1.4.10 Cuentas por pagar: Las cuentas por pagar aumentaron en el 2007 en un 29,63 % con respecto al 2006 y en el 2008 en un 14,40 % con respecto al 2007.

1.4.11 Cuentas por cobrar: Las cuentas por cobrar en el 2007 disminuyeron en un 40,31 % con respecto al año anterior y en el 2008 en un 19,22 %.

1.4.12 Utilización del crédito: El Hotel Pernik no solicita créditos bancarios.

1.4.13 Utilización del flujo de caja: El flujo de caja no constituye una herramienta de gestión financiera en el Hotel Pernik.

1.4.14 Evaluación del riesgo y aseguramiento: Se diagnosticaron, evaluaron y confeccionaron las fichas de los riesgos laborales existentes en el hotel, diagnosticándose 133 riesgos, se les dio solución a 122, quedando 11 pendientes porque dependen de inversión total o reposición. El hotel y todos los carros con que cuenta la instalación se encuentran asegurados. La cuota anual del seguro de transporte es de 300,00 en moneda nacional y 2 010,88 en moneda convertible, los importes se difieren de forma mensual.

5.- CERTIFICACIÓN DE RESULTADOS

1.5.15 Auditorias del MAC u OACE: En las últimas auditorias realizadas por el MAC se obtuvo calificación de aceptable. En la UEB se tiene implantado un Sistema de Control Interno que funciona de forma aceptable a pesar de que se debe seguir trabajando en el control y rigor de las exigencias por parte de los jefes de equipos a sus subordinados.

1.5.16 Otras Auditorias externas: En el Hotel Pernik está dictaminado por auditores externos que su contabilidad expresa razonablemente el hecho económico y se cuenta con profesionales bien calificados y comprometidos con la organización.

02 ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO

6.- PROCESOS DE DIRECCIÓN

2.6.17 Estructura organizativa: La estructura implantada está en correspondencia con los procesos identificados en la organización, las funciones están formadas por el director y los jefes de equipos y a partir de ese conocimiento se trabajan como parte del Sistema de Gestión de la Calidad.

2.6.18 Determinación de las funciones y facultades: Los jefes de las unidades organizativas utilizan correctamente las facultades que por su puesto de trabajo poseen, esto se puede ver por los resultados positivos en las diferentes áreas del hotel, así como por el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

Proyección estratégica: Están claramente definidos y documentados la misión, visión, políticas, valores y objetivos estratégicos y anuales en correspondencia con objeto social del hotel que es vender alojamiento, gastronomía y recreación.

Conocimiento de la estrategia y planes de acción: La encuesta de evaluación del estado de la política empresarial mostró que la dirección y los directivos tienen claramente definidos la estrategia integral y dominan los planes de acción definidos en las Actas del Consejo de Dirección.

Evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos: Los objetivos se elaboran con elementos de la empresa de forma anual por un grupo de compañeros del hotel, el análisis de los mismos se realiza de forma trimestral en los Consejos de Dirección.

7.- CONDUCTA Y COMUNICACION.

2.7.22 Nivel de comunicación y compromiso: El nivel de comunicación es aceptable y están divulgadas y se conocen las políticas y objetivos y existen los objetivos de todos los sistemas de gestión desagregados por áreas con los planes de acción y los indicadores de medición, pero se debe seguir trabajando para que todas las informaciones se trasmitan en el tiempo reglamentado.

2.7.23 Reconocimiento de directivos especialistas y funcionarios: Los directivos principales de la empresa y sus UEB son reconocidos por la mayoría de los trabajadores como ejemplo en el cumplimiento de los compromisos, políticas, valores, acuerdos y planes de la organización, aunque se debe seguir trabajando para lograr este reconocimiento de la totalidad de los subordinados.

2.7.24 Capacidad de trabajo en equipos: Funcionan equipos de trabajo en correspondencia con la estructura y los procesos identificados en el hotel, teniendo resultados positivos en sus operaciones que tributan al cumplimiento de los objetivos estratégicos proyectados.

03 PLANEAMIENTO Y CONTROL

8.- PLANES.

3.8.25 Plan anual empresarial: Hay un plan anual empresarial elaborado de acuerdo con la Resolución 276 del Ministerio de Economía y Planificación con vinculación de todos los trabajadores y el mismo se chequea en los Consejos de Dirección y en las asambleas de trabajadores.

3.8.26 Plan de acciones para cumplir los objetivos estratégicos: Existe un plan de acciones en la empresa y en el hotel para el cumplimiento de los objetivos anuales derivados de los objetivos estratégicos que están encaminadas a incrementar los niveles de calidad y productividad para lograr elevar los índices de satisfacción de los clientes, que son por los que se trabaja.

3.8.27 Sustitución de importaciones: El hotel adquiere varios víveres e insumos, a través de algunos de sus proveedores, que se compran en el extranjero a precios altos. Para contribuir, en alguna medida, a la sustitución de las importaciones se elaboran cócteles con productos nacionales de escasa circulación y en la recuperación de piezas de repuesto necesarias en carpintería, se sustituyó el queso importado por otro de producción nacional que permitió reducir los costos del área de Cocina.

3.8.28 Soluciones generalizables del Forum de Ciencia y Técnica: Se realizó un análisis con todos los departamento y se confeccionó un banco de problemas en los mismos dando inicio a trabajar para buscar soluciones. Todos los trabajos presentados se encuentran generalizados en la UEB con resultados satisfactorios. Se realizó un evento de base en la instalación presentando diferentes trabajos que han dado soluciones a problemas que se presentaban, siendo de gran utilidad por su aporte fehaciente a dar soluciones a problemas existentes, presentándose un total de 12 trabajos, de los que fueron premiados 6 por su efecto positivo.

9.- MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

3.9.29 Control presupuestal: El cumplimiento del presupuesto anual de ingresos, gastos y utilidades del hotel se controla mensualmente y se analiza en los Consejos

Económicos y Consejos de Dirección que se realizan de forma mensual, y los resultados se trasmiten inmediatamente a la empresa.

3.9.30 Evaluación colectiva del cumplimiento del presupuesto: Se analiza, dos veces por mes, en asambleas de trabajadores el cumplimiento del presupuesto anual de ingresos, gastos y utilidades, y se llega a acuerdos.

3.9.31 Cumplimiento del plan de acciones: Evaluado de efectivo, en los últimos dos años, el cumplimiento del plan de acciones que se elabora en correspondencia con los objetivos estratégicos derivados de la proyección estratégica que debe tiene formulado el hotel.

3.9.32 Cuadro de mando integral: Todos los directivos de la UEB Hotel Pernik cuentan con un cuadro de mando integral que define y cumple en la medida posible el grupo de requisitos e indicadores seleccionados del modelo de desarrollo de la empresa para la toma de decisiones operativas y estratégicas.

04 CAPITAL RELACIONAL. MERCADOTECNIA

10.- CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES

4.10.33 Base de datos de clientes: Se cuenta con una base de datos actualizada sobre las características de los clientes actuales. Este registro se hace mediante varios sistemas de registros.

4.10.34 Opiniones de clientes: Se conocen las opiniones de los clientes actuales por el sistema de retroalimentación, libros de clientes, entrevistas, encuestas y otros.

11.- SATISFACCIÓN Y LEALTAD DE LOS CLIENTES

4.11.35 Atención a clientes: El sistema de atención a clientes está diseñado y en funcionamiento, desde hace varios años y se da seguimiento y respuesta a las quejas e inconformidades de los clientes.

4.11.36 Conformidad y satisfacción de clientes: El índice de satisfacción establecido es del 83 % y casi no se logra por las características del producto hotel que está muy viejo.

4.11.37 Clientes que repiten: Existe un registro de repetición y un sistema de fidelización de los clientes que manifiesta que si se han incrementado los mismos de acuerdo a su clasificación en cliente amigo, cliente distinguido y cliente de honor.

12. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

4.12.38 Acciones para aumentar el posicionamiento: Existen evidencias de que se ha evaluado de positivo el posicionamiento alcanzado en los últimos dos años a pesar de que el número de clientes disminuyó en 2, 81 % en el año 2007 con respecto al 2006 y en 8,35 % en el año 2008 con respecto al 2007.

4.12.39 Ventas de productos nuevos o mejorados: Se incrementa la venta de productos nuevos y mejorados en el último año entre los que se encuentra la apertura del Restaurante Especializado Varna, remodelación del Snack Bar, mejoramiento y reparación de la Taberna Pancho, pintura total de la instalación, los cover de ofertas atractivas que ofrece el hotel, reparaciones en el bloque habitacional y se comenzaron a realizar en la Sala de Fiestas La Terraza las noches Salsa Cuba, opcional de la Agencia de Viajes Cubanchan que se realiza cada sábado con agrupaciones musicales de primerísima calidad.

4.12.40 Cantidad de clientes: Disminuyeron 2835 clientes en el año 2007 con respecto al año 2006 y 8174 en el año 2008 con respecto al 2007.

13. PROVEEDORES Y CLIENTES

4.13.41 Evaluación de proveedores: Se exige a los proveedores la entrega de los certificados de calidad y se le da a cada uno una evaluación de regular, mal o bien en correspondencia con la estabilidad de la oferta de sus suministros.

4.13.42 Contratación de proveedores y clientes: Todas las acciones de compra-venta del hotel están respaldadas por contratos. Para la contratación de los proveedores se tienen en cuenta requisitos tales como precios invariables y certificados de calidad, pero algunos como las entidades del Ministerio de la Agricultura a pesar de que se les exige presentan este último. En el turismo organizado se tiene como intermediario a las agencias que son las que hacen la negociación por paquetes de clientes. La Casa Matriz de Islazul convenia con el MINTUR y demás firmas nacionales las dietas para funcionarios en gestión de trabajo.

14.- REPUTACIÓN / MARCA

4.14.43 Distinción de productos y marcas: La UEB Hotel Pernik comercializa con la marca Islazul, de reconocimiento internacional y sus productos se distinguen por sus atributos (precio, prestaciones, calidad y rapidez).

4.14.44 Registro y reputación de las marcas: Las marcas, logotipos y lemas comerciales están registrados en la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial y es reconocida por los clientes la buena reputación de Islazul.

05 CAPITAL ESTRUCTURAL. TECNOLOGÍA

15.- ESTRUCTURA TECNOLÓGICA

5.15.45 Disponibilidad de tecnología: Se cuenta con una tecnología que permite asegurar niveles de oportunidad, asegurar los niveles de trazabilidad de las mediciones, calidad y precio similares a los del sector en productos que garantizaron al menos el 50 % de la facturación en los últimos años.

5.15.46 Inversiones básicas en tecnologías: Se hicieron inversiones en tecnologías básicas en el último año con equipos y sistemas nuevos para el Restaurante Especializado Varna, sustitución de climatización y reparación total de los baños obreros en la Taberna Pancho, pintura total de la instalación, reparación y sustitución general de equipos de cocina y reparación del piso del área de fregado;

están pendientes reparación de las cámaras, compra del dosificador de cloro, la reparación de la Campana de Extracción, adquisición de los calentadores solares, se necesita completar la reparación del bloque habitacional para eliminar filtraciones.

16.- USO DE LA TECNOLOGÍA

5.16.47 Aprovechamiento de las capacidades tecnológicas: Cuenta con un efectivo sistema para el aprovechamiento de las capacidades tecnológicas y mantenimiento de la tecnología mediante una política preventiva y planificada.

5.16.48 Ingeniería y dominio de los procesos productivos: Tiene calificadas las competencias del personal que opera las tecnologías de los procesos que se llevan en el hotel.

17.- MEJORA DE LA TECNOLOGÍA Y DE LOS PROCESOS

5.17.49 Resultados innovativos organizacionales: apertura del restaurante Varna, reparación capital del Snack Bar, rediseño de la oferta gastronómica y la incorporación de los grupos de recorrido en la Taberna Pancho, elaboración de cócteles con productos nacionales de escasa circulación, elaboración de un dulce a base de boniato y elaboración de un arroz imperial con proteínas vegetales, se comenzaron a realizar en la Sala de Fiestas La Terraza las noches Salsa Cuba, elaboración de decoración en las noches temáticas, bohío de madera decorado con merengue y dulces, construyó un pozo en los terrenos del hotel, se automatizaron las bombas de aguas, se realizó un cambio en el motor de la chapiadora de gasolina a eléctrica, se crearon piezas para la sierra, el torno y la plana y en la carpintería, adaptación para muebles y confección de presillas como soporte de espejos en las habitaciones, adaptación de casquillos para bombillos E-12 a E-16 y se automatizó el alumbrado exterior y pasillos del hotel.

5.17.50 Resultados innovativos de procesos: En los procesos de prestación de servicios, en gastronomía: apertura del restaurante Varna, con una oferta que distingue por su variedad y calidad, reparación capital del Snack Bar, rediseño de la

oferta gastronómica de la Taberna Pancho, en recreación: se comenzaron a realizar en la Sala de Fiestas La Terraza las noches Salsa Cuba, con agrupaciones musicales de primerísima calidad y con la participación de clientes alojados en los hoteles del polo turístico de Guardalavaca, Playa Esmeralda y Pesquero. En los procesos de apoyo, en Servicios Técnicos se construyó un pozo en los terrenos del hotel, se automatizaron las bombas de aguas, se realizó un cambio en el motor de la chapiadora de gasolina a eléctrica.

5.17.51 Resultados innovativos de productos: Producto gastronomía: apertura del restaurante Varna, rediseño de la oferta gastronómica de la Taberna Pancho, reparación capital del Snack Bar, elaboración de cócteles con productos nacionales de escasa circulación, elaboración de un dulce a base de boniato y elaboración de un arroz imperial con proteínas vegetales. Producto recreación: se comenzaron a realizar en la Sala de Fiestas La Terraza las noches Salsa Cuba, elaboración de decoración en las noches temáticas, bohío de madera decorado con merengue y dulces.

18.- TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

5.18.52 Tecnología informática: Cuenta con servicio de Intranet en todas las áreas y servicio de acceso de Internet en la Dirección, en el departamento comercial y en la oficina de informática, que cubren las necesidades básicas informativas.

5.18.53 Inteligencia tecnológica: Utiliza base de datos e información actualizada con permisos y restricciones para su uso, que permite hacer análisis de información tecnológica de interés para la organización.

06 CAPITAL HUMANO

19.- IDONEIDAD DEL PERSONAL

6.19.54 Incorporación y retención del personal: Ha habido poca fluctuación del personal en los últimos años, exceptuando el caso de las interrupciones necesarias por la reducción de plantilla a nivel de empresa y se tienen procedimientos para el

reclutamiento, la selección y la incorporación del personal idóneo.

6.19.55 Perfiles de puestos y personas: Al menos el 95 % del personal clave se corresponde con el puesto de trabajo y existen los profesiogramas que elaboran el personal de Recursos Humanos.

20.- FORMACIÓN

6.20.56 Plan de formación y de carrera: Primeramente se hace el plan de formación y capacitación por cada trabajador, se realiza un diagnóstico de sus necesidades y se confecciona el DNC individual.

6.20.57 Certificación de competencias del personal: Se tiene implantado el sistema de certificación de las competencias del personal, pero estas últimas no están certificadas.

6.20.58 Organización y Difusión del conocimiento: Existe un modelo de necesidades de capacitación y formación por áreas de trabajo, que elaboran los jefes de equipo.

21.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

6.21.59 Evaluación y reconocimiento del desempeño: Se tiene implantado un procedimiento de evaluación del desempeño, y se estimulan moralmente a los mejores trabajadores.

6.21.60 Mejoras en la evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño la realizan los jefes de equipos con rigor.

22.- ORGANIZACIÓN Y NORMACIÓN DEL TRABAJO

6.22.61 Organización del Trabajo: Desde hace varios años el departamento de Recursos Humanos realiza estudios de la organización del trabajo en las diferentes áreas del hotel.

6.22.62 Normación del Trabajo: No se han actualizado las normas de trabajo. El sobrecumplimiento de las normas no excede el 30 %.

6.22.63 Vinculación del salario a los resultados: El sistema de pago a los trabajadores se basa en determinados indicadores acordados por la empresa.

07 IMPACTO EN LA SOCIEDAD

23.- MEDIO AMBIENTE Y CALIDAD

7.23.64 Medio ambiente: El sistema de gestión medioambiental está en fase de implementación con una estrategia bien definida, existe un diagnóstico ambiental actualizado, están identificadas las no conformidades para el aval del CITMA y este ha dado evaluaciones satisfactorias en las inspecciones gubernamentales que ha realizado al hotel. Los trabajadores están instruidos sobre la correcta manipulación, utilización y almacenaje de productos químicos, así como determinación de proporciones de forma adecuada en la piscina y en ama de llaves, apropiada utilización de los medios y equipos de trabajo, correcta manipulación de las válvulas de salida de gas licuado y el almacenamiento correspondiente de los productos de desechos.

7.23.65 Seguridad laboral y salud en el trabajo: El sistema de gestión de seguridad y salud del trabajo está en fase de implantación. Existe un manual de buenas prácticas, existen los registros y procedimientos de Gestión de la Inocuidad, un análisis de riesgos y puntos críticos de control, pero hasta que no se eliminen las no conformidades de la infraestructura, se otorgue la licencia sanitaria, no se puede obtener la certificación del sistema. En materia de SHO las inspecciones realizadas evaluaron de preventivo el impacto de los riesgos laborales.

7.23.66 Gestión de la calidad: El Sistema de Gestión de la Calidad está en fase de implantación. Existe un comité de calidad y es el gestor de la calidad en el hotel, con participación de los jefes de equipo y consejo de dirección que lleva acabo análisis de problemas de funcionamiento y se le dan solución a través de los grupos de mejoras que están certificados. Se cuenta con procedimientos para evaluar la

calidad de los productos: no conformidad, tratamiento a las no conformidades, gestión a la calidad, revisión por la dirección, auditorias internas, y a través de encuestas y entrevistas se mide la satisfacción del cliente.

24.- RECONOCIMIENTOS

7.24.67 Premios de calidad: Los Comités de Calidad funcionan como gestor de la 7.24.68 Premio y Reconocimiento ambiental: Se tienen en cuenta medidas para no contaminar el medio ambiente y se trabaja para certificar el Sistema de Gestión de la Calidad.

7.24.69 Otros reconocimientos: Reconocimiento por la atención a los atletas del equipo de la Serie Nacional de Béisbol, Reconocimiento por apoyo a las actividades culturales en la provincia: Romerías de Mayo y Festival de Cine Pobre.

08 DEFENSA

25.- PLANES DE DEFENSA

8.25.70 Cumplimiento del Plan de Demandas de Tiempo de Paz: Cumple satisfactoriamente el Plan de Demandas de Tiempo de Paz con los Órganos de la Defensa.

8.25.71 Cumplimiento del Plan de Misiones Tiempo de Guerra: El Plan de Tiempo de Guerra está firmado y aprobado por el CDM y organizada la cooperación con el CDZ para el cumplimiento de sus misiones y de los aseguramientos. Las demandas se hacen a diversas entidades como Salud Pública, EMRAP, Empresa Eléctrica, y otras.

8.25.72 Cumplimiento del Plan de la Defensa Civil: Tiene asegurado el cumplimiento del plan de la Defensa Civil y existe un plan de capacitación para las diferentes categorías de trabajadores y se cumple según lo orientado por la Defensa Civil.

