

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

*Título: Perfeccionamiento de un procedimiento que  
Permita evaluar el comportamiento de las variables  
que influyen en el cambio organizacional.  
Aplicación en el Hotel Brisas Guardalavaca.*

*Tesis presentada en opción al título de Ingeniero  
Industrial*

*Autor (a): Kirenia Fernández Coello*

*Tutor (es): Mst. Lidia María Pérez Vallejo*

Holguín, 2014

# *Pensamiento*

*“El éxito no se logra solo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización”.*

*J.P. Sergent*



# *Agradecimientos*

- *A mis padres, hermanos, sobrinos, a mi hijo y demás familiares por su gran apoyo.*
- *A mi tutora, Mst. Lidia María Pérez Vallejo por las experiencias transmitidas, por su ayuda y colaboración.*
- *A todos los trabajadores del Hotel Brisas Guardalavaca, que me ayudaron en todo momento, y me brindaron la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.*
- *Al colectivo de profesores de la carrera de ingeniería industrial por su esmerada atención durante 6 años.*
- *A los que con su amor y esfuerzo me han sabido guiar por el largo y complejo sendero de la vida.*
- *A todos los que de una forma u otra brindaron su apoyo incondicional para el desarrollo de este trabajo.*

*A todos muchísimas gracias*

# *Dedicatoria*

*A mis padres, hermanos e hijo, por su dedicación, confianza, entrega sin límites a lo largo de estos años de estudio, por ser las personas más importantes en mi vida*

## **Resumen**

El presente trabajo de diploma realizado en el hotel Brisas Guardalavaca de Holguín, se desarrolló con la participación activa de directivos y trabajadores. Tuvo como objetivo perfeccionar un procedimiento que propicie el cambio organizacional en la entidad, para así favorecer el desempeño y obtener mayores niveles de eficiencia, productividad y utilidades. Se realizó la fundamentación teórica del Cambio Organizacional, la resistencia al mismo, y las variables que influyen en el Cambio Organizacional, proceso de vital importancia para cualquier institución a nivel mundial. Durante la realización del trabajo fueron utilizados métodos teóricos, tales como: hipotético-deductivo, inducción-deducción, sistémico-estructural, además de métodos empíricos como el análisis de documentos, revisión bibliográfica, encuestas a clientes internos y externos, la matriz de despliegue.

Con este procedimiento se pudo diagnosticar todos los procesos del hotel, así como el nivel de servicio, los que permitió generar las causas que dan origen a los diferentes problemas existentes, como insatisfacciones laborales, deterioro de las habitaciones e inestabilidad de los proveedores, así como las posibles soluciones para los mismos. Para darle solución a estos problemas fue necesaria la elaboración de un plan de acción que permita darle cumplimiento a las estrategias para el periodo estudiado.

Para determinar la efectividad del procedimiento se reevalúan los principales indicadores, y los objetivos estratégicos en el periodo del mes de abril del 2014, por medio del modelo NOVA, herramienta de mucha utilidad en cualquier empresa.

### **Abstract**

The present diploma work carried out in the hotel Breezes Guardalavaca of Holguín, was developed with the active participation of directive and workers. You had as objective to perfect a procedure that propitiates the organizational change in the entity, you stops this way to favor the acting and to obtain bigger levels of efficiency, productivity and utilities. You was carried out the theoretical foundation of the Organizational Change, the resistance to the same one, and the variables that you/they influence in the Organizational Change, I process of vital importance for any institution at world level. During the realization of the work theoretical methods were used, such as: hypothetical-deductive, induction-deduction, systemic-structural, besides empiric methods as the analysis of documents, bibliographical revision, you interview internal and external clients, the unfolding womb.

With this procedure it could diagnose himself all the processes of the hotel, as well as the level of service, those that allowed to generate the causes that give origin to the different existent problems, as labor dissatisfactions, deteriorate of the rooms and the suppliers' uncertainty, as well as the possible solutions for the same ones. To give solution to these problems it was necessary the elaboration of an action plan that allows to give execution to the strategies for the studied period.

To determine the effectiveness of the procedure you reevalúan the main indicators, and the strategic objectives in the period of the month of April of the 2014, by means of the pattern NOVA, tool of a lot of utility in any company.