2.4 FASE III. EVALUACION

Los resultados de la aplicación del software llamado PRODIG Funcional posibilitaron evaluaciones que se ilustran a continuación (Anexo XXV):

| Empresa | COEFICIENTE DE EFECTIVIDAD | COEFICIENTE RELACIONAL PRCEPCIÓN DIAGNÓSTICO | COEFICIENTE DE ELASTICIDAD | COEFICIENTE DE EFECTIVIDAD RELACIONAL |
|---|---|---|---|---|
| HOTEL PERNIK | 0,5510112 | 0,53968254 | 0,015873016 | 0,444444444 |

| FACTORES POTENCIALMENTE CRÏTICOS | | |
|---|---|---|
| FACTOR | TIPO DE FACTOR | xj |
| 07 CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL | 2 EFICACIA | 3 |
| 09 CONFORMIDAD Y SATISFACCIÓN DE CLIENTES | 3 EFECTIVIDAD | 3 |
| 33 GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL. | 3 EFECTIVIDAD | 3 |
| 39 NIVEL DE COMUNICACIÓN Y COMPROMISO | 3 EFECTIVIDAD | 3 |

| Empresa | COEF EFECT EMPRESARIAL |
|---|---|
| HOTEL PERNIK | EFECTIVIDAD MEDIA |

La evaluación de efectividad media del Hotel Pernik demuestra que es una entidad competitiva, con niveles altos de productividad y con la mayoría de los factores evaluados entre 4 y 5, con cuatro factores determinados como potencialmente críticos: la certificación de competencias del personal, el hotel tiene implantado el sistema de certificación de las competencias del personal, pero no están certificadas, lo que es de gran necesidad para la prestación de los servicios con la calidad requerida para lograr índices más altos de satisfacción de los clientes; conformidad y satisfacción de los clientes, el hotel cuenta con un índice de satisfacción establecido a un nivel medio del 83 % y casi no se logra por las características del producto hotel que está muy viejo; gestión medioambiental, se encuentra en fase de implementación; y el nivel de comunicación y compromiso, que

La Relación de percepción – diagnóstico [Fig. 1] de cada factor nos indica que la percepción es mayor que la realidad: aprovechamiento de las capacidades tecnológicas, certificación de competencias de personal, distinción de productos, gestión medioambiental y nivel de comunicación y compromiso; los factores que se diagnosticaron por encima de la percepción son: capacidad de trabajo en equipo, control presupuestal, cuadro de mando integral, plan de formación y carrera y otros reconocimientos; lo que evidencia, en cierta medida, incorrecta percepción de la realidad del Hotel Pernik.

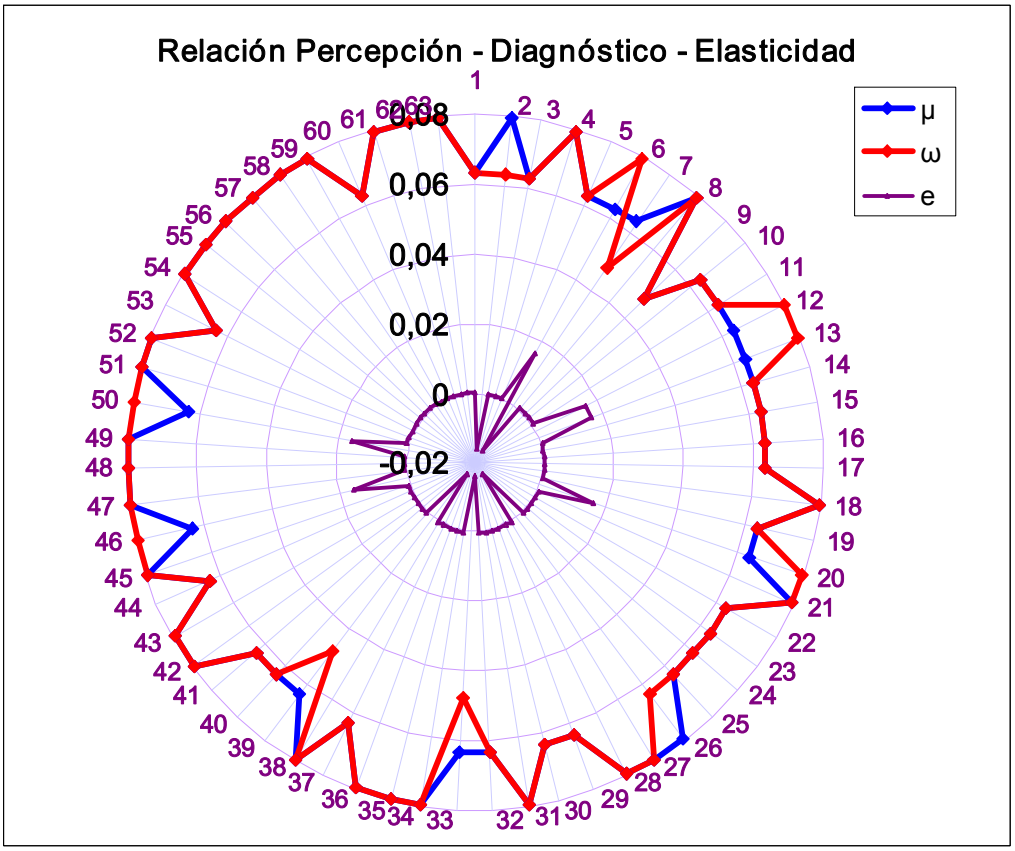



Fig. 1. Definición de la Elasticidad en la Relación Percepción - Diagnóstico

La gráfica de dicotomía [Fig. 2] evidencia evaluaciones realizadas por los directivos del hotel por encima de la realidad con que cuenta: aprovechamiento de las

capacidades tecnológicas, certificación de competencias de personal, distinción de productos, gestión medioambiental, nivel de comunicación y compromiso, y varios factores con evaluación de cuatro puntos entre los que podemos señalar las acciones para aumentar el posicionamiento, la cantidad de clientes, la contratación de proveedores y clientes, las cuentas por pagar, el plan acumulado de ventas totales, cumplimiento del plan de utilidades, evaluación del riesgo y aseguramiento, gestión de la calidad, proveedores y seguridad laboral y salud en el trabajo, entre otros, que no se encuentran al nivel ideal y manifiestan, en menor o mayor medida, deficiencias por las que se debe seguir trabajando en función de aumentar la competitividad y la eficacia del hotel.

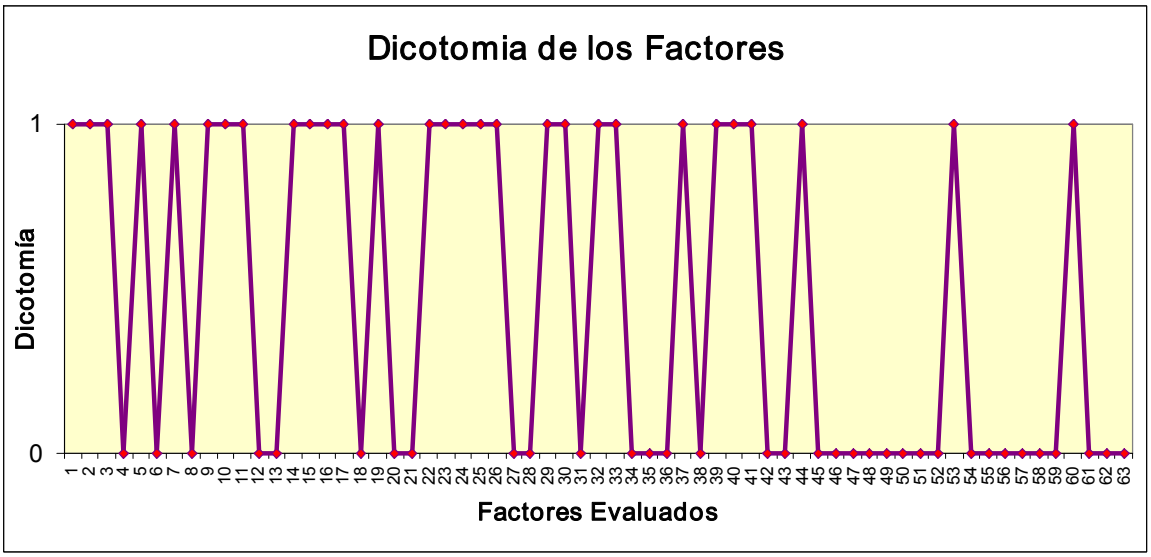



Fig. 2. Evaluación dicotómica de los factores.

La gráfica del coeficiente de efectividad ponderada evidencia los factores evaluados en el Hotel Pernik con baja efectividad ponderada: aprovechamiento de las capacidades tecnológicas, fundamentalmente dado por la cantidad de habitaciones desocupadas por problemas de filtraciones , deterioro de la pintura y otros; certificación de competencias del personal; distinción de productos, todos los productos ofertados no tienen un índice de calidad apropiado debido a la obtención de suministros con la calidad requerida, tecnología insuficiente o deteriorada;

gestión medioambiental; y el nivel de comunicación y compromiso.

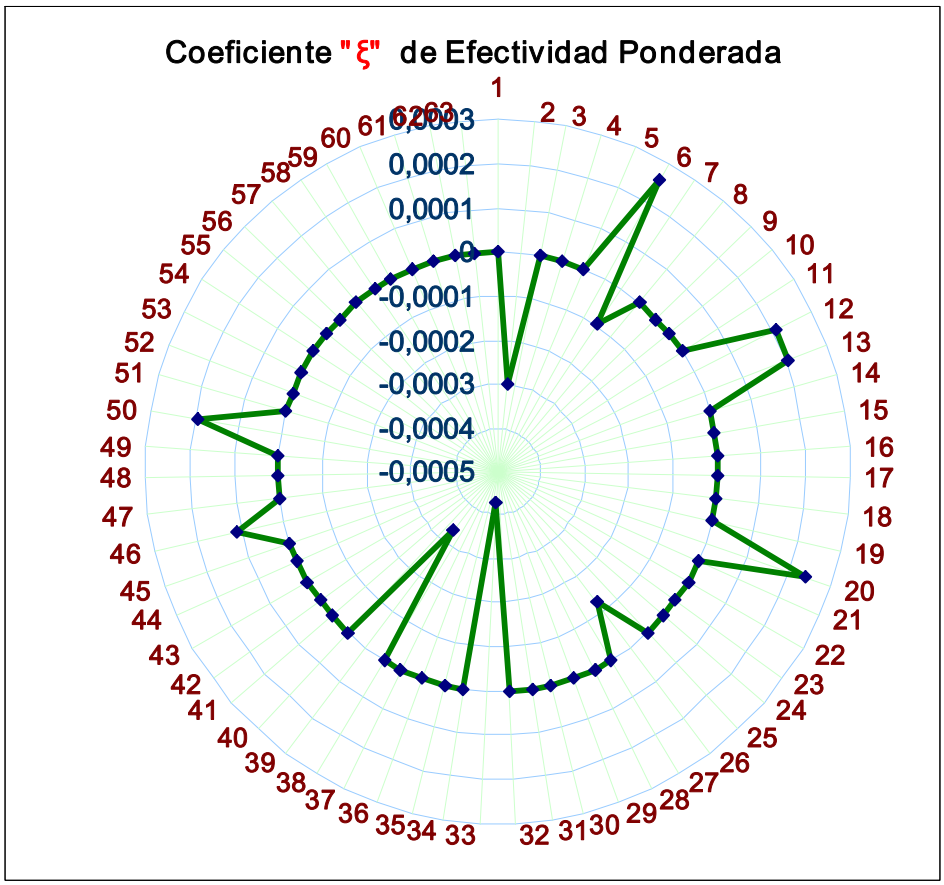



Fig.3. Evaluación Efectividad Ponderada de los factores

## CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación realizada se puede arribar a las conclusiones siguientes:

♠ En el presente trabajo se logra diagnosticar la gestión de la dirección del Hotel Pernik a través de la síntesis de la evaluación de los elementos de efectividad, eficiencia y eficacia en sus procesos

♠ La caracterización del Hotel Pernik permitió un acercamiento más directo al sistema de gestión empresarial lo que posibilitó una valoración acertada del desempeño organizacional y la interrelación de sus factores.

♠ El examen del perfil competitivo del Hotel Pernik posibilitó conocer las principales deficiencias en la prestación de los servicios por insuficiencias o deterioro en tecnologías, falta de profesionalidad, inestabilidad en los suministros y otros.

♠ El análisis interno y externo del hotel realizado aparte de ser necesario de que para el inminente cambio frente al avance de novedad tecnológica y de la gestión del conocimiento, aporta elementos sobre los que se debe trabajar con premura, esencialmente las debilidades de la organización y las amenazas existentes y es un incentivo para que surjan compromisos.

♠ Mediante la aplicación del software PRODIAG Funcional se detectaron los factores críticos del Hotel Pernik, la certificación de competencias del personal, conformidad y satisfacción de los clientes, gestión medioambiental y el nivel de comunicación y compromiso; así como que su coeficiente de efectividad sea de efectividad media demuestra que están por el camino correcto, pero necesitan seguir trabajando para elevar su competitividad, contando con información significativa que aprovechada apropiadamente puede constituir la base para un

futuro de éxito.

## RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones emitidas se recomienda que:

♠ Se divulguen los resultados a todos los interesados dentro de la UEB Hotel Pernik y a nivel de empresa.

♠ Que se lleven a cabo los análisis pertinentes para el diseño de un plan de medidas de carácter preventivo y correctivo derivado de los resultados del diagnóstico.

♠ Se valore la posibilidad de ampliar el estudio enfocado en la satisfacción de clientes internos y externos.

♠ Se busquen las vías para sistematizar este tipo de diagnóstico en la UEB Hotel Pernik.

## BIBLIOGRAFÍA


1. Alvarado, J. (1990). *El gerente en las organizaciones del futuro*. Caracas: Ediciones UPEL.
2. Betancourt, José R. Gestión Estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma. Aspectos Conceptuales. Ediciones TG Red. 2000 xp.
3. Borrego Díaz, Orlando. La Ciencia de Dirección. Algunos antecedentes y enfoque actuales. La Habana. Cuba. 1889. 124 p.
4. Blake, Robert R. y Anne Adams Mc Canse; "Leadership Dilemmas – Grid solutions". Edit. Gulf Publishing Production. Houston. 1991.pp29
5. Blanco Rosales, Humberto. Antes, durante y después de la estrategia. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba.1998. 162 p.
6. Carnota Lauzan, Orlando. Curso de administración para dirigentes. Holguín 1985.
7. Díaz Llorca, Carlos y Coautores. El Dirigente como agente de cambio. Compilación de artículos. Imp. ® MINBAS. Ciudad de la Habana. 1998.
8. Colectivo de Autores. Auditoria de Gestión y resultados. Microcampus. Universidad de Holguín. 2005.
9. ..... "CUÁLES SON LOS VALORES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN" http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/35/valores1..htm
10. De la Función Empresarial a la Dirección Estratégica. En: Revista Alta dirección. No. 109 Mayo - Junio. 1983. 51-57 p.
11. Gallego, Jesús F. Dirección Estratégica en los hoteles del siglo XXI. Editorial McGraw Hill Interamericana. Madrid. 1996. 613 p.
12. Gárciga, Rogelio J. Formulación Estratégica: Un enfoque para directivos. Editorial "Félix Varela". Ciudad de la Habana. 2001. 270 p.
13. Gimber, Xavier. El enfoque estratégico de la empresa. Editorial Deusto, S.A. Madrid. España. 1998. 193 p.
14. Hax, Arnold y Nicolás Majluf. "Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados.". Ediciones Granica. 2003. pp. 536.
15. Infantes Pérez, Inés; SEISDEDOS RICO, Marlene. Como elaborar referencias bibliográficas de documentos impresos y documentos electrónicos.2003

16. Kenneth, J Albert. Manual de Dirección Estratégica. México 1984.

17. Koontz, Harold. Elementos de Administración. Ediciones Revolucionarias. La Habana. s.a. 614 p.

18. Kotler, Philip. Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control. Editorial Revolucionaria. La Habana. 1989.

19. Lamolla, Francisco. "Introducción a la Gestión Estratégica y del Entorno". Diplomado en Alta Dirección de Empresas. DADE. Universidad de Barcelona. España 2005. pp127

20. .....La implementación de la estrategia en su empresa, el liderazgo y los aspectos a evaluar para lograr la efectividad de la ejecución. http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/lirest...htm

21. .....Los valores compartidos. Una herramienta para legitimar la implementación de la dirección estratégica en nuestras organizaciones. http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/16/valcomp.htm

22. Martínez Sierra, Elio y Quiñones, Edgardo. Planeación Estratégica hasta el 2005 de la Agencia de Viajes Gaviota tours S.A. Trabajo de Diploma. Holguín. 2003. 67 p.

23. Mintzberg, Henry. Diseño de organizaciones eficientes. Editorial “El Ateneo”, Buenos Aires. 1990.

24. Menguzzato, Marina; RENAU, Juan J. La Dirección Estratégica de la Empresa. Ciudad de la Habana 1998.

25. Meyer, Jean. Objetivos y estrategias de la Empresa. Ediciones de Deusto. S.A. España 1981. 468 p.

26. Stoner, James. Administración. Quinta Edición. ® MES-Ciudad de la Habana. 2 partes.

27. Pérez Rojas, Iván. Programa y metodología de Auditoria de Gestión de Dirección Empresarial. UBE Productora de Alimentos de Holguín 2004.

28. Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones.* Prentice Hall, México, pág. 626-628. Cap.1

29. Ronda Pupo, Guillermo. Propuesta de un modelo para la planeación estratégica. Tesis en opción al título de Master en Dirección. Holguín. 2000. 98 p.

30. _____. Dirección Estratégica Integrada. Un Enfoque para integrar los niveles estratégicos, tácticos y operativos. 2004.

31. Ronda Pupo. Guillermo y José Ángel Marcané Lacera. Dirección Estratégica Integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. Holguín. 2004. 165 p.

32. Sisk, H. Y Sverdlik, M. (1976). *Administración y gerencia de empresas.* Cincinati, OHIO, USA: South Westerm Publishing Co.

33. Vilariño, C. y Domenech, S. (1986). *El Sistema de Dirección y Planificación* de la Economía en Cuba: Historia, actualidad y perspectivas. La Habana : Editorial Pueblo y Educación, p.2

34. Vilariño Corella, C., Estudio sobre desarrollo local, innovación social y género. En la: Planeación Estratégica, un nuevo reto para el desarrollo local. ISBN: 978-959-270-082. Editora Academia. Ciudad de la Habana

35. Vilariño Corella, C. Estudio realizado (2006-2008) como fundamento para su tesis doctoral en el territorio holguinero con una muestra de 85 empresas y en ellas la población de directivos presentes en el momento del análisis (972 directivos) arrojó esta definición de los Resortes y la Variables Dinámicas.

36. Villoslada Javier."Política de Empresa I". Diplomado en Alta Dirección de Empresas. DADE. Universidad de Barcelona. España. 2005.

.

## ANEXOS

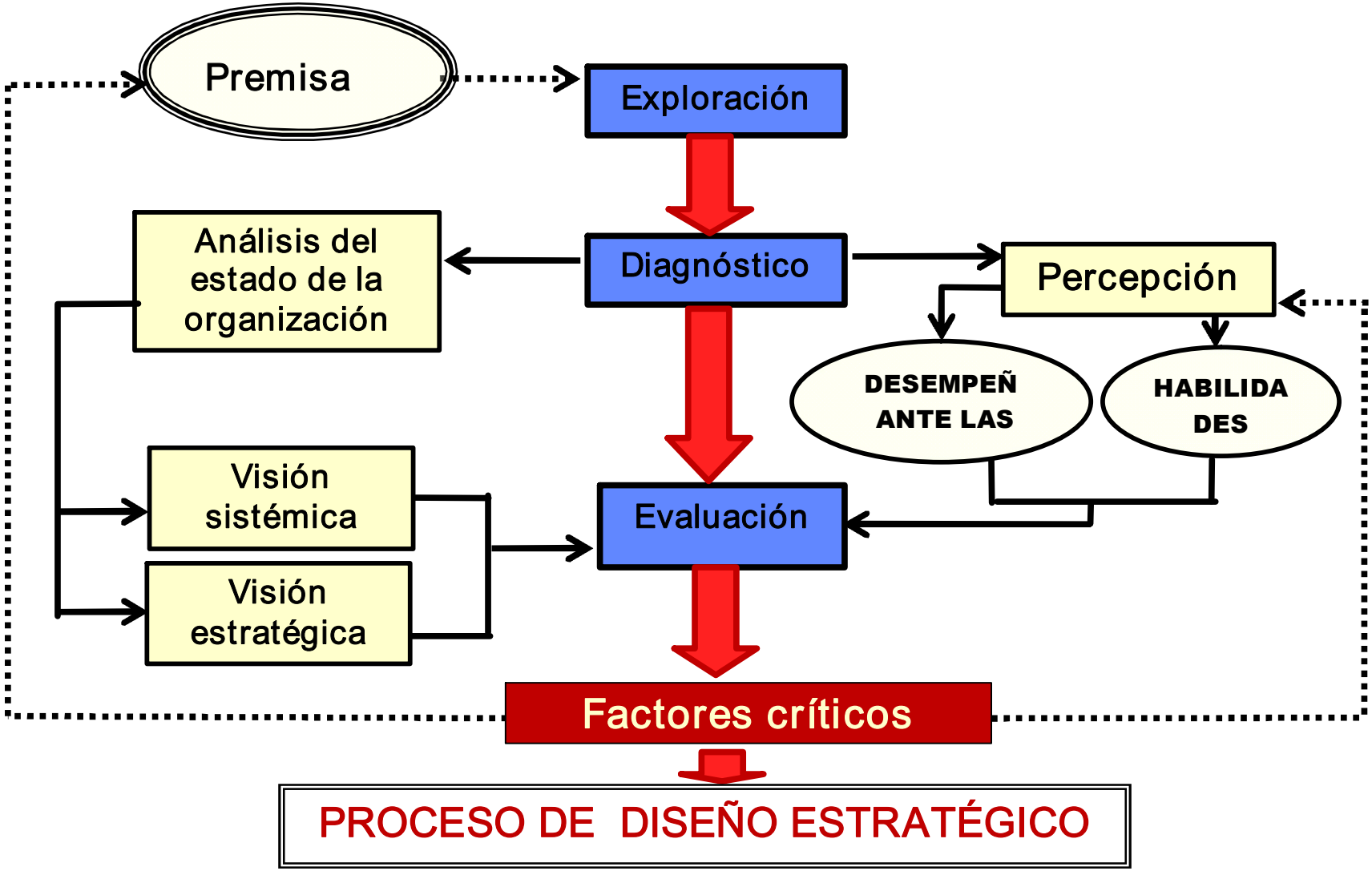
Anexo I Definiciones del concepto de Dirección

| | Autores | Aproximación |
|---|---|---|
| 1 | Henri Fayol | “Son prácticas administrativas acertadas, siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar”. |
| 2 | Harold Koontz y Cyrus O’ Donell | “Administración es el proceso de crear el medio ambiente interno para el esfuerzo organizado con el fin de alcanzar las metas de grupos”. |
| 3 | James stoner | “Administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr los objetivos establecidos”. |
| 4 | Idalberto Chiavenato | “Consiste en hacer las cosas mediante las personas, un proceso porque es una actividad continua, una forma sistemática, cíclica e ilimitada, de hacer las cosas, es un proceso porque todos los administradores, sin importar sus actitudes particulares o su capacidad, intervienen en actividades relacionadas para lograr los objetivos deseados”. |
| 5 | Samuel C. Certo | “El proceso de alcanzar las metas organizacionales mediante la combinación de las personas y los recursos organizacionales”. |
| 6 | Joseph Massie y John Douglas | “Proceso a través del cual se logran las metas con el empleo de la cooperación entre las personas y los recursos organizacionales”. |
| 7 | Fremont E. Kast y James Rosenzweig | “Interrelación entre los recursos humanos y materiales para alcanzar los objetivos”. |
| 8 | Donnelly Gibson e Ivancevich | “Vincular las actividades asumidas por una o mas personas para coordinar las actividades de otro perseguido concluir aquello que no puedo alcanzar por ninguna otra persona”. |
| 9 | Peter Drucker | “Habilidades para conducir los procesos empresariales para aprovechar las oportunidades del entorno, protegerse de las amenazas”. |
| 10 | Henry L. Sisk | “Es la coordinación de todos los recursos mediante el proceso de planificar, organizar, liderar y controlar, para alcanzar los objetivos”. |

Anexo II Metodología para el diagnóstico a la Gestión de la Dirección

| FASES | | ETAPAS | HERRAMIENTAS |
|---|---|---|---|
| I | EXPLORACIÓN | 1.Percepción del perfil competitivo actual | • Cuestionarios.<br>• Entrevistas.<br>• Encuestas. |
| | | 2. Análisis del cumplimiento del objeto social. | |
| | | 3. Revisión de los resultados económicos | |
| | | 4. Revisión de los resultados del control interno. | |
| II | DIAGNÓSTICO | 5. Revisión de la visión sistémica: | |
| | | a- Análisis interno | • Identificar las áreas claves<br>• Definir variables (procesos, precios, tecnología)<br>• Elaborar el perfil de fortalezas y debilidades |
| | | b- Análisis externo | • Análisis TESPE. Identificar las variables del entorno<br>• Obtener y procesar información de dichas variables<br>• Trabajar con técnicas y herramientas de predicción<br>• Elaborar un perfil de oportunidades y amenazas<br>• Conocimiento del mercado y los proveedores<br>• Satisfacción del cliente |
| | | 6. Revisión de la visión estratégica. | |
| | | a. Análisis de la Arquitectura estratégica | • Planificación ¿Donde está la organización?- ¿Para donde se proyecta?<br>• Organización<br>• Dinamización<br>• Evaluación<br>• Reajuste<br>• Responsabilidad |
| | | b. Verificar valores estratégicos y cumplimiento de objetivos estratégicos. | Toda la etapa de diagnóstico se apoya en las herramientas para el conocimiento y análisis de los valores compartidos, la cultura organizacional, el clima y liderazgo existentes en la organización. |
| III | EVALUACIÓN | 1. Propuesta de acciones correctivas. | Aplicación de Software para valorar el desempeño |
| | | 8. Propuestas de mejoras. | |

Anexo III Representación gráfica de un modelo para el diagnóstico integral a los procesos en la determinación del perfil competitivo de la gestión integrada de la dirección



Anexo IV Principales proveedores del Hotel Pernik

| Proveedores | Suministros |
|---|---|
| Suchel Lever | Jabones |
| ITH Holguín | Víveres e insumos |
| A.T. Comercial | Víveres e insumos |
| Combinado Avícola | Huevos |
| Frutas Selectas | Viandas, frutas y hortalizas |
| Emp. Prod. Lácteos Holguín | Leche, yogurt, leche y helado |
| Cervecería Bucanero | Cerveza t malta |
| Havana Club | Ron y refrescos |
| Servisa | Ropería |
| Copextel | Servicios informáticos |
| Almacén Central Islazul | Víveres e insumos |
| Cubalse | Víveres |
| Unión Eléctrica | Electricidad |
| Comerc. Oro Rojo | Cárnicos |
| Pesca Caribe | Mariscos y pescados |
| Emp. Acopio C. Ávila | Viandas, frutas y hortalizas |

| | |
|---|---|
| Emp. Citrícola C. Ávila | Cítricos |
| Cultivos Varios La Cuba | Viandas, frutas y hortalizas |
| Brascuba Cigarrillos S.A. | Tabacos y cigarrillos |
| Cupet | Combustibles |
| Acopio | Viandas, frutas y hortalizas |
| Coracan | Leche, yogurt, leche y helado |
| Empresa Turquino | Conservas y compotas |
| La Jíquima | Cítricos |
| Papas and Company | Conservas y compotas |

Anexo V Objeto Social del hotel Pernik

La empresa Islazul Holguín, forma parte de las demás autorizadas, desde el 15 de enero del 2 008 han sido autorizadas a aplicar el perfeccionamiento empresarial mediante los Acuerdos No. 5 143 de 2 004; 5 841, 5 843, 5 844 y 5 846 de 2006 y 6 092 de 2 007 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y el objeto social es el siguiente:

1. Operar, comercializar y promover en pesos cubanos y convertibles, el producto turístico de ciudad, incentivo, naturaleza, playa especializado, salud, eventos y otros similares en grupos a través de agencias propias o de terceros, haciendo uso de instalaciones propias o de terceros dirigidos al turismo nacional e internacional bajo distintas modalidades o marcas.

2. Prestar servicios de alojamiento turísticos, con servicios gastronómicos, recreativos, de comunicaciones y otros servicios propios de las actividades hoteleras asociados al alojamiento, para el turismo nacional e internacional, en pesos cubanos y convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

3. Prestar servicios en las unidades extrahoteleras propias, previas autorización del MINTUR, en pesos cubanos y convertibles.

4. Brindar servicios de canje y recanje de monedas en instalaciones hoteleras, previa licencia otorgada por el BCC en pesos convertibles.

5. Comercializar de forma minorista en sus instalaciones mercancías promociónales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas en pesos convertibles según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

6. Brindar servicios gastronómicos a eventos y actividades convenidas en locales y áreas propias o de terceros en pesos convertibles.

7. Comercializar de forma minorista la prensa nacional e internacional y tarjetas prepagadas de ETECSA, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

8. Prestar y promover servicios destinados a la salud y a la rehabilitación en el orden físico y psíquico, como podrán ser servicios de aguas mineros medicinales y termales, servicios de talasoterapia, así como bajos distintas modalidades y categorías tanto al turismo nacional como al internacional en pesos cubanos y convertibles.

9. Producir panes, dulces, helados para el consumo propio, pudiendo comercializar de forma mayorista según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior, sus excedentes a otras organizaciones relacionadas con la actividad turística, en pesos cubanos y convertibles.

10. Efectuar la elaboración y distribución de alimentos en comedores y cantinas para organizaciones del sistema y fuera de este en pesos convertibles.

11. Operar oficinas, representaciones, agencias de ventas, receptivos y buroes de turismo para prestar servicios de información, reservaciones y ventas de capacidades de alojamiento, en pesos cubanos.

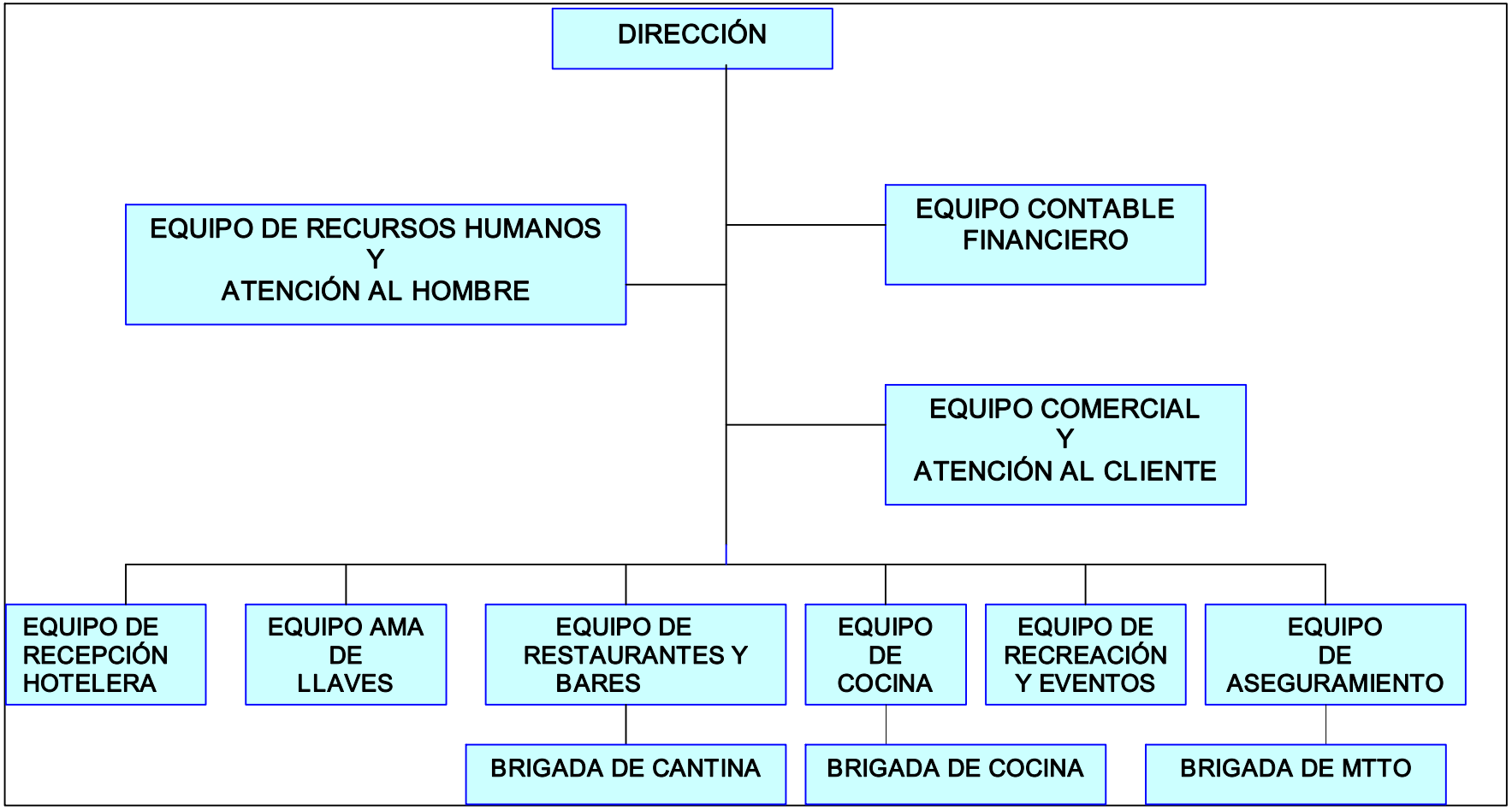
12. Arrendar total o parcialmente, previa autorización del Grupo Empresarial instalaciones que puedan ser utilizadas como viviendas, oficinas o locales comerciales, en aquellos polos turísticos donde sea necesario garantizar estos servicios en interés del sistema del turismo, en pesos cubanos.

13. Prestar servicios de arrendamiento de locales y espacios de sus instalaciones para el desarrollo de actividades complementarias, en pesos cubanos y convertibles.

14. Ofrecer servicios de comedor para los trabajadores de la empresa y actividades gastronómicas a los mismos en pesos cubanos y para los

trabajadores de empresas que prestan servicios en sus instalaciones en pesos cubanos y convertibles.

Anexo VI Organigrama de la UEB Hotel Pernik



Anexo VII Medición de los Objetivos Estratégicos del Hotel Pernik

**EDICI**

**ÓN DEL DESEMPEÑO POR ARC**

**Evaluación por cada proceso** **Fecha de Evaluación:**

**PROCESO A EVALUAR**

| ARC | OBJ | EST | ACC | Criterio de Medida | Grado de consecución | Nivel de Desempeño | Evaluación | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | ACCIONES | | EST | OBJ | ARC |
| | | | | | | | Cualit. | Cuant. | | | |
| EFICIENCIA | 1 | 1 | 1 | Turistas/día | 80.2 CUC | cumplido | regular | 3 | B | B | B |
| | | | | | 85.7 CUP | cumplido | bien | 4 | | | |
| | | | 2 | Ventas X Aloj. % | 103.2 CUC | cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | | | 103.8 MT | cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 3 | Dis. Serv. gastronómicos | Satisfactorio | cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 5 | Capacidades | 75.2 CUP | cumplido | bien | 4 | | | |
| | | 2 | 6 | Proced. Costos X Procesos | Satisfactorio | cumplido | bien | 5 | B | | |
| | | | 7 | Variac. Índice Costos Merc. | Satisfactorio | cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 8 | Mermas | Satisfactorio | cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 9 | Sobreconsumo Electricidad% | Satisfactorio | cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 10 | Costos-Gastos CUP | 1,050 % | cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | | Costos-Gastos CUC | 117.8 % | cumplido | bien | 5 | | | |
| | 2 | 3 | 11 | No Conformidad | Se ejecutó | cumplido | bien | 5 | B | B | |
| | | | 12 | Certif. Calid/Prov | Ejecutado parcial | Cumplido parcial | bien | 4 | | | |
| | 3 | 4 | 13 | Cuad.Mand.Int. | Satisfactorio | cumplido | bien | 5 | B | B | |
| | | | 14 | Sist. Cont. Interno | Se ejecutó | cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 15 | Sist. Inf. Comun. | No procede | | | | | | |
| | 4 | 5 | 16 | Ciclo C x C | Se ejecutó | cumplido | bien | 5 | B | B | |
| | | | 17 | Ciclo C x P | Se ejecutó | cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 18 | Rot. de Inv. | Se ejecutó | cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | | | Se ejecutó | cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 19 | Liquidez/solvencia | Satisfactorio | cumplido | bien | 5 | | | |
| CAPITAL HUMANO | 1 | 6 | 20 | Perfil de compet. | 100% cargos | cumplido | bien | 5 | R | R | B |
| | | | 21 | Competencia laboral | No se ejecutó | incumplido | mal | 1 | | | |
| | | | 22 | Efic. Proc. SGICH | Ejecución parcial | Cumplido parcial | bien | 4 | | | |
| | | | 23 | Nec. Comp. Trab y cuadros | No se ejecutó | incumplido | mal | 1 | | | |
| | | | 24 | Plan Capac. Trab y cuadros | Se ejecutó | cumplido | bien | 5 | | | |
| | 2 | 7 | 25 | Estrat. Maestra | Se ejecutó | cumplido | bien | 5 | B | B | |
| | | | 26 | Resolución No 28 | 36 trab pendientes | Cumplido parcial | regular | 3 | | | |
| | | | 27 | No Conformidad Auditoria GRRHH | No se detectaron | cumplido | bien | 5 | | | |
| | 3 | 8 | 28 | Cumplimiento Base Normativa SHO | Ejecución parcial | Cumplido parcial | bien | 4 | B | B | |
| | | | 29 | Condic. de Idoneidad | Se ejecutó | cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 30 | Corresp. Func. Proced. | Se ejecutó | cumplido | bien | 5 | | | |
| | 4 | 9 | 31 | Ficha Riesgo Laboral | Se ejecutó | cumplido | bien | 5 | B | | |
| | | | 32 | Presup. Med. Protec. | Ejecución parcial | Cumplido parcial | regular | 4 | | | |
| | | | 33 | Autoinspec. Sist. SHO. | Ejecución parcial | Cumplido parcial | regular | 4 | | | |
| | | | 34 | Costo-benef. Prev. Riesgos Laborales | Se ejecutó | cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 35 | Atención al Hombre, la SHO y los Servicios | Se ejecutó | cumplido | bien | 5 | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SEG Y CONTROL | 3 | 18 | 71 | Ejecución de los PTG | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | B | B | B |
| | | | 72 | Instruir sobre los PRD | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 73 | Aseg. Ejec. Plan R. Des. | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 74 | Comp y Rot. Res. PTG | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 75 | Aseg. Rot. Reserva | Ejecución parcial | Cumplido parcial | Regular | 4 | | | |
| | | | 76 | Act. Plant. Pers. Imp. | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 77 | Curso Instruc. Trab. | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| | 4 | 19 | 81 | Act. Diag. Plan Prev. | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | B | B | |
| | | | 82 | Eva. Sist. Seg. Prot. | Se ejecutó | Cumplido | regular | 4 | | | |
| | | | 83 | Ejec. Plan Prev. Antid. | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 84 | Eval. Plan Seg.Inf. | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 85 | Eval. Imp. Resol/ 297. | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| SDGE | 4 | 20 | 86 | Eval. Implantación SDGE. | Ejecución parcial | Cumplido parcial | Regular | 4 | R | R | R |
| | | | 87 | Diagnóstico Emp. | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 88 | Act. Exp. Perfec. | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 90 | Monit. Entorno Legal | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 91 | Proced. Inmplatac. | No se ejecutó | Incumplido | mal | 1 | | | |
| | 3 | 21 | 92 | Diag. Ambiente Ctrol | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | B | B | |
| | | | 93 | Audit. Sist. | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 94 | Plan de Mejora | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |

Criterios para la evaluación final del Proceso:

roceso ineficaz o ineficiente: Cuando el 25% o más alcanza evaluación Regular o Mal

roceso efectivo: Cuando todos los indicadores han sido evaluados de Excelente o Bien.