## Índice

	Pág.
Introducción .....	1
1.1 Fundamentación teórica .....	5
1.1.1 Cambio Organizacional. Aspectos Teóricos .....	5
<b>1.1.2 Conceptualización del cambio organizacional .....</b>	<b>5</b>
Premisas para la aplicación del procedimiento .....	13
1.2.1 Fase I. Preparación y recopilación de la información .....	14
1.2.2 Fase II. Diagnóstico general de la organización .....	14
1.2.3 Fase III. Proyección estratégica .....	15
1.2.4 Fase IV. Implementación de las acciones propuestas .....	16
1.2.5 Fase V. Control y corrección .....	17
Tarea 6. Diagnóstico Económico Financiero .....	24
2.2.1 Etapa 3: Medición del desempeño estratégico .....	27
1. Análisis de la estructura organizativa y Área de Resultados Claves (ARC) .....	28
2.2.2 Etapa 4: Medición del desempeño organizacional .....	30
Diagnóstico de la gestión de la calidad .....	31
<b>Proceso de limpieza de habitación VL .....</b>	<b>40</b>
2. Nivel de servicio proporcionado .....	53
4. Nivel de servicio percibido .....	53
Fase III. Proyección estratégica .....	57
Fase IV. Implementación de las acciones propuestas .....	57
Etapa 9. Matriz de despliegue .....	57
Etapa 10: Evaluación de la efectividad organizacional .....	58
Conclusiones .....	62
Recomendaciones .....	63
Anexo 5. Diagnóstico Económico Financiero .....	70
Indicadores Económicos .....	71
Anexos	

## **Introducción**

La innovación tecnológica, el desarrollo ininterrumpido de nuevas tecnologías de la información y la comunicación y la entrada de nuevos competidores y productos provocan cambios organizativos que unido a las transformaciones en los gustos y preferencias de los clientes, hacen que hoy en día las empresas estén en continuo cambio para adaptarse a este escenario y poder permanecer en el mercado pues la rigidez denota la muerte y la flexibilidad implica la vida (Seoudi, 2009).

Cambiar no es sólo introducir nueva tecnología, realizar cambios en la estructura o desarrollar nuevas estrategias comerciales; cambiar implica romper tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a la forma de ver y operar la realidad en cada organización. Los procesos de cambio implican modificar centros de poder, intereses personales y grupales, arriesgar y vencer temores y resistencias (De Faria, 2002 ). Es por esto que el cambio no es sólo organizativo, tecnológico o de gestión sino también, y fundamentalmente es cultural y de comportamiento. Sólo una efectiva gestión de los recursos humanos podrá crear condiciones favorables para que cada trabajador sienta como suyos los objetivos de la organización y se oriente hacia el logro de los mismos (Cummings & Worley, 2001).

Para enfrentar estos factores las organizaciones se están moviendo hacia posiciones estratégicas que le permitan hacer frente de forma flexible y eficiente a las demandas, cada vez más exigentes, de los clientes. Para ello requieren de innovación, creatividad, capacidad de respuesta e introducción de procesos de mejora continua, requisitos fundamentales para arribar a cambios profundos y positivos, con el objetivo de dominar las capacidades distintivas asociadas a los factores claves del éxito del mercado, obtener ventajas competitivas y alcanzar niveles de efectividad superiores a la de sus competidores.

Los factores culturales y las políticas de recursos humanos determinan en gran parte el nivel de innovación dentro de la organización. Los directivos como parte de ese recurso humano son los responsables de conducir a las empresas hacia esta nueva posición pues tienen el potencial y la posición para iniciar e implementar un cambio estratégico.

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
De manera similar, las decisiones políticas y prácticas administrativas determinan el grado en el cual la organización aprende y se adapta a los cambios en el entorno. Su estilo de gestión determinará la forma de control, de motivación y de participación dentro de la organización para alcanzar con éxito una determinada posición estratégica (Smith, 2011).

No se puede de cambio organizacional, sin hablar de estrategia y cambios estratégicos, por lo que la Planeación estratégica se ha convertido en una herramienta de trabajo indispensable, en la gestión de los procesos básicos de las organizaciones, así como los principales problemas existentes en los mismos. Posee gran importancia para el posterior crecimiento de las empresas, permite proyectar y dirigir el desarrollo tanto de las empresas productivas