Proceso inefectivo: Cuando al menos un indicador ha sido evaluado de Regular o Mal.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Evaluación otorgada | : | Proceso eficaz | X | : Proceso Ineficaz | |
| | : | Proceso eficiente | X | : Proceso Ineficiente | |
| | : | Proceso efectivo | | : Proceso Inefectivo | X |

Observaciones:

NOTA: Se incluirán todos aquellos indicadores que la dirección del proceso, Grupo y Área consideren necesarios para evaluar la eficacia del proceso, pues este es solo una propuesta del modelo a emplear.

Propuesta de acciones para la mejora del proceso:

| | |
|---|---|
| | |
| | |
| | |
| | |

Nombre , Apellidos:

Cargo:

Responsabilidad:

Firma:

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 42 | Imp. Sist. Contr. Satisf. CH | Se ejecutó | Cumplido | bien | 4 | | | |
| | 3 | 12 | 43 | Plan Med 100% no conform. Aud. | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | R | R | |
| | | | 44 | Eval. Sug./Quejas/Rec. | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 45 | Mét. Sol/Costo-Beneficio | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 46 | Acc. Correct. Mejora | 33% Cum | Incumplido | regular | 3 | | | |
| | | | 47 | Acciones Preventivas | No se ejecutó | Incumplido | Mal | 1 | | | |
| | 4 | 13 | 48 | Cron. Implantación SGI | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | B | B | |
| | | | 49 | Acto Implantación SGI | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 50 | Taller present. Sistemas | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 51 | Evidencias doc. Para evaluar el SGI | Ejecución parcial | Cumplido parcial | Regular | 4 | | | |
| | | | 52 | Rev. y Eval. De los SGI | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 53 | Ap. y actual. Camb. realiz. | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 54 | Seguimiento de los SGI | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 55 | Cump. Reg. Amb. CITMA | No se ejecutó | Incumplido | Mal | 1 | | | |
| | | | 57 | Avalar proc. NC18000/05 | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| PREST. DE SERVICIOS | 1 | 14 | 58 | Nivel de compra, calid. cont. Proc. | Se ejecutó | Cumplido | bien | 4 | B | B | R |
| | | | 59 | Base Norm. Princ. Alm. | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 60 | Estab. Indice Rot. Inv. | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| | 2 | 15 | 61 | Conven. Adec. Planes. | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | B | B | |
| | | | 62 | Eval. Impacto T.N. | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 63 | Audit. Lineam. MINTUR | Se ejecutó | Cumplido | regular | 3 | | | |
| | 3 | 16 | 64 | Sist. At. Prot. Cliente. | No se ejecutó | Incumplido | Mal | 1 | M | M | |
| | 4 | 17 | 66 | Aseg. Requis. NC 126 | Ejecución parcial | Cumplido parcial | Regular | 3 | R | R | |
| | | | 67 | Aseg. Requis. NC 127 | Ejecución parcial | Cumplido parcial | Regular | 3 | | | |
| | | | 68 | Eval. plan de MPP | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |
| | | | 69 | Rep. 90% Eq. Sist. | No se ejecutó | Incumplido | mal | 1 | | | |
| | | | 70 | Aseg. Requis. Lic. Sanit. | Se ejecutó | Cumplido | bien | 5 | | | |

Anexo VIII Matriz de Evaluación la Empresa Cubana de Alto Desempeño

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **1.- RESULTADOS DE LAS UTILIDADES** | | | | | |
| **1.1.1 Cumplimiento del Plan de Utilidades.** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Cumple el plan acumulado de utilidades del período y mantiene una tendencia creciente en los valores reales en los últimos tres años. | | | | | |
| Cumple el plan acumulado de utilidades del período y el real crece con respecto al año anterior. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **1.1.2 Cumplimiento del Plan de aportes en moneda convertible** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Cumple el plan acumulado de aportes en CUC y el índice aporte / ventas, en moneda convertible mantiene una tendencia creciente en los últimos tres años. | | | | | |
| Cumple el plan acumulado de aportes en moneda convertible del período y el índice aporte /ventas, en moneda convertible crece con respecto al año anterior. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **1.1.3 Cumplimiento del Plan de aporte por rendimiento de la inversión estatal** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Cumple el plan de aportes por el rendimiento de la inversión estatal y mantiene una tendencia creciente en los valores reales en los últimos tres años. | | | | | |
| Cumple el plan de aportes por el rendimiento de la inversión estatal y el real crece con respecto al año anterior. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **2.- RESULTADOS DE EFICIENCIA** | | | | | |
| **1.2.4 Cumplimiento del Plan de Gasto total por peso de ingreso** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Cumple el plan acumulado de gasto total por peso de ingreso en los últimos tres años con una tendencia decreciente en el real. | | | | | |
| Cumple el plan acumulado de gasto total por peso de ingreso y el real decrece o se mantiene con respecto al año anterior. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **1.2.5 Cumplimiento del Plan de productividad por trabajador** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Cumple el plan acumulado de productividad por trabajador en los últimos tres años de manera creciente. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Cumple el plan acumulado de productividad por trabajador para el año y el real crece con respecto al año anterior. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **3.- RESULTADOS DE LAS VENTAS** | | | | | |
| **1.3.6 Cumplimiento del Plan acumulado de ventas totales** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Cumple el plan acumulado de ventas totales en los últimos tres años con una tendencia creciente en el Plan. | | | | | |
| Cumple el plan acumulado de ventas totales en el período y hay crecimiento en el Plan con respecto al año anterior. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **3.- RESULTADOS DE LAS VENTAS** | | | | | |
| **1.3.7 Cumplimiento del Plan acumulado de ventas en moneda convertible** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Cumple el plan acumulado de ventas en moneda convertible en los últimos tres años con una tendencia creciente en el real. | | | | | |
| Cumple el plan acumulado de ventas en moneda convertible en el período y hay crecimiento en el real con respecto al año anterior. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **4.- RESULTADOS DE LA GESTION FINANCIERA** | | | | | |
| **1.4.10 Cuentas por pagar** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Ha disminuido las cuentas por pagar a corto plazo, con respecto a igual período del año anterior. | | | | | |
| No tiene cuentas por pagar a corto plazo excepto que estén en correspondencia con lo contratado o con el convenio de pago. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **1.4.11 Cuentas por cobrar** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Ha disminuido las cuentas por cobrar, a corto plazo, con respecto a igual período del año anterior. | | | | | |
| No tiene cuentas por cobrar a corto plazo, excepto que estén en correspondencia con lo contratado o con el convenio de cobro. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **1.4.12 Utilización del crédito** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Emplea el crédito como mecanismo principal de su gestión financiera durante los últimos tres | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| años, honrando el pago de los mismos en tiempo y forma. | | | | | |
| Ha utilizado el crédito en cualquiera de sus modalidades como mecanismo de gestión financiera en el último año. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **1.4.13 Utilización del flujo de caja** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| El flujo de caja ha sido una herramienta de gestión financiera durante los últimos dos años. | | | | | |
| Ha utilizado el flujo de caja como mecanismo de gestión financiera en el último año. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **1.4.14 Evaluación del riesgo y aseguramiento** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Tiene evaluado y asegurado los riesgos que ha decidido transferir. | | | | | |
| Ha evaluado todos los riesgos y ha iniciado contactos con las empresas aseguradoras. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **5.- CERTIFICACIÓN DE RESULTADOS** | | | | | |
| **1.5.15 Auditorias del MAC u OACE** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| En las 2 últimas auditorias realizadas por el MAC o por su Organismo obtuvo calificación de aceptable. Tiene implantado un Sistema de Control Interno de acuerdo a la Res. 297 del MFP y a la Res. 13 del MAC, que funciona aceptablemente. | | | | | |
| En la última Auditoria del MAC o de su Organismo obtuvo calificación de aceptable. Tiene implantado un Sistema de Control Interno de acuerdo a la Res. 297 del MFP y a la Res. 13 del MAC, que funciona aceptablemente. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **1.5.16 Otras Auditorias externas** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| En los últimos tres años tiene dictaminada por auditores externos que su contabilidad expresa razonablemente el hecho económico. | | | | | |
| En los últimos dos años tiene dictaminada por auditores externos que su contabilidad expresa razonablemente el hecho económico. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **6.- PROCESOS DE DIRECCIÓN** | | | | | |
| **2.6.17 Estructura organizativa** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| La estructura implantada está en correspondencia con los procesos identificados en la organización y reflejados en el Sistema de gestión de la calidad. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Se buscan estructuras planas en correspondencia con los procesos de la empresa que acercan la alta dirección a la ejecución. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **2.6.18 Determinación de las funciones y facultades** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Los jefes de las unidades organizativas utilizan correctamente las facultades que tienen. | | | | | |
| Existe clara determinación de funciones de las unidades organizativas y facultades de los jefes. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **2.6.19 Proyección estratégica** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Está documentada una estrategia integral de la empresa. | | | | | |
| Están claramente definidos y documentados la misión, visión, políticas, valores y objetivos estratégicos y anuales en correspondencia con el objeto empresarial. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **2.6.20 Conocimiento de la estrategia y planes de acción** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| La dirección y los directivos de las subdiv. estructurales tienen conocimiento de la estrategia integral de la empresa y dominan los planes de acciones a cumplir. | | | | | |
| La dirección y los directivos de las subdivisiones estructurales tienen conocimiento de la misión, visión, políticas, valores y objetivos estratégicos y anuales y dominan los planes de acciones a cumplir. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **2.6.21 Evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| La empresa ha evaluado y documentado el cumplimiento de los objetivos estratégicos, las producciones y servicios seleccionados derivados de la estrategia integral de la empresa y la eficiencia prevista para el trienio. | | | | | |
| La empresa ha evaluado y documentado el cumplimiento de los objetivos estratégicos, las producciones y servicios seleccionados derivados de la estrategia integral de la empresa y la eficiencia prevista para dos años. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **7.- CONDUCTA Y COMUNICACIÓN** | | | | | |
| **2.7.22 Nivel de comunicación y compromiso.** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Existe una dirección participativa con elevada coherencia en la actuación y compromisos concretos de todos los factores de la organización para elevar su desempeño. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Existe buen nivel de comunicación y los trabajadores dominan los compromisos, políticas, valores, acuerdos, planes y resultados de la organización. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **2.7.23 Reconocimiento de directivos, especialistas y funcionarios.** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Todos los directivos, y la mayor parte de los especialistas principales y otros funcionarios de la empresa y sus UEB son reconocidos por la mayoría de los trabajadores como ejemplo en el cumplimiento de los compromisos, políticas, valores, acuerdos y planes de la organización. | | | | | |
| Los directivos principales de la empresa y sus UEB son reconocidos por la mayoría de los trabajadores como ejemplo en el cumplimiento de los compromisos, políticas, valores, acuerdos y planes de la organización. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **2.7.24 Capacidad de trabajo en equipos** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Evaluados de efectivos (eficaces y eficientes) el funcionamiento de los equipos de trabajo en los últimos dos años. | | | | | |
| Funcionan equipos de trabajo en correspondencia con la estructura y los procesos identificados en la organización. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **8.- PLANES** | | | | | |
| **3.8.25 Plan anual empresarial** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Hay un plan anual empresarial desagregado en las Unidades empresariales de base, elaborado de acuerdo con la Resolución 276 del MEP y se valora el cumplimiento de la ejecución del Plan mensualmente. | | | | | |
| Hay un Plan anual empresarial elaborado de acuerdo con la Resolución 276 del MEP y se valora el cumplimiento de la ejecución del Plan mensualmente. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **3.8.26 Plan de acciones para cumplir los objetivos estratégicos** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| El plan de acciones de la empresa y los de las subdivisiones estructurales subordinadas (UEB), se corresponden con los objetivos anuales derivados de la estrategia integral de la empresa en los últimos tres años. | | | | | |
| Hay un plan de acciones de la empresa para el cumplimiento de los objetivos anuales derivados de los objetivos estratégicos en los últimos dos años. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| No cumple. | | | | | |
| **3.8.27 Sustitución de importaciones** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Se han obtenido resultados positivos en la sustitución de importaciones en los últimos dos años. | | | | | |
| Se han realizado acciones para la sustitución ventajosa de importaciones. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **3.8.28 Soluciones generalizables del Forum de Ciencia y Técnica** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Se han obtenido resultados positivos en la empresa en la aplicación del plan de generalización en los dos últimos años. | | | | | |
| Existe el banco de problemas. Se ha confeccionado el plan de generalización en el último año. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **9.- MEDICIÓN Y EVALUACIÓN** | | | | | |
| **3.9.29 Control presupuestal** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Se controla en los últimos dos años el cumplimiento del presupuesto anual de ingresos, gastos y utilidades de la empresa en ambas monedas. En la empresa y sus subdivisiones estructurales mensualmente y en las UEB semanalmente. | | | | | |
| Se controla mensualmente en el último año el cumplimiento del presupuesto anual de ingresos, gastos y utilidades de la empresa en ambas monedas desagregado por unidad empresarial de base. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **3.9.30 Evaluación colectiva del cumplimiento del presupuesto** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Es práctica que se analiza periódicamente en asambleas de trabajadores el cumplimiento del presupuesto anual de ingresos, gastos y utilidades en los últimos 3 años. | | | | | |
| Es práctica que se analiza periódicamente en asambleas de trabajadores el cumplimiento del presupuesto anual de ingresos, gastos y utilidades en los últimos 2 años. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **3.9.31 Cumplimiento del plan de acciones** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Evaluado de efectivo, en los últimos cuatro años, el cumplimiento del plan de acciones que se elabora en correspondencia con los objetivos estratégicos derivados de la proyección estratégica que debe tener formulada la empresa. | | | | | |
| Evaluado de efectivo, en los últimos dos años, el cumplimiento del plan de acciones que se elabora en correspondencia con los objetivos estratégicos derivados de la proyección estratégica | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| que debe tener formulada la empresa. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **3.9.32 Cuadro de mando integral** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Todos los directivos de las subdivisiones estructurales cuentan con un cuadro de mando integral que define un grupo de requisitos e indicadores seleccionados del modelo de desarrollo de la empresa, que se evalúan para la toma de decisiones operativas y estratégicas. | | | | | |
| La empresa cuenta con un cuadro de mando integral que define un grupo de requisitos e indicadores seleccionados del modelo de desarrollo de la empresa que se evalúan por la alta dirección para la toma de decisiones operativas y estratégicas. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **10.- CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES** | | | | | |
| **4.10.33 Base de datos de clientes** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Tiene una base de datos actualizada sobre las características de los clientes actuales y potenciales. Conoce sus necesidades y expectativas. | | | | | |
| Tiene una base de datos actualizada sobre las características de los clientes actuales. Conoce sus necesidades y expectativas. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **4.10.34 Opiniones de clientes** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Se conocen las opiniones de los clientes actuales y potenciales sobre los productos de la empresa. | | | | | |
| Se conocen las opiniones de los clientes actuales sobre los productos de la empresa. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **11.- SATISFACCIÓN Y LEALTAD DE LOS CLIENTES** | | | | | |
| **4.11.35 Atención a clientes** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Se da seguimiento y respuesta a las quejas y reclamaciones de los clientes en los últimos dos años según lo establecido en el sistema correspondiente. | | | | | |
| Tiene documentado e implantado el sistema de atención a clientes y se da seguimiento y respuesta a las quejas y reclamaciones de los clientes en el último año, según lo establecido en el sistema correspondiente. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **4.11.36 Conformidad y satisfacción de clientes** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Al menos el 90% de los clientes están satisfechos con los productos de la empresa, en correspondencia con lo que establece la ISO 9000/2000 y la tendencia de este indicador es creciente en el último año. | | | | | |
| Al menos el 90% de los clientes están conformes con los productos de la empresa, en correspondencia con lo que establece la ISO 9000/2000 y la tendencia de este indicador es creciente en el último año. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **4.11.37 Clientes que repiten** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Se ha incrementado el número de clientes que repiten en los últimos dos años. | | | | | |
| Se ha incrementado el número de clientes que repiten en el último año. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **12. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO** | | | | | |
| **4.12.38 Acciones para aumentar el posicionamiento** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Existen evidencias de que se ha evaluado de positivo en los últimos dos años el posicionamiento alcanzado. | | | | | |
| Se conoce el tamaño de su mercado y están documentadas y evaluadas internamente las acciones para alcanzar un mayor posicionamiento en su mercado meta. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **4.12.39 Ventas de productos nuevos o mejorados** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Incrementa la venta de productos nuevos o mejorados en los últimos dos años. | | | | | |
| Incrementa la venta de productos nuevos o mejorados en el último año. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **4.12.40 Cantidad de clientes** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Se incrementa el número de clientes en los últimos dos años. | | | | | |
| Se incrementa el número de clientes en el último año. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **13. PROVEEDORES Y CLIENTES** | | | | | |
| **4.13.41 Evaluación de proveedores** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Las fuentes de aprovisionamiento son productores e instituciones de reconocido prestigio, nacional e internacionalmente. | | | | | |
| Se tienen evaluados y aprobados los proveedores en correspondencia con lo establecido. Se | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| realizan los pliegos de concurrencia. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **4.13.42 Contratación de proveedores y clientes** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Se tienen resultados satisfactorios en las revisiones y auditorias realizadas al sistema de contratación con clientes y proveedores en los dos últimos años. | | | | | |
| Se utiliza el contrato con todos los clientes y suministradores de la empresa. Con los importantes utiliza contrato marco. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **14.- REPUTACIÓN / MARCA** | | | | | |
| **4.14.43 Distinción de productos y marcas** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| La mayoría de sus productos se distinguen por sus atributos (precio, prestaciones, calidad y rapidez). | | | | | |
| Algunos de sus productos se distinguen en el mercado por sus atributos (precio, prestaciones, calidad y rapidez). | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **4.14.44 Registro y reputación de las marcas** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Está reconocida por los clientes la buena reputación de las marcas. | | | | | |
| Las marcas, logotipos y lemas comerciales están registrados o presentados en la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial (OCPI). | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **15.- ESTRUCTURA TECNOLÓGICA** | | | | | |
| **5.15.45 Disponibilidad de tecnología** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Cuenta con tecnología que le permite asegurar niveles de oportunidad, asegurar los niveles de trazabilidad de las mediciones, calidad y precio similares a los del sector en productos que garantizaron al menos el 70 % de la facturación en el último año, presentando la evidencia correspondiente. | | | | | |
| Cuenta con tecnología que le permite asegurar niveles de oportunidad, asegurar los niveles de trazabilidad de las mediciones, calidad y precio similares a los del sector en productos que garantizaron al menos el 50 % de la facturación en el último año, presentando la evidencia correspondiente. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **5.15.46 Inversiones básicas en tecnologías** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Ha realizado inversiones básicas en las tecnologías principales de la producción de los bienes y servicios en los últimos dos años. | | | | | |
| Ha realizado la proyección y estudios de factibilidad para la ejecución de inversiones básicas en las tecnologías principales de la producción de los bienes y servicios en el último año. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **16.- USO DE LA TECNOLOGÍA** | | | | | |
| **5.16.47 Aprovechamiento de las capacidades tecnológicas** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| El índice de aprovechamiento de las capacidades del equipamiento y otras capacidades tecnológicas es igual o superior al índice promedio del sector al que pertenece la empresa de acuerdo con su producción. Se especificará por criterio de experto el valor del mismo para los distintos tipos de empresa. | | | | | |
| Cuenta con un efectivo y documentado sistema para el aprovechamiento y mantenimiento de la tecnología y muestra el carácter legal de los instrumentos de medición que lo requiera según los requisitos establecidos por la Metrología Legal. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **5.16.48 Ingeniería y dominio de los procesos productivos** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Muestra evidencias y tiene certificadas las competencias del personal que opera las tecnologías de los procesos de producción y servicios. | | | | | |
| Dispone y utiliza un efectivo y documentado sistema de ingeniería de los procesos de producción y servicios de acuerdo con las bases normativas aprobadas. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **17.- MEJORA DE LA TECNOLOGÍA Y DE LOS PROCESOS** | | | | | |
| **5.17.49 Resultados innovativos organizacionales** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| En los últimos dos años han existido resultados innovativos de tipo organizacional, documentados, registrados y evaluados, con impactos positivos. | | | | | |
| En el último año han existido resultados innovativos de tipo organizacional, documentados y evaluados con impactos positivos. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **5.17.50 Resultados innovativos de procesos** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| En los dos últimos años han existido resultados innovativos de procesos debidamente | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| documentados, registrados y evaluados con impactos positivos. | | | | | |
| En el último año han existido resultados innovativos de procesos documentados y evaluados que repercuten en mejoras del producto o reducción de los costos. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **5.17.51 Resultados innovativos de productos** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| En los dos últimos años han existido resultados innovativos de productos, debidamente documentados, registrados y evaluados, que repercuten en mejoras del producto, reducción de los costos o en nuevos mercados. | | | | | |
| En el último año han existido resultados innovativos de productos, documentados y evaluados, que repercuten en su mejora, reducción de los costos o en nuevos mercados. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **18.- TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN** | | | | | |
| **5.18.52 Tecnología informática** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Cuenta con servicio de Intranet en todas las áreas o un servicio de acceso a Internet en áreas seleccionadas que cubren las necesidades básicas informativas. | | | | | |
| Hay soporte electrónico básico de información y programas para su explotación y mejora, que cubren aspectos del control para la gestión. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **5.18.53 Inteligencia tecnológica** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Desde hace dos años utiliza un proceso de vigilancia y prospectiva tecnológica que sustenta la toma de decisiones de carácter tecnológico y el plan de introducción de logros obtenidos por la empresa u otras organizaciones. | | | | | |
| Utiliza bases de datos e información actualizada que permiten hacer análisis de información tecnológica de interés para la organización. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **19.- IDONEIDAD DEL PERSONAL** | | | | | |
| **6.19.54 Incorporación y retención del personal** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Aumento sostenido de la retención del personal en los últimos dos años. | | | | | |
| Tiene procedimientos documentados para el reclutamiento, la selección y la incorporación del personal idóneo. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **6.19.55 Perfiles de puestos y personas** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| El perfil de al menos el 95 % del personal clave se corresponde con el del puesto de trabajo. | | | | | |
| Existen los perfiles (profesiogramas) de los puestos de trabajo clave en la empresa. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **20.- FORMACIÓN** | | | | | |
| **6.20.56 Plan de formación y de carrera** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Tiene plan de carrera vinculado a los puestos de trabajo seleccionado y se controla su cumplimiento. | | | | | |
| Tiene plan de formación y capacitación vinculado a los puestos de trabajo y se controla su cumplimiento. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **6.20.57 Certificación de competencias del personal** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Están certificadas las competencias del personal que ocupa los puestos clave. | | | | | |
| Tiene implantado sistema de certificación de las competencias del personal. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **6.20.58 Organización y Difusión del conocimiento** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Tiene implantado sistema de organización y difusión del conocimiento interno de la organización. | | | | | |
| Tiene implantado sistema de captación del conocimiento externo útil para la organización. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **21.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO** | | | | | |
| **6.21.59 Evaluación y reconocimiento del desempeño** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Se aplica desde hace dos años sistema de reconocimiento basado en el desempeño. | | | | | |
| Tiene implantado procedimiento de evaluación del desempeño. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **6.21.60 Mejoras en la evaluación del desempeño** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Existen evidentes mejoras del procedimiento de evaluación del desempeño con una orientación hacia los valores. | | | | | |
| Los resultados de la evaluación del desempeño evidencian rigor y justeza adecuados. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **22.- ORGANIZACIÓN Y NORMACIÓN DEL TRABAJO** | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **6.22.61 Organización del Trabajo** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Se han realizado estudios de organización del trabajo en las diferentes áreas de la empresa en los 2 últimos años. | | | | | |
| Se han realizado estudios de organización del trabajo en las diferentes áreas de la empresa en el último año. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **6.22.62 Normación del Trabajo** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Que estén normadas el 100 % de las actividades normables en la empresa según lo aprobado en el expediente de perfeccionamiento. | | | | | |
| Se han actualizado las normas de trabajo. El sobrecumplimiento de las normas no excede el 30%. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **6.22.63 Vinculación del salario a los resultados** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Existen evidencias de que la vinculación del salario a los resultados, ha influido positivamente en los resultados de eficiencia de la empresa. | | | | | |
| Al 100 % de los trabajadores se le aplica el sistema de pago en correspondencia con su trabajo. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **23.- MEDIO AMBIENTE Y CALIDAD** | | | | | |
| **7.23.64 Medio ambiente** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Tiene implantado sistema de gestión medioambiental en correspondencia con la ISO 14001. | | | | | |
| Hay políticas documentadas de medio ambiente e implementado un programa de medidas sobre medio ambiente. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **7.23.65 Seg. laboral y salud en el trabajo** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| No se han producido accidentes del trabajo imputables a fallos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en los últimos tres años. La empresa está lista para certificar el sistema de seguridad y salud en el trabajo. | | | | | |
| Se ha implantado un sistema de gestión de seguridad y salud del trabajo. Para la industria de la alimentación se cumple con los principios HACCP. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **7.23.66 Gestión de la calidad** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Tiene Certificado o Avalado el Sistema de Gestión de la Calidad en los últimos dos años según los requisitos establecidos en el Programa Conjunto GEPE-ONN. Los ensayos de los laboratorios de los requisitos de calidad de los productos de exportación deben estar acreditados. | | | | | |
| Tiene implantado el Sistema de Gestión de la Calidad según los requisitos establecidos en la NC-ISO 9001:2001 y cumplen con el Programa Conjunto GEPE-ONN. Posee el Aval de implantación del sistema de gestión de la calidad en el último año. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **24.- RECONOCIMIENTOS** | | | | | |
| **7.24.67 Premios de calidad** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Haber obtenido o ser finalista del Premio Nacional de Calidad. Posee evidencias del funcionamiento de los Comités de Calidad en los últimos dos años. | | | | | |
| Obtuvo o fue finalista en el Premio a la Excelencia Empresarial o equivalentes a nivel territorial. Posee evidencias del funcionamiento de los Comités de Calidad en el último año. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **7.24.68 Premio y Reconocimiento ambiental** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Obtención del Sello a Empresa Más Limpia o Servicio Responsable con el Medio Ambiente. | | | | | |
| Obtención de la condición de Aspirante al Sello a Empresa Más Limpia o Servicio Responsable con el Medio Ambiente. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **7.24.69 Otros reconocimientos** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Tiene al menos un reconocimiento de organizaciones administrativas, políticas, sociales, estatales o de la población en el ámbito nacional en los últimos 2 años. | | | | | |
| Tiene al menos un reconocimiento de organizaciones administrativas, políticas, sociales o estatales o de la población en el ámbito territorial en los últimos 2 años. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **25. Planes de Defensa** | | | | | |
| **8.25.70 Cumplimiento del Plan de Demandas de Tiempo de Paz** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Cumple satisfactoriamente el Plan de las Demandas de Tiempo de Paz con los Órganos de las Defensa en los dos (2) últimos años. | | | | | |
| Tiene confeccionado y conciliado (FAR, MININT, INRE, Defensa Civil) el Plan de las Demandas | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| de Tiempo de Paz. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **8.25.71 Cumplimiento del Plan de Misiones Tiempo de Guerra** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Tiene conciliado el Plan de TG, con el CDM (visto bueno) y organizada la cooperación con el CDZ para el cumplimiento de sus misiones y de los aseguramientos. Tiene conciliado el Plan de TG, con el CDM (visto bueno) y Organizada la cooperación con el CDZ para el cumplimiento de sus misiones y de los aseguramientos. | | | | | |
| Tiene creada las condiciones tecnológicas de producción y de servicios para el cumplimiento y satisfacción de las demandas de la lucha armada. Tiene organizado los aseguramientos a las misiones de producción y servicios y las medias para la estabilidad del trabajo. Tiene confeccionado, actualizado y compatibilizado con el Sector Militar (Municipio) el plan de las Demandas de la Lucha Armada, las actas firmadas, actualizadas y aseguradas las medidas para la estabilidad del trabajo. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |
| **8.25.72 Cumplimiento del Plan de la Defensa Civil** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Tiene asegurado el cumplimiento del plan de la defensa civil y el personal entrenado para cumplir misiones asignadas. | | | | | |
| Tiene confeccionado y compatibilizado con sus actas correspondientes con el Órgano de la Defensa Civil del Sector Militar (municipio) el Plan de medidas contra Catástrofes. | | | | | |
| No cumple. | | | | | |

Anexo IX ¿Cómo se evalúa usted como directivo?

| ¿CÓMO SE EVALÚA USTED COMO DIRECTIVOS? | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| E:Excelente (5 ptos) B:Bien (4 ptos) R:Regular (3 ptos) I: Insuficiente (2 ptos) D: Deficiente (1 pto) | | | | | | |
| | **Aspectos a evaluar** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 1 | Habilidad para planificar el trabajo. | 5 | | | | |
| 2 | Precisión y habilidad para estimar los plazos requeridos para realizar una tarea. | | 4 | | | |
| 3 | Ubicación de la persona adecuada en el trabajo adecuado. | | 4 | | | |
| 4 | Habilidad para dar cumplimiento a las tareas | 5 | | | | |
| 5 | Iniciativa en el uso de recursos materiales, humanos y financieros. | 5 | | | | |
| 6 | Aseguramiento de recursos en etapas "pico" del proceso. | 5 | | | | |
| 7 | Capacidad de eliminar los contratiempos e interrupciones. | | 4 | | | |
| 8 | Buena disposición del equipo de dirección | | 4 | | | |
| 17 | Capacidad para lograr que el trabajo se cumpla en tiempo. | | 4 | | | |
| 19 | Cuidado y controlo de los recursos materiales y equipos | | 4 | | | |
| | | | | | | |
| 9 | Tratamiento adecuado a las ideas y sugerencias de los trabajadores. | 5 | | | | |
| 10 | Habilidad para explicar las tareas a los trabajadores. | | 4 | | | |
| 11 | Habilidad para explicar el "por qué" de los puestos de trabajo. | | 4 | | | |
| 12 | Habilidad para generar una crítica constructiva. | 5 | | | | |
| 13 | Habilidad para mantener la disciplina en el trabajo. | | 4 | | | |
| 14 | Comprensión de su propia responsabilidad y autoridad. | | 4 | | | |
| 15 | Habilidad para lograr que los trabajadores hagan lo que deben hacer de forma conciente. | | 4 | | | |
| 16 | Mantenimiento del un trabajo de calidad. | | 4 | | | |
| 18 | Conocimiento de las políticas y normas de la organización y habilidad para explicarlas. | 5 | | | | |
| 20 | Habilidad para sortear situaciones difíciles. | | 4 | | | |
| 21 | Imparcialidad ante los trabajadores. | | 4 | | | |
| 22 | Habilidad para enseñar y desarrollar las personas. | | 4 | | | |
| 23 | Habilidad para hablar con el lenguaje de otros. | | 4 | | | |
| 24 | Habilidad para lograr compromiso. | | 4 | | | |
| 25 | Habilidad para lograr cooperación con los niveles superiores de dirección | | 4 | | | |
| 26 | Habilidad para mantener el interés de las personas de su trabajo. | | 4 | | | |
| 32 | Habilidad de organizar adecuadamente el trabajo de los subordinados. | | 4 | | | |
| 34 | Habilidad para fomentar el trabajo de equipo. | | 4 | | | |
| | | | | | | |
| 27 | Habilidad para entenderse con su jefe superior. | | 4 | | | |
| 28 | Confianza en sí mismo. | 5 | | | | |
| 29 | Transmitir el optimismo al colectivo. | | 4 | | | |
| 30 | Habilidad para lograr lealtad. | 5 | | | | |
| 31 | Habilidad de manejar las quejas correctamente. | 5 | | | | |
| 33 | Habilidad para trabajar bajo presión. | | 4 | | | |

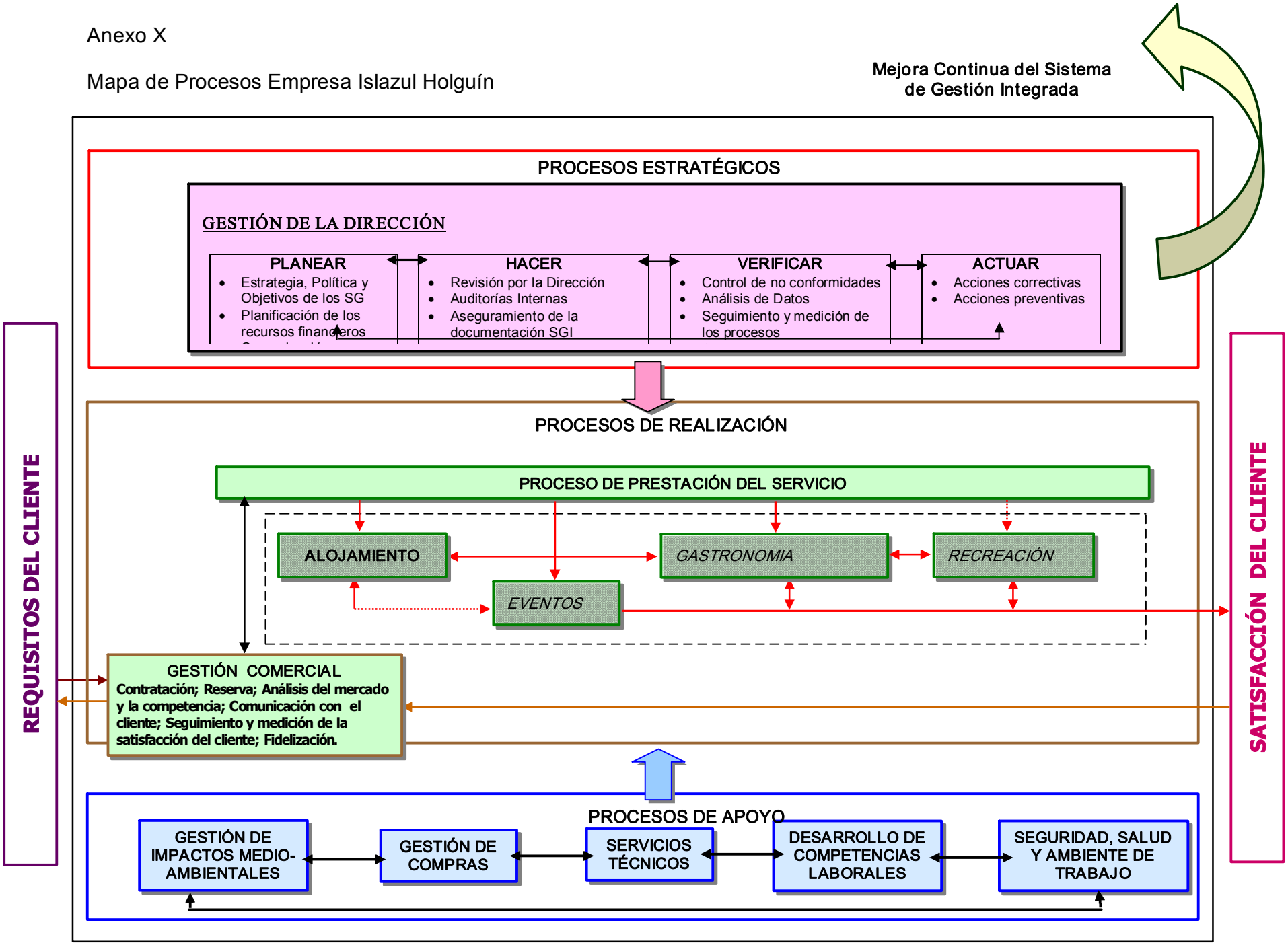
| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 35 | Habilidad para inspirar confianza en los subordinados. | | 4 | | | |
| 36 | Capacidad para aceptar la critica. | | 4 | | | |
| 37 | Desarrollo de la creatividad en mi trabajo. | | 4 | | | |

Calificación máxima: 180 puntos.
1. Habilidades de planeación y ejecución de tareas: (aspectos 1.2.3.4.5.6.7.8.17 y 19)
2. Habilidades de mando: (aspectos 9.10.11.12.13.14.15.16.18.20.21.22.23.24.25.26.32 y 34)
3. Habilidades y capacidades personales: (aspectos 27.28.29.30.31.33.35.36 y 37)

| | |
|---|---|
| HABILIDADES DE PLANEACION Y EJECUCION DE TAREAS | 44 |
| HABILIDADES DE MANDO | 75 |
| HABILIDADES Y CAPACIDADES PERSONALES | 39 |
| | 158 |

Anexo X

Mapa de Procesos Empresa Islazul Holguín



Anexo XI ¿Cómo ve usted a su jefe?

| | **Elementos a Evaluar** | **Puntuación** |
|---|---|---|
| 1 | CONOCIMIENTO DE LAS TAREAS A REALIZAR. Conoce el contenido, material y herramientas de su trabajo. | 1 2 3 4 5 |
| 2 | EJECUCION DE FUNCIONES, RENDIMIENTO. Desarrolla todas las tareas con habilidad, dedicando el tiempo adecuado. | 1 2 3 4 5 |
| 3 | COLABORACION-COOPERACION- Colabora siempre, tanto si se le pide como de forma voluntaria. | 1 2 3 4 5 |
| 4 | CAPACIDAD DE APRENDIZAJE- Capta con facilidad los conocimientos instrucciones relacionados con el trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 5 | CALIDAD DEL TRABAJO - “Perfección” (Como mejorar) en la realización de sus tareas, en función de los estándares establecidos | 1 2 3 4 5 |
| 6 | ORGANIZACIÓN – Planificación de tareas. Orden | 1 2 3 4 5 |
| 7 | INICIATIVA-CAPACIDAD DE DECISION- Resolver problemas e imprevistos decide con facilidad y acierto | 1 2 3 4 5 |
| 8 | RESPONSABILIDAD- Se le puede delegar tareas de mayor importancia. Muy dispuesto. Se preocupa por su trabajo. | 1 2 3 4 5 |
| 9 | PREVENCION DE ACCIDENTES- Prudente con las normas de seguridad | 1 2 3 4 5 |
| 10 | AUTOCONTROL- Control en situaciones de estrés. Estabilidad en su línea de conducta | 1 2 3 4 5 |
| 11 | CONFIANZA EN SI MISMO, SEGURIDAD – Sostiene de forma optimista y constructiva sus criterios | 1 2 3 4 5 |
| 12 | INTERES- Atención y motivación demostrada, Inquietud por aprender nuevas tareas | 1 2 3 4 5 |
| 13 | ESFUERZO- VITALIDAD- Capacidad física y resistencia a la fatiga en el desarrollo de su trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 14 | FLEXIBILIDAD- Capacidad de adaptación de nuevas situaciones de trabajo (Tareas, Turnos, cambios de línea, etc.) | 1 2 3 4 5 |

| | | |
|---|---|---|
| 15 | PRESENCIA FISICA-UNIFORMIDAD- Imagen que trasmite a través de su persona en la empresa | 1 2 3 4 5 |
| 16 | INTEGRACION- Aceptación entre los miembros de su departamento. adaptación al colectivo de la empresa | 1 2 3 4 5 |
| 17 | RELACIONES INTERNAS-Tiene facilidad de trato y fomenta un buen ambiente entre los trabajadores | 1 2 3 4 5 |
| 18 | RELACIONES EXTERNAS-Educación, modales y tacto en su trabajo. actitud correcta y dispuesta frente a los clientes | 1 2 3 4 5 |
| 19 | ACEPTACION DE NORMAS- DISCIPLINA-Capacidad de subordinación jerárquica. cumplimiento de normas y órdenes | 1 2 3 4 5 |
| 20 | ETICA- HONRADEZ- Su conducta moral se basa en las normas adecuadas de convivencia, en la ética de los cuadros y en los principios revolucionarios | 1 2 3 4 5 |
| 21 | RESERVA – DISCRECIONALIDAD-Digno de confianza. No trasmite rumores sus informaciones son veraces. | 1 2 3 4 5 |
| | **PUNTUACION GLOBAL** | |

Resultados de la encuesta:

| Aspectos | Media |
|---|---|
| 1 | 4,5 |
| 2 | 4,5 |
| 3 | 4,5 |
| 4 | 4,25 |
| 5 | 4 |
| 6 | 3,75 |
| 7 | 4 |
| 8 | 4,5 |
| 9 | 4,25 |
| 10 | 3,5 |
| 11 | 4,5 |
| 12 | 4,5 |
| 13 | 4,5 |
| 14 | 3,75 |
| 15 | 4,75 |

| | |
|---|---|
| 16 | 4,25 |
| 17 | 4,25 |
| 18 | 4,25 |
| 19 | 4 |
| 20 | 4,5 |
| 21 | 4,25 |
| Total | 89,25 |

Anexo XII Coeficiente de Gerencia Participativa

| ENCUESTA DE COEFICIENTE DE GERENCIA PARTICIPATIVA. [CGP] | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1(nunca) 2(rara vez) 3(casi siempre) 4(siempre) | | | | |
| **Aspectos a Evaluar** | **S** | **CS** | **RV** | **N** |
| 1. En realidad valoro las sugerencias de mis subordinados. | 4 | | | |
| 2. Procuro planear específicamente las ocasiones para involucrar a los subordinados en la toma de decisiones. | | 3 | | |
| 3. Mis subordinados generalmente son muy capaces y competentes en su trabajo. | 4 | | | |
| 4. Tengo suficiente tiempo en mi trabajo para practicar la gerencia participativa | | | 2 | |
| 5. En la mayor parte de las decisiones que tengo que tomar considero el uso de la gerencia participativa. | | 3 | | |
| 6. Mis subordinados piensan que generalmente practico la gerencia participativa | | 3 | | |
| 7. Mi superior piensa que generalmente practico la gerencia participativa | | 3 | | |
| 8. Mis compañeros gerentes (los administradores de otras unidades con las que trato) piensan que generalmente practico la gerencia participativa | | 3 | | |
| 9. La GP funciona con la mayor parte de los empleados de la empresa | | 3 | | |
| 10. La mayor parte de la gente goza de su trabajo y desea tener un sentido de responsabilidad. | | 3 | | |
| 11. La mayor parte de los empleados se motiva con un sentido de logro y realización. | | 3 | | |
| 12. La mayor parte de los empleados preferiría tener trabajos más interesantes que un pequeño aumento en un año particular. | | | 2 | |
| 13. Cuando practico la GP la encuentro compensadora y satisfactoria. | | 3 | | |
| 14. En realidad creo que la GP da por resultado decisiones de mejor calidad que aquellas que no podía tomar si actuara solo. | 4 | | | |
| 15. Algunos administradores utilizan la GP simplemente como una forma de manipular a los empleados | | 3 | | |
| 16. Me siento seguro de mi trabajo | | 3 | | |
| 17. En realidad uso mi trabajo como gerente para ser un líder de equipo en lugar de un controlador. | | 3 | | |
| 18. Trato de dar capacitación y apoyo a mis subordinados para que se involucren en el proceso de participación. | 4 | | | |
| 19. Aprovecho las oportunidades de adiestramiento y de educación que me ayuden a practicar las técnicas participativas. | | 3 | | |
| 20. El ser humano promedio prefiere que no se le dirija en sus tareas diarias. | | 3 | | |
| 21. Hasta el trabajador menos calificado busca un significado y una realización en su trabajo diario. | 4 | | | |
| 22. La mayor parte de los empleados tiene un alto nivel de ambición. | | 3 | | |
| 23. Para la mayoría de las tareas puedo confiar en que mis empleados ejecutarán un autocontrol. | | 3 | | |
| 24. Mis empleados están interesados y quieren conocer las metas de nuestra división y nuestra organización. | | 3 | | |
| 25. La mayor parte de los empleados que conozco tienen la capacidad de ejercitar un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para resolver problemas de la organización. | | 3 | | |
| 26. Sería bueno para la organización dar mayor independencia a sus empleados. | | 3 | | |
| 27. Generalmente siento que los beneficios de la GP sobrepasan por mucho o cualquier costo o desventaja que se le asocie | | 3 | | |
| 28. Mis empleados generalmente están automotivados y autocontrolados | | 3 | | |
| 29. La mayor parte de los empleados que conozco trata de hacer un buen trabajo. | | 3 | | |
| 30. Aprovecharse de la superioridad para que las cosas se hagan, rara vez es aconsejable. | | 3 | | |
| 31. En realidad me intereso en el desarrollo y crecimiento de mis subordinados | | 3 | | |
| 32. Realmente procuro mantener una comunicación abierta y franca con mis subordinados | 4 | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 33. Me parece que con una capacitación adecuada, cualquiera de mis subordinados podría hacer un trabajo tan bueno como el que yo hago en mi posición. | | 3 | | |
| 34. Procuro intereresarme tanto en mantener el ánimo y satisfacción de mis empleados como en hacer que nuestras tareas se cumplan. | | 3 | | |
| 35. La mayoría de los empleados prefiere experimentar un sentido de realización en el trabajo y no fuera de el. | | | 2 | |
| 36. La mayor parte de los empleados será más eficaz si se le dan amplios lineamientos de políticas en lugar de reglas específicas y regulaciones que seguir. | | 3 | | |
| 37. Los administradores aumentan su autoridad cuando practican la GP. | | 3 | | |
| 38. La mayor parte de los trabajos que hacemos mis empleados y yo me permite practicar la GP. | | 3 | | |
| 39. Gozo practicando la GP y no me resulta incómoda. | 4 | | | |
| 121 | | | | |

Anexo XIII Habilidades directivas

| ¿CÓMO EVALÚA USTED SUS HABILIDADES DIRECTIVAS? | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| E:Excelente (5 ptos) B:Bien (4 ptos) R:Regular (3 ptos) I: Insuficiente (2 ptos) D: Deficiente (1 pto) | | | | | | |
| | HABILIDADES | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | Toma de decisiones pertinentes | | 4 | | | |
| 2 | Trabajo en Equipo | | 4 | | | |
| 3 | Organizador | | 4 | | | |
| 4 | Persuasivo | | 4 | | | |
| 5 | Liderar procesos | | 4 | | | |
| 6 | Equidad entre Responsabilidad/Autoridad | | 4 | | | |
| 7 | Operacionalizar los Valores | | 4 | | | |
| 8 | Personalidad/temperamento/Emociones | | 4 | | | |
| 9 | Percepción de síntomas | | 4 | | | |
| 10 | Asertivo | | 4 | | | |
| 11 | Valentía intelectual | 5 | | | | |
| 12 | Perspectiva Global | | 4 | | | |
| 13 | Síntesis | | 4 | | | |
| 14 | Conceptualización | | 4 | | | |
| 15 | Desaprender | | | 3 | | |
| 16 | Comprensión de la ambigüedad | | 4 | | | |
| 17 | Estratega | | 4 | | | |
| | 68 | | | | | |
| 18 | Escuchar y aceptar sugerencias | | 4 | | | |
| 19 | Orientar Tareas | 5 | | | | |
| 20 | Crítico | | 4 | | | |
| 21 | Autocrítico | | 4 | | | |
| 22 | Facilitador | | 4 | | | |
| 23 | Imparcial | | 4 | | | |
| 24 | Formador | | 4 | | | |
| 25 | Educador | | 4 | | | |
| 26 | Instructor | | 4 | | | |
| 27 | Comunicador | | 4 | | | |
| 28 | Motivador | | 4 | | | |
| | 45 | | | | | |
| 29 | Integrador de Objetivos/Procesos | | 4 | | | |
| 30 | Planificador de Trabajo | | 4 | | | |
| 31 | Estimación de Plazos/Tareas | | 4 | | | |
| 32 | Conocedor empresarial | 5 | | | | |
| 33 | Selección adecuada/trabajo adecuado | | 4 | | | |
| 34 | Cumplimiento de Tareas | | 4 | | | |
| 35 | Uso racional de Recursos | | 4 | | | |
| 36 | Calidad del trabajo | 5 | | | | |
| 37 | Capacidad de Trabajo | | 4 | | | |
| 38 | Controlador de Tareas | 5 | | | | |
| 39 | Innovador | | 4 | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 40 | Generalista | | 4 | | | |
| 41 | Aporte de energía | | 4 | | | |
| 42 | Diseñador de procesos | | 4 | | | |
| 43 | Concentrarse en Factores Claves | | 4 | | | |
| 44 | Estimación de Plazos/Tareas | | 4 | | | |
| | 63 | | | | | |
| | | | | | | |
| 176 | | | | | | |

| Media | Moda | Desviación |
|---|---|---|
| 4 | 4 | 0,5 |
| 4 | 4 | 0,7 |
| 4 | 4 | 0,3 |
| 4 | 4 | 0,5 |
| 4 | 4 | 0,5 |
| 4 | 4 | 0,8 |
| 4 | 5 | 0,8 |
| 4 | 4 | 0,6 |
| 4 | 4 | 0,7 |
| 4 | 4 | 0,5 |
| 5 | 5 | 0,5 |
| 4 | 4 | 0,4 |
| 4 | 4 | 0,8 |
| 4 | 4 | 1,0 |
| 3 | 4 | 1,2 |
| 4 | 5 | 1,1 |
| 4 | 4 | 0,5 |
| | | |
| 4 | 4 | 0,7 |
| 5 | 5 | 0,5 |
| 4 | 5 | 0,7 |
| 4 | 4 | 0,5 |
| 4 | 4 | 0,7 |
| 4 | 4 | 0,7 |
| 4 | 4 | 0,5 |
| 4 | 5 | 0,7 |
| 4 | 4 | 0,5 |
| 4 | 4 | 0,4 |
| 4 | 4 | 0,4 |
| | | |
| 4 | 4 | 0,7 |
| 4 | 4 | 0,5 |
| 4 | 4 | 0,7 |

| | | |
|---|---|---|
| 5 | 5 | 0,5 |
| 4 | 4 | 0,4 |
| 4 | 4 | 0,5 |
| 4 | 5 | 0,7 |
| 5 | 5 | 0,5 |
| 4 | 4 | 0,6 |
| 5 | 5 | 0,5 |
| 4 | 4 | 0,3 |
| 4 | 4 | 0,3 |
| 4 | 4 | 0,3 |
| 4 | 4 | 0,6 |
| 4 | 4 | 0,6 |

| | | |
|---|---|---|
| 180,44 | | |
| | 4 | 0,5000 |

Anexo XIV Estrategia Empresarial

## Evaluación del Estado de la Estrategia Empresarial.

**1- Existe en su organización una política organizacional a manera de planeacion estratégica que posibilite dar respuestas a los cambios que se dan en su entorno.**

| Porque | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Poseemos una estrategia empresarial que permite enfrentar los cambios del entorno. | | | | | |
| La misma es el resultado de un estudio para mejorar nuestras potencialidades. | | | | X | |
| Se nos establece como directiva o normativa del órgano superior. | | | | | |
| La mayoría de nosotros no tiene conocimientos sobre el tema. | | | | | |
| Realmente no necesitamos ese tipo de estrategia. | | | | | |

**2- Cuenta su organización con una Misión acorde a sus potencialidades.**

| Porque | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Fue redactada con amplia participación | | | | | X |
| Se redactó en el ápice estratégico y luego se dio a conocer al resto de los trabajadores. | | | | | |
| Cuando asumí el cargo ya estaba declarada. | | | | | |
| Es la Misión que tenemos desde que nos fundamos. | | | | | |
| Está, pero no significa nada para nosotros. | | | | | |

**3-Cuenta la organización con valores necesarios a compartir jerarquizados.**

| Porque | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Generalizan la actitud de nuestra organización | | | | | X |
| Jerarquizamos los que la dirección estimó que más se deben manifestar en la empresa. | | | | | |
| Alguien los declaró y luego se publicaron. | | | | | |
| Son los mismos que tenemos hace varios años. | | | | | |
| No tenemos conocimiento de su existencia. | | | | | |

**4- Están identificados los segmentos en los que la empresa compite o podría competir.**

| Porque | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Hacia esos sectores está enfocado nuestro trabajo. | | | | | X |
| Fueron definidos en el proceso de planeación en que se nos especificaron esas áreas | | | | | |
| Solo nos enfocamos en lo que dice nuestro objeto social. | | | | | |
| No tenemos conocimiento de dichas áreas. | | | | | |

**5- Se tiene conocimiento de las áreas donde el desempeño es fundamental para su organización.**

| Porque | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Colaborando todos los trabajadores se delimitaron las áreas de resultados claves. | | | | | |
| Se delimitaron en el ápice estratégico y luego se dio a conocer a los trabajadores. | | | | X | |
| Cuando asumí el cargo ya estaban declaradas. | | | | | |
| Siempre hemos trabajado sin delimitarlas. | | | | | |
| No las hemos delimitado porque no tenemos conocimientos que nos permitan hacerlo. | | | | | |

**6-La organización cuenta con una Visión fundamentada en sus capacidades reales.**

| Porque | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Fue redactada con el concurso de todos los trabajadores de la empresa. | | | | | |
| Se redactó en el ápice estratégico y luego se dio a conocer al resto de los trabajadores. | | | | X | |
| Alguien en la empresa la redactó por encargo de la dirección | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Cuando asumí el cargo ya estaba declarada. | | | | | |
| Nunca hemos tenido Visión declarada. | | | | | |
| **7-Se han definido las directrices estratégicas que regirán nuestro futuro en el largo plazo** | | | | | |
| **Porque** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Se redactaron en el ápice estratégico a partir de la concepción del órgano superior | | | | | |
| Se construyeron en la organización y se dieron a conocer | | | | X | |
| Se construyeron y solo lo conocen los mandos intermedios | | | | | |
| No se desconoce la finalidad por falta de publicidad | | | | | |
| No sabemos si existen | | | | | |
| **8-La alineación de las metas es la característica fundamental de la Estrategia Empresarial** | | | | | |
| **Porque** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Nuestros objetivos a largo plazo se identifican con las directrices del órgano superior | | | | | |
| Los objetivos anuales se identifican con los criterios de medida a largo plazo | | | | X | |
| Las acciones de las ARC y las funciones están identificados con los objetivos del año | | | | | |
| Las acciones de mi actividad se ejecutan a partir de los problemas particulares del año | | | | | |
| Somos extraordinariamente operativos y no tienen que ver con los planes a largo plazo | | | | | |
| **9- Mi organización es triunfadora.** | | | | | |
| **Porque** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Somos un colectivo con muchas fortalezas y sabemos aplicar correctamente las técnicas de dirección para aprovechar las oportunidades que se presentan | | | | | |
| Existe en la organización un grupo de personas que se dedican al análisis del entorno y luego me lo hacen saber. | | | | X | |
| Somos un colectivo unido que tiene muchas amenazas en el entorno y no contamos con las herramientas necesarias para enfrentarlas. | | | | | |
| No triunfamos debido a la gran cantidad de debilidades que tenemos. | | | | | |
| Actualmente sobrevivimos como podemos a los cambios del entorno sin necesidad de ser triunfadores. | | | | | |

Anexo XV Encuesta para evaluar el estilo de Liderazgo

¿Su jefe cuenta con usted en la toma de decisiones importantes en su área?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

¿Su jefe se caracteriza por escuchar sus criterios?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

¿Su jefe mantiene estrechas relaciones personales para que usted lo considere como bueno?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

¿Cuando usted comete algún error su jefe se lo comunica de manera razonada y firme?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

¿Su jefe le controla en detalles las tareas ejecutadas?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

¿A menudo le da órdenes en forma de sugerencias?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

¿El se preocupa por su desarrollo y superación?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

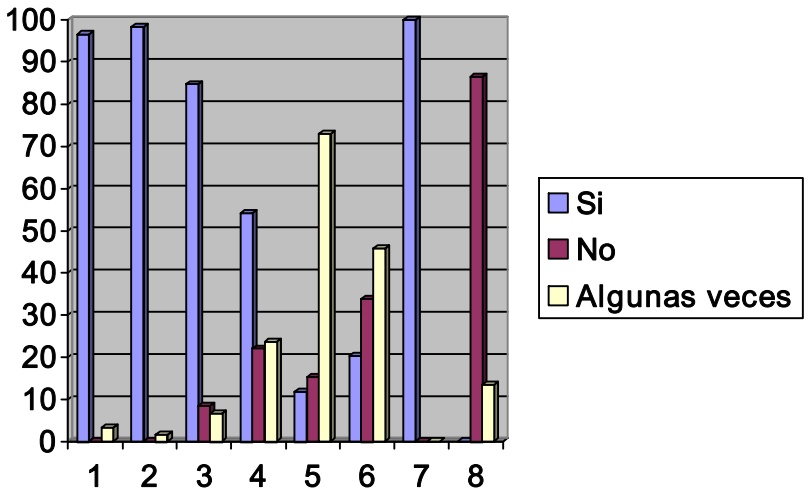
¿Su colectivo toma decisiones sin la participación del jefe?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

Resultados de la encuesta:

| Aspectos | Si % | No % | Algunas veces % |
|---|---|---|---|
| 1 | 96,61 | 0 | 3,38 |
| 2 | 98,30 | 0 | 1,69 |
| 3 | 84,74 | 8,47 | 6,77 |
| 4 | 54,23 | 22,03 | 23,72 |
| 5 | 11,86 | 15,25 | 72,88 |
| 6 | 20,33 | 33,89 | 45,76 |
| 7 | 100 | 0 | 0 |
| 8 | 0 | 86,44 | 13,55 |

Por ciento de aceptación por aspectos



Anexo XVI Liderazgo legitimador de cambios

| Evaluación de las fortalezas de liderazgo legitimador de cambios | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| **Aspectos a Evaluar** | | | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **1. Coherencia y Creatividad Personal** | | | | | | | |
| El directivo no ha demostrado coherencia entre lo que dice que piensa y lo que realmente hace | No existe un criterio definido en la empresa sobre su coherencia y creatividad personal | Se opina en la empresa que siempre es muy consecuente entre sus ideas y sus conductas | | | | 4 | |
| **2.- Apertura a poner en cuestión creencias y valores arraigados a la Empresa** | | | | | | | |
| No está en absoluto dispuesto a poner en cuestión creencias y valores que sustentaron el éxito de la organización en el pasado | No está del todo convencido que sea él mismo el que deba cambiar en algo. | Está absolutamente abierto a aceptar que el cambio en la forma de pensar y hacer las cosas deba empezar por él mismo. | | | 3 | | |
| **3.- Apertura a su propio cambio de carencia y valores** | | | | | | | |
| No cree en absoluto que el cambio de forma de pensar y hacer las cosas le tenga que incluir para nada a él mismo. | No está del todo convencido que sea él mismo el que deba cambiar en algo. | Está absolutamente abierto a aceptar que el cambio en la forma de pensar y hacer las cosas deba empezar por él mismo | | | | 4 | |
| **4.- Satisfacción emocional con el estado actual de las cosas** | | | | | | | |
| Esta completamente satisfecho con el estado actual de las cosas | No esta del todo satisfecho con el estado actual de las cosas | Esta absolutamente insatisfecho con el estado actual de las cosas | | | 3 | | |
| **5.- Creencia en su propia capacidad de liderazgo para el cambio** | | | | | | | |
| No cree para nada en sí mismo como líder para el cambio | Tiene duda sobre su capacidad para liderar el cambio | Cree firmemente en su capacidad para liderar el cambio | | | | 4 | |
| **6.-Nivel de Confianza en los impulsores del cambio** | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Desconfía profundamente de quienes abogan por el cambio | No acaba de confiar en los profesionales que pretenden impulsar el cambio | Tiene una enorme confianza en los impulsores del cambio | | | | 4 | |
| **7.-Las razones para el cambio** | | | | | | | |
| No tiene una idea claramente definida ni asimilada de los motivos del cambio | Tiene alguna idea de los motivos del cambio pero todavía no complemente asimilada | Argumenta de forma clara y apasionada las razones de por qué hay que cambiar | | | | 4 | |
| **8.-Conocimiento de lo que se ha de cambiar** | | | | | | | |
| No tiene una idea clara de lo que hay que cambiar | Tiene una cierta idea de lo que hay que cambiar | Sabe perfectamente que forma de pensar y hacer y las cosas han de cambiar | | | | 4 | |
| **9.- Competencia en los aspectos Psicológicos del cambio** | | | | | | | |
| No sabe ni le interesa asumir ninguna responsabilidad en los aspectos psicológicos del cambio. | No tiene claro hasta que punto es importante su propia competencia e implicación en los aspectos psicológicas | Esta convencido de que el éxito del cambio depende de su capacidad e implicación personal en cuidar los aspectos psicológicas del cambio. | | | | 4 | |
| **10.- Disposición a asignar recursos necesarios para el cambio** | | | | | | | |
| No cree que el proyecto de cambio merezca asignar recursos de personas, tiempo, ni dinero específico para su diseño y puesta en práctica. | Le gustaría pero no puede asignar todos los recursos necesarios para el cambio (formación, comunicación, consultoría, etc.) | Puede y desea comprometer todos los recursos que sean necesarios para el proyecto de cambio | | | 3 | | |
| **11.- Su compromiso público en el proyecto de cambio** | | | | | | | |
| No puede ni desea demostrar el apoyo publico necesario para un fuerte compromiso con el proyecto de cambio | Aprobara el proyecto de cambio pero prefiere mostrar poco su apoyo públicamente. | Puede y desea exponer públicamente que el proyecto de cambio figura entre sus máximas prioridades profesionales | | | | 4 | |
| **12.- Su compromiso privado en el proyecto de cambio** | | | | | | | |
| No puede o no desea comentar en privado con las personas de grupos claves la importancia del proyecto | Discutirá ocasionalmente el proyecto pero no puede o no desea explicarse en privado | Puede y desea reunirse privadamente con todas las personas y grupos claves para conseguir un fuerte compromiso con el cambio | | | | 4 | |
| **13. Su papel como motivador para el cambio** | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| No puede o no desea utilizar las funciones de dirección para apoyar la implementación del programa | Preferirá que se facilite el proceso pero no harta el uso sistemático de insectitos y presiones | Puede y desea recompensar a quienes faciliten el proceso y amonestar o sancionar a quienes no lo hagan | | | | 4 | |
| **14.- El seguimiento del proyecto de cambio.** | | | | | | | |
| Es reacio a pensar que haya que pedir informes formales o informales sobre el progreso y problemas del cambio. | Cree que hay que pedir informes periódicamente, pero es reacio a establecer una monitorización | Está convencido de que hay que asegurar un seguimiento preciso de todos los aspectos del proyecto de cambio. | | | | 4 | |
| **15. La conciencia de sacrificio personal asociada al cambio.** | | | | | | | |
| No cree que tenga que hacer ningún tipo de sacrificio para el éxito del proyecto de cambio, ni a nivel de su energía personal ni a nivel de riesgo de pérdida de estatus. | Es únicamente parcial y consciente de la necesidad de sacrificios personales para cumplir con su papel de liderazgo del cambio. | Es completamente consciente de que ha de dedicar una enorme dosis de energía personal y puede tener que llegar a arriesgar su puesto para la puesta en marcha del cambio. | | | | 4 | |
| **16. Apoyo que recibe desde arriba.** | | | | | | | |
| No se encuentra apoyado en absoluto por encima de él. | Sólo se encuentra apoyado desde arriba en caso de éxito del cambio. | Está muy bien apoyado por encima de él, tanto si el cambio tiene éxito como si fracasa. | | | 3 | | |
| **17. Capacidad de Aprendizaje** | | | | | | | |
| Muestra una gran rigidez a la hora de escuchar, "desaprender" y cambiar a partir de sus interacciones con los demás | Muestra una capacidad moderada para "desaprender". | Muestra una enorme capacidad para escuchar, "desaprender" y cambiar en sus interacciones con los demás. | | | 3 | | |

| Media |
| --- |
| 4 |
| 3 |
| 4 |
| 3 |
| 4 |
| 4 |
| 4 |
| 4 |
| 4 |
| 3 |
| 4 |
| 4 |
| 4 |
| 4 |
| 4 |
| 3 |
| 3 |

Anexo XVII

Encuesta motivación - compromiso

| ENCUESTA MOTIVACIÓN - COMPROMISO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| S: Siempre CS: Casi Siempre RV: Raras veces N: Nunca | | | | | |
| | ASPECTOS | S | CS | RV | |
| 1 | Cuándo realizo mi trabajo experimento sentimiento de satisfacción. | | | | |
| 2 | Mis superiores valoran altamente los resultados de mi trabajo | | | | |
| 3 | Me siento apoyado por mi jefe en todo momento | | | | |
| 4 | Encuentro con facilidad la ayuda de otros compañeros de trabajo | | | | |
| 5 | Cuándo una decisión me compete, mi jefe discute previamente conmigo | | | | |
| 6 | La mayor parte del tiempo deseo estar en mi centro de trabajo | | | | |
| 7 | Me siento seguro en mi trabajo y experimento sensación de seguridad | | | | |
| 8 | Frecuentemente mi jefe me hace saber lo bien o mal que estoy en mi trabajo | | | | |
| 9 | Creo que puedo progresar en mi trabajo, ascender en jerarquía | | | | |
| 10 | Creo que mi jefe se interesa por mis problemas personales | | | | |
| 11 | Me siento satisfecho con las relaciones humanas dentro de mi colectivo laboral | | | | |
| 12 | Participo en la toma de decisiones | | | | |
| 13 | Pienso permanecer en mi centro de trabajo | | | | |
| 14 | Pienso cambiar de puesto de trabajo en mi propia empresa | | | | |
| 15 | La remuneración en mi trabajo es apropiada | | | | |
| 16 | Su jefe le controla en detalles las tareas ejecutadas | | | | |
| 17 | Su jefe se preocupa por su desarrollo y superación | | | | |
| 18 | Su colectivo toma decisiones sin la participación del jefe | | | | |
| 51 | | | | | |

Resultados de la encuesta:

| Aspectos | Siempre % | Casi siempre % | Raras veces % | Nunca % |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 31,25 | 50 | 18,75 | 0 |
| 2 | 6,25 | 18,75 | 62,5 | 12,5 |
| 3 | 18,75 | 25 | 50 | 6,25 |
| 4 | 43,75 | 37,5 | 18,75 | 0 |
| 5 | 43,75 | 18,75 | 18,75 | 18,75 |
| 6 | 0 | 68,75 | 18,75 | 12,5 |
| 7 | 6,25 | 37,5 | 43,75 | 12,5 |
| 8 | 31,25 | 50 | 12,5 | 6,25 |
| 9 | 18,75 | 6,25 | 25 | 50 |
| 10 | 50 | 25 | 12,5 | 12,5 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **11** | 62,5 | 25 | 0 | 12,5 |
| **12** | 31,25 | 31,25 | 18,75 | 18,75 |
| **13** | 31,25 | 37,5 | 12,5 | 18,75 |
| **14** | 25 | 12,5 | 25 | 37,5 |
| **15** | 50 | 25 | 18,75 | 6,25 |
| **16** | 37,5 | 43,75 | 12,5 | 6,25 |
| **17** | 18,75 | 43,75 | 37,5 | 0 |
| **18** | 0 | 31,25 | 12,5 | 56,25 |

Anexo XVIII Encuesta de motivación y comunicación

Respuesta de la encuesta:

| PREGUNTAS A CONTESTAR | Evaluar como: E: Excelente B: Bien R: Regular M: Mal | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| I | ASPECTOS GENERALES | E | B | R | M |
| 1 | La participación de los trabajadores en las decisiones es algo real en la empresa. | | | | |
| 2 | Los trabajadores participan con los procesos para definir los objetivos | | | | |
| 3 | Los trabajadores vinculan los objetivos de la organización al logro de sus metas. | | | | |
| 4 | Los trabajadores aceptan los aumentos de responsabilidad en cuanto a organización y control de actividades | | | | |
| 5 | Los trabajadores disponen de información suficiente dentro de su nivel jerárquico, para realizar sus actividades | | | | |
| 6 | Existen vías adecuadas para la canalización de sus demandas. | | | | |
| 7 | Los trabajadores perciben que sus demandas son atendidas. | | | | |
| 8 | Los canales de comunicación son los suficientemente fluidos para permitir el desarrollo | | | | |
| 9 | El personal es el activo más importante en la empresa. | | | | |
| 10 | La creatividad e imaginación son muy frecuentes en el trabajo. | | | | |
| 11 | El personal percibe que sus aportes a la organización mejoran su posición en ésta. | | | | |
| 12 | La Evaluación del desempeño es periódica y personalizada | | | | |
| II | SISTEMAS DE PARTICIPACION QUE EXISTEN | | | | |
| 13 | Dirección por objetivos. | | | | |
| 14 | Reuniones para dar soluciones | | | | |
| 15 | Reuniones para fijar políticas. | | | | |
| 16 | Sistemas de información para encuestas. | | | | |
| 17 | Círculos de calidad. | | | | |
| 18 | Buzón de sugerencias. | | | | |
| 19 | Reuniones para mejorar métodos. | | | | |
| 20 | Reuniones para mejorar condiciones de trabajo. | | | | |
| 21 | Otras. | | | | |
| III | PARTICIPACION DE ESTOS SISTEMAS EN LA EMPRESA | | | | |
| 22 | Algo formal y esporádico. | | | | |
| 23 | Está sistematizado y tiene calendario y objetivos previstos de antemano. | | | | |
| IV | AREAS EN QUE HA SIDO EFECTIVA LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES | | | | |
| 24 | Explotación | | | | |
| 25 | Económica | | | | |
| 26 | Recursos humanos | | | | |
| 27 | Comercial. | | | | |
| 28 | Calidad | | | | |
| 29 | Aseguramiento | | | | |
| 30 | Servicio | | | | |
| V | LA FALTA DE PARTICIPACION SE DEBE A | | | | |
| 31 | Falta de interés mostrado por la dirección | | | | |
| 32 | Falta de interés de los niveles intermedios | | | | |
| 33 | Falta de interés por los trabajadores | | | | |
| 34 | Falta de vías adecuadas de comunicación para su canalización | | | | |
| 35 | Deficiente flujo de información | | | | |

| Aspectos | Excelente % | Bien % | Regular % | Mal % |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 0 | 50 | 50 | 0 |
| 2 | 16,66 | 16,66 | 66,66 | 0 |
| 3 | 16,66 | 66,66 | 16,66 | 0 |
| 4 | 0 | 100 | 0 | 0 |
| 5 | 16,66 | 50 | 33,33 | 0 |
| 6 | 0 | 83,33 | 16,66 0 | 0 |
| 7 | 16,66 | 66,66 | 16,66 | 0 |
| 8 | 33,33 | 50 | 16,66 | 0 |
| 9 | 50 | 16,66 | 33,33 | 0 |
| 10 | 0 | 50 | 50 | 0 |
| 11 | 0 | 50 | 50 | 0 |
| 12 | 33,33 | 50 | 16,66 | 0 |
| 13 | 33,33 | 50 | 16,66 | 0 |
| 14 | 33,33 | 33,33 | 33,33 | 0 |
| 15 | 33,33 | 50 | 16,66 | 0 |
| 16 | 33,33 | 66,66 | 0 | 0 |
| 17 | 16,66 | 83,33 | 0 | 0 |
| 18 | 0 | 0 | 66,66 | 33,33 |
| 19 | 16,66 | 50 | 33,33 | 0 |
| 20 | 33,33 | 33,33 | 33,33 | 0 |
| 21 | 16,66 | 50 | 33,33 | 0 |
| 22 | 33,33 | 66,66 | 0 | 0 |
| 23 | 16,66 | 83,33 | 0 | 0 |
| 24 | 33,33 | 66,66 | 0 | 0 |
| 25 | 16,66 | 83,33 | 0 | 0 |
| 26 | 16,66 | 66,66 | 16,66 | 0 |
| 27 | 33,33 | 66,66 | 0 | 0 |
| 28 | 33,33 | 66,66 | 0 | 0 |
| 29 | 33,33 | 50 | 16,66 | 0 |
| 30 | 33,33 | 66,66 | 0 | 0 |
| 31 | 16,66 | 66,66 | 16,66 | 0 |
| 32 | 16,66 | 50 | 33,33 | 0 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **33** | 16,66 | 83,33 | 0 | 0 |
| **34** | 16,66 | 83,33 | 0 | 0 |

Anexo XIX Sistema de Valores

**Autoevaluación del Sistema de Valores.**

| Aspectos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Media |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Concepción de la finalidad de la organización | | | | X | | 4 |
| Concepción de la organización | | | | X | | 4 |
| Actitud ante el entorno. | | | | X | | 4 |
| Actitud ante la naturaleza humana | | | | X | | 4 |
| Motivaciones centradas | | | | X | | 4 |
| Óptica de la dirección | | | | X | | 4 |
| Actitud ante una crisis | | | | X | | 4 |
| Concepción de la autoridad | | | | X | | 4 |
| Toma de decisiones | | | | X | | 4 |
| Comunicación | | | | X | | 4 |
| Base de las relaciones | | | | X | | 4 |
| Concepción de las tareas | | | | X | | 4 |
| Actitud ante los conflictos | | | X | | | 3 |
| Innovación y desarrollo | | | X | | | 3 |

Anexo XX
Preguntas:

- ¿Por qué y para qué está nuestra Empresa en el mercado?
- ¿En qué tipo de negocio exactamente estamos? (¿A qué nos dedicamos?)
- ¿Hacia qué mercado debemos dirigirnos por conveniencia?
- ¿Cuáles son los productos o servicios principales que ofertamos a nuestros clientes?
- ¿Qué necesidades del consumidor satisfacemos (Cuándo, cómo, dónde)?
- ¿Con qué cualidades, recursos, capacidades o competencias internas conseguimos satisfacer las necesidades del consumidor?
- ¿A que otro grupo de consumidores se le podría vender aprovechando esas características más significativas?
- ¿Cuál es nuestra identidad (lo que nos identifica)?
- ¿Qué podría incorporar nuestra empresa que no esté haciendo ahora (productos o servicios)?
- ¿Qué debería tener la empresa para adecuarse al futuro (cualidades, recursos, capacidades o competencia)?

Anexo XXI

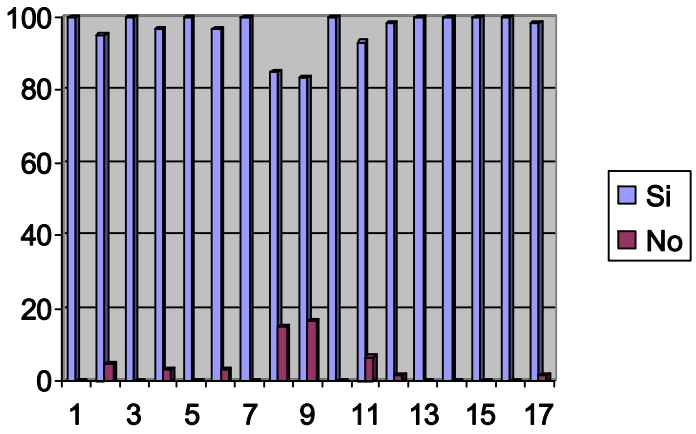
Encuesta para medir el nivel de conocimiento sobre el perfeccionamiento empresarial

| *PREGUNTAS A CONTESTAR* | SI | NO |
|---|---|---|
| 1. El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso de mejora continua en busca de la eficiencia y competitividad de la empresa estatal socialista. | | |
| 2. Tener una contabilidad certificada y un mercado seguro constituyen los requisitos para entrar en Perfeccionamiento. | | |
| 3. El Perfeccionamiento es un proceso que solo transforma el Sistema de Gestión de Recursos Humanos. | | |
| 4. La organización y normación; política laboral y salarial y la atención al hombre diagnostican las políticas de la Gestión de Recursos Humanos. | | |
| 5. El Perfeccionamiento es solo un cambio de estructura de la empresa y del salario para los obreros. | | |
| 6. Es responsabilidad de la dirección la clasificación y re clasificación de la empresa. | | |
| 7. El liderazgo de los jefes en busca de encontrar soluciones a los problemas, negociando los desacuerdos y logrando el consenso, cuestión clave en este proceso. | | |
| 8. El director de la empresa tiene facultades para autorizar que un trabajador ocupe un cargo sin tener requisitos de calificación formal, si cumple con el resto de los requisitos. | | |
| 9. Para medir el desempeño de cada trabajador, los jefes establecen los indicadores a evaluar. | | |
| 10. Las evaluaciones del desempeño son mensuales y se discute personalmente con el Jefe inmediato | | |
| 11. La creatividad individual que propone el perfeccionamiento es la vía para encontrar las mejores soluciones a los problemas detectados | | |
| 12. La idoneidad solo comprende el certificado de estudios y el cumplimiento de las normas de conductas. | | |
| 13. Las medidas salariales del perfeccionamiento, deberán ser financiadas por el estado y no por la empresa. | | |
| 14. Establecer un riguroso control de los costos y gastos es un elemento para obtener eficiencia y ofertar buenos precios. | | |
| 15. El Sistema Integrado de Gestión Calidad-Seguridad de las personas-Medio ambiente constituyen una herramienta poderosa para mejorar el desempeño de la entidad | | |
| 16. El sistema de Comunicación está diseñado para mantener un buen nivel de información y control. | | |
| 17. La empresa es totalmente autonómica para decidir los planes | | |

Resultados de la encuesta:

| Aspectos | Si % | No % |
|---|---|---|
| 1 | 100 | 0 |
| 2 | 95 | 5 |
| 3 | 100 | 0 |
| 4 | 96,66 | 3,34 |
| 5 | 100 | 0 |
| 6 | 96,66 | 3,34 |
| 7 | 100 | 0 |
| 8 | 85 | 15 |
| 9 | 83,33 | 16,67 |
| 10 | 100 | 0 |
| 11 | 93,33 | 6,67 |
| 12 | 98,33 | 1,67 |
| 13 | 100 | 0 |
| 14 | 100 | 0 |
| 15 | 100 | 0 |
| 16 | 100 | 0 |
| 17 | 98,33 | 1,67 |

Por ciento de aceptación por aspectos



Anexo XXII Condiciones de trabajo

| CONDICIONES DE TRABAJO Y PROTECCION E HIGIENE | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| **Condición o protección:** | **O** | **A** | **R** | **M** | **P** | | **Media** |
| · Iluminación | X | | | | | | 5 |
| · Ruido | X | | | | | | 5 |
| · Ventilación | X | | | | | | 5 |
| · Limpieza | | X | | | | | 4 |
| · Baños higiénicos | | X | | | | | 4 |
| · Comida | | X | | | | | 4 |
| · Temperatura | | X | | | | | 4 |
| · Atención médica | X | | | | | | 5 |
| · Polvo o gases en el aire | | X | | | | | 4 |
| · Bebederos | | X | | | | | 4 |
| · Protección individual | X | | | | | | 5 |
| · Protección a equipos | | X | | | | | 4 |
| · Extintores de Fuego | X | | | | | | 5 |
| · Merienda | | X | | | | | 4 |
| · Taquillas | | X | | | | | 4 |
| · Descansos establecidos | | X | | | | | 4 |
| · Ropa de trabajo | X | | | | | | 5 |
| · Instrumentos laborales | | X | | | | | 4 |
| · Mesa de trabajo | | X | | | | | 4 |
| · Equipo de trabajo | | X | | | | | 4 |
| · Horario de trabajo | | X | | | | | 4 |

Óptimo (5)
Aceptable (4)
Regular (3)
Malo (2)
Pésimo (1)

## Diagnóstico de la cultura organizacional

**CA**: Cultura Actual (lo que es) y **C.P**: Cultura Preferida (lo que considera deseado).

| **1. En esta Empresa se considera que un buen jefe es una persona :** | C.A | C.P |
|---|---|---|
| a) Firme, decisiva, pero justa. Considerada y generosa con los subordinados. | | X |
| b) Correcta e impersonal. Evita utilizar su autoridad en su propio beneficio. | | X |
| c) Igualitaria en el trato con sus subordinados. Utiliza su autoridad para obtener los recursos necesarios para hacer el trabajo. | X | |
| d) Preocupada y sensible a las necesidades y modos de pensar de los subordinados. Utiliza su posición para estimular y dar oportunidades de desarrollo a subordinados. | | X |
| **2. En esta Empresa se considera que un buen subordinado es una persona:** | C.A | C.P |
| a) Cumplidora. Trabaja duro y se preocupa por alcanzar los objetivos fijados por los superiores | X | |
| b) Responsable y confiable. Se enfrenta sólo con los problemas y responsabilidades de su tarea, evita actuar de manera que cause problemas al superior. | X | |
| c) Motivado como para dar lo mejor de sí mismo en su trabajo. Tiene ideas e iniciativas y está abierto a aceptar las ideas de otros si percibe que saben más o tienen mayor experiencia | | X |
| d) Preocupada y sensible a las necesidades y modos de pensar de los subordinados. Utiliza su posición para estimular y dar oportunidades de desarrollo a subordinados. | | X |
| **3. En esta Empresa se considera buen colaborador a quien da prioridad a:** | C.A | C.P |
| a) Los requerimientos personales del jefe. | X | |
| b) El cumplimiento de las normas y requisitos reglamentarios. | X | |
| c) La realización de la tarea, de acuerdo con las habilidades, energía requerida y recursos materiales existentes | | X |
| d) Las necesidades personales de las personas relacionadas con la tarea. | | X |
| **4. Las personas que "lo hacen bien" en esta empresa son:** | C.A | C.P |
| a) Astutas y competitivas, con un fuerte sentido del poder e influencia sobre los demás. | | X |
| b) Conscientes y responsables de sus obligaciones formales. Con un fuerte sentido de lealtad hacia la empresa. | | X |
| c) Técnicamente competentes. Con una gran preocupación por la realización del trabajo. | X | |
| d) Efectivas y hábiles en las relaciones personales. Preocupadas por las necesidades personales de los demás y por el desarrollo de la gente. | | X |
| **5. Esta Empresa trata al individuo:** | C.A | C.P |
| a) Como si su tiempo y energía estuviesen a disposición de las personas con altos puestos en la jerarquía. | | X |
| b) Como si su tiempo y energía estuviesen disponibles sobre la base de un contrato mutuo de derechos y responsabilidades. | X | |
| c) Como integrante de un equipo de trabajo, que aporta sus capacidades al logro del objeto común | X | |
| d) Como una persona valiosa e interesante, que vale por sí misma. | | X |
| **6. En esta empresa, las personas son controladas en su actuación e influidas a través de:** | C.A | C.P |
| a) El ejercicio del poder personal de los mandos: Motivación a través del uso de recompensas y sanciones | X | |
| b) El ejercicio impersonal del mando a fin de reforzar el uso de procedimientos y normas de rendimiento. Motivación a través de la uniformidad en el uso de reglas. | | X |
| c) La comunicación y discusión de las acciones necesarias para obtener los objetivos. Motivación obteniendo un compromiso personal al logro de objetivos. | | X |
| d) El interés y agrado que encuentra en su trabajo y/o a través de una preocupación por las necesidades y sentimientos de las personas que realizan el trabajo. | X | |
| **7.En esta empresa se considera legítimo que una persona controle las actividades de los demás si:** | C.A | C.P |
| a) Tiene más autoridad y poder que ellos dentro de la Empresa. | X | |
| b) Su cargo implica la responsabilidad de dirigir a otros. | X | |
| c) Tiene más competencia profesional que otros en lo que se refiere al trabajo. | | X |
| d) Si es muy aceptada como persona. Los demás la sienten como una persona que los apoya y ayuda a realizar el trabajo. | X | |
| **8, La asignación de tareas en esta Empresa se hace de acuerdo a:** | C.A | C.P |
| a) El juicio y necesidades de las personas con más autoridad. | | X |
| b) La división formal de funciones y responsabilidades existentes. | X | |

Anexo XXIII Cultura Organizacional

Resultados de la encuesta:

| Aspectos | A.C. % | C.P % |
|---|---|---|
| 1 | 16,66 | 83,33 |
| 2 | 8,33 | 91,66 |
| 3 | 83,33 | 16,66 |
| 4 | 25 | 75 |
| 5 | 91,66 | 8,33 |
| 6 | 50 | 50 |
| 7 | 0 | 100 |
| 8 | 16,66 | 83,33 |
| 9 | 58,33 | 41,66 |
| 10 | 100 | 0 |
| 11 | 50 | 50 |
| 12 | 16,66 | 83,33 |
| 13 | 41,66 | 58,33 |
| 14 | 41,66 | 58,33 |
| 15 | 83,33 | 16,66 |
| 16 | 41,66 | 58,33 |
| 17 | 8,33 | 91,66 |
| 18 | 75 | 25 |
| 19 | 83,33 | 16,66 |
| 20 | 41,66 | 58,33 |
| 21 | 83,33 | 16,66 |
| 22 | 25 | 75 |
| 23 | 41,66 | 58,33 |
| 24 | 91,66 | 8,33 |
| 25 | 100 | 0 |
| 26 | 83,33 | 16,66 |
| 27 | 8,33 | 91,66 |
| 28 | 83,33 | 16,66 |
| 29 | 8,33 | 91,66 |
| 30 | 91,66 | 8,33 |
| 31 | 16,66 | 83,33 |

| | | |
|---|---|---|
| 32 | 25 | 75 |
| 33 | 16,66 | 83,33 |
| 34 | 33,33 | 66,66 |
| 35 | 91,66 | 8,33 |
| 36 | 66,66 | 33,33 |
| 37 | 8,33 | 91,66 |
| 38 | 100 | 0 |
| 39 | 100 | 0 |
| 40 | 66,66 | 33,33 |
| 41 | 58,33 | 41,66 |
| 42 | 83,33 | 16,33 |
| 43 | 41,66 | 58,33 |
| 44 | 16,66 | 83,33 |
| 45 | 8,33 | 91,66 |
| 46 | 33,33 | 66,66 |
| 47 | 91,66 | 8,33 |
| 48 | 100 | 0 |
| 49 | 91,66 | 8,33 |
| 50 | 100 | 0 |
| 51 | 8,33 | 91,66 |
| 52 | 16,66 | 83,33 |
| 53 | 91,66 | 8,33 |
| 54 | 8,33 | 91,66 |
| 55 | 16,66 | 83,33 |
| 56 | 25 | 75 |
| 57 | 8,33 | 91,66 |
| 58 | 25 | 75 |
| 59 | 83,33 | 16,66 |

Anexo XXIV

Indicadores económicos y financieros

| | Año 2006 | Año 2007 | Año 2008 | |
|---|---|---|---|---|
| | Real | Real | Plan | Real |
| 1- Ingresos Totales<br>CUC<br>CUP | 2560388.25<br>4135646.36 | 2338722.23<br>4363744.01 | 1406400.00<br>872800.00 | 2264136.99<br>4412378.63 |
| • Alojamiento<br>CUC<br>CUP | 567436.65<br>896734.03 | 543782.63<br>1033416.25 | 505300.00<br>531500.00 | 522658.27<br>1047760.79 |
| • Gastronomía<br>CUC<br>CUP | 1680410.88<br>2182561.73 | 1471629.31<br>2511448.99 | 719800.00<br>290400.00 | 1424036.08<br>2552338.10 |
| • Otros Servicios<br>CUC<br>CUP | 24146.80<br>405440.00 | 38591.50<br>314666.80 | 29300.00<br>----- | 45605.50<br>309880.00 |
| • Otros Ingresos<br>CUC<br>CUP | 60420.71<br>120267.71 | 36728.76<br>110493.97 | 24800.00<br>50900.00 | 23026.93<br>110221.25 |
| 2-Total Costo/Gasto<br>CUC<br>CUP | 1466091.36<br>2878497.17 | 1467975.09<br>3018843.41 | 1070600.00<br>2241600.00 | 1489142.42<br>3027402.81 |
| • Gastronomía<br>CUC<br>CUP | 687899.33<br>47027.26 | 693341.16<br>108811.74 | 412100.00<br>27400.00 | 730163.99<br>114578.40 |
| • Gasto de Operación<br>CUC<br>CUP | 173757.47<br>1575896.16 | 186964.63<br>1296909.77 | 172550.00<br>909200.00 | 192337.83160<br>4457.96 |
| • Luz, Fuerza y Agua.<br>CUC<br>CUP | 191805.02<br>15077.09 | 174966.01<br>42049.07 | 178000.00<br>22300.00 | 174658.42<br>24088.86 |
| • Gastos Funcionales<br>CUC<br>CUP | 442320.87<br>11119048.99 | 400997.64<br>1510873.65 | 327850.00<br>1235600.00 | 377718.01<br>1568035.19 |
| • Depreciación<br>CUC<br>CUP | 28456.94<br>58215.56 | -----<br>64004.79 | _____ | _____ |

| INDICADORES | Año 2006 | Año 2007 | Año2008 | |
|---|---|---|---|---|
| | Real | Real | Plan | Real |
| • Otros Gastos<br>CUC<br>CUP | 73453.01<br>92359.80 | 95939.95<br>268699.70 | -----<br>67000.00 | -----<br>47492.31 |
| 3-Utilidad Neta<br>CUC<br>CUP | 1094296,89<br>1257149,19 | 870747,14<br>1344900,60 | 335800,00<br>-1368800,00 | 774994,57<br>1384975,82 |
| 4-Fondo Salario | 1249934.79 | 1142206.27 | 945400.00 | 1231206.58 |
| 5-Promedio Trabajadores | 200 | 198 | 210 | 213 |
| 6-Prod./Trabajadores<br>CUC<br>CUP | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 8-Turistas Físicos<br>Extranjeros<br>Nacionales | 6156<br>23648 | 6357<br>24197 | 6246<br>26263 | 6688<br>22771 |
| 9-Habitac/Días Ocupadas<br>Extranjeros<br>Nacionales | 8513<br>41097 | 8154<br>41196 | 8394<br>46098 | 7975<br>35936 |
| 10- % Ocupación<br>Extranjeros<br>Nacionales | 17.15<br>82.85 | 16.52<br>83.48 | 12.00<br>88.00 | 18.16<br>81.84 |
| 11- % Habitac. F/ orden. | 12751 | 10727 | 300 | 18344 |
| 13-Ingresos Tur./Días<br>CUC | 4087,79 | 4579,18 | ----- | 4447,66 |
| 14-Gasto total por peso de Ingreso<br>CUC<br>CUP | 0,57<br>0,69 | 0,62<br>0,69 | 0,76<br>2,56 | 0,65<br>0,68 |
| 15-Cuentas por Cobrar | 261133,99 | 155864,07 | ----- | 125901,46 |
| 16- Cuentas por Pagar | 104782,48 | 148905,37 | ----- | 173965,83 |
| 17-Aportes en CUC | 7302,45 | 11880,63 | ----- | 227,06 |
| 18- Solvencia | 1,92 | 1,63 | ----- | 1,99 |
| 19- Liquidez | 1,79 | 1,46 | ----- | 1,77 |
| 20- Prueba Amarga | 1,19 | 1,05 | ----- | 1,00 |
| 21-Rotac. Activos fijos | 19,79 | 7,58 | ----- | 7,70 |
| 22- Rotación de Activos Totales | 2,68 | 3,05 | ----- | 3,20 |
| 23-Rotación de inventarios | 44,78 | 49,43 | ----- | 50,76 |
| 24-Razón de endeudamiento | 44,91 | 36,49 | 29,30 | 29,30 |
| 25-Margen neto de utilidad | 0,35 | 0,33 | ----- | 0,32 |
| 26- Retorno sobre la inversión | 0,94 | 1,00 | ----- | 1,03 |
| 27-Rentabilidad sobre el patrimonio | 1,71 | 1,59 | ----- | 1,46 |

Anexo XXV Evaluación del Hotel Pernik mediante el software PRODIAG Funcional

| COEFICIENTE DE EFECTIVIDAD RELACIONAL | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 0,444444444 | xi | xj | α | β | δ | μ |
| 01 ACCIONES PARA AUMENTAR EL POSICIONAMIENTO | 4 | 4 | 0,01423488 | 0,0141844 | -1 | 0,06349206 |
| 02 APROVECHAMIENTO DE LAS CAPACIDADES TECNOLÓGICAS | 5 | 4 | 0,01779359 | 0,0141844 | -1 | 0,07936508 |
| 03 AUDITORÍAS DEL MAC U OACE | 4 | 4 | 0,01423488 | 0,0141844 | -1 | 0,06349206 |
| 04 BASE DE DATOS DE CLIENTES | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 05 CANTIDAD DE CLIENTES | 4 | 4 | 0,01423488 | 0,0141844 | -1 | 0,06349206 |
| 06 CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPOS | 4 | 5 | 0,01423488 | 0,0177305 | 0 | 0,06349206 |
| 07 CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL | 4 | 3 | 0,01423488 | 0,0106383 | -2 | 0,06349206 |
| 08 CLIENTES QUE REPITEN | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 09 CONFORMIDAD Y SATISFACCIÓN DE CLIENTES | 3 | 3 | 0,01067616 | 0,0106383 | -2 | 0,04761905 |
| 10 CONOCIMIENTO DE LA ESTRATEGIA Y PLANES DE ACCIÓN | 4 | 4 | 0,01423488 | 0,0141844 | -1 | 0,06349206 |
| 11 CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES Y CLIENTES | 4 | 4 | 0,01423488 | 0,0141844 | -1 | 0,06349206 |
| 12 CONTROL PRESUPUESTAL | 4 | 5 | 0,01423488 | 0,0177305 | 0 | 0,06349206 |
| 13 CUADRO DE MANDO INTEGRAL | 4 | 5 | 0,01423488 | 0,0177305 | 0 | 0,06349206 |
| 14 CUENTAS POR COBRAR | 4 | 4 | 0,01423488 | 0,0141844 | -1 | 0,06349206 |
| 15 CUENTAS POR PAGAR | 4 | 4 | 0,01423488 | 0,0141844 | -1 | 0,06349206 |
| 16 CUMPLIM DEL PLAN ACUMULADO DE VENTAS TOTALES | 4 | 4 | 0,01423488 | 0,0141844 | -1 | 0,06349206 |
| 17 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ACCIONES | 4 | 4 | 0,01423488 | 0,0141844 | -1 | 0,06349206 |
| 18 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE DEMANDAS DE TIEMP DE PAZ | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 19 CUMP DEL PLAN DE GASTO TOTAL POR PESO DE INGRESO | 4 | 4 | 0,01423488 | 0,0141844 | -1 | 0,06349206 |
| 50 PLAN DE FORMACIÓN Y DE CARRERA | 4 | 5 | 0,01423488 | 0,0177305 | 0 | 0,06349206 |
| 21 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MISIONES TIEMPO DE GUERRA | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 22 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE PRODUCT POR TRABAJADOR | 4 | 4 | 0,01423488 | 0,0141844 | -1 | 0,06349206 |
| 23 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE UTILIDADES | 4 | 4 | 0,01423488 | 0,0141844 | -1 | 0,06349206 |
| 24 DETERMINACIÓN DE LAS FUNCIONES Y FACULTADES | 4 | 4 | 0,01423488 | 0,0141844 | -1 | 0,06349206 |
| 25 DISPONIBILIDAD DE TECNOLOGÍA | 4 | 4 | 0,01423488 | 0,0141844 | -1 | 0,06349206 |
| 26 DISTINCIÓN DE PRODUCTOS | 5 | 4 | 0,01779359 | 0,0141844 | -1 | 0,07936508 |
| 27 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 28 EVALUACIÓN COLECTIVA DEL CUMPLIMIENTO DEL PRESUP | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 29 EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRAT | 4 | 4 | 0,01423488 | 0,0141844 | -1 | 0,06349206 |
| 30 EVALUACIÓN DEL RIESGO Y ASEGURAMIENTO | 4 | 4 | 0,01423488 | 0,0141844 | -1 | 0,06349206 |
| 31 EVALUACIÓN Y RECONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 32 GESTIÓN DE LA CALIDAD | 4 | 4 | 0,01423488 | 0,0141844 | -1 | 0,06349206 |
| 33 GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL. | 4 | 3 | 0,01423488 | 0,0106383 | -2 | 0,06349206 |
| 34 INCORPORACIÓN Y RETENCIÓN DEL PERSONAL | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 35 INGENIERÍA Y DOMINIO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 36 INTELIGENCIA TECNOLÓGICA | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 37 INVERSIONES BÁSICAS EN TECNOLOGÍAS | 4 | 4 | 0,01423488 | 0,0141844 | -1 | 0,06349206 |
| 38 MEJORAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 39 NIVEL DE COMUNICACIÓN Y COMPROMISO | 4 | 3 | 0,01423488 | 0,0106383 | -2 | 0,06349206 |
| 40 NORMACIÓN DEL TRABAJO | 4 | 4 | 0,01423488 | 0,0141844 | -1 | 0,06349206 |
| 41 OBJETIVOS Y PLAN DE ACCION PARA RESPONSAB SOCIAL | 4 | 4 | 0,01423488 | 0,0141844 | -1 | 0,06349206 |
| 42 OPINIONES DE CLIENTES | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 43 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 44 ORGANIZACIÓN Y DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO | 4 | 4 | 0,01423488 | 0,0141844 | -1 | 0,06349206 |
| 45 OTRAS AUDITORÍAS EXTERNAS | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 46 OTROS RECONOCIMIENTOS | 4 | 5 | 0,01423488 | 0,0177305 | 0 | 0,06349206 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 47 PERFILES DE PUESTOS Y PERSONAS | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 48 PLAN ANUAL EMPRESARIAL | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 49 PLAN DE ACCIONES PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS ESTRAT | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 50 PLAN DE FORMACIÓN Y DE CARRERA | 4 | 5 | 0,01423488 | 0,0177305 | 0 | 0,06349206 |
| 51 PLANTILLA CUBIERTA | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 52 POLITICA, OBJETIVOS Y PLANES DE LA CALIDAD | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 55 PROVEEDORES | 4 | 4 | 0,01423488 | 0,0141844 | -1 | 0,06349206 |
| 56 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 57 RECONOCIMIENTO DE DIRECT, ESPEC Y FUNCIONARIOS. | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 58 REGISTRO Y REPUTACIÓN DE LAS MARCAS | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 59 RESULTADOS INNOVATIVOS DE PROCESOS | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 60 RESULTADOS INNOVATIVOS DE PRODUCTOS | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 61 RESULTADOS INNOVATIVOS ORGANIZACIONALES | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 62 SEG. LABORAL Y SALUD EN EL TRABAJO | 4 | 4 | 0,01423488 | 0,0141844 | -1 | 0,06349206 |
| 63 SOLUC GENERALIZABLES DEL FORUM DE CIENCIA Y TÉCNICA | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 64 TECNOLOGÍA INFORMÁTICA | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |
| 66 VINCULACIÓN DEL SALARIO A LOS RESULTADOS | 5 | 5 | 0,01779359 | 0,0177305 | 0 | 0,07936508 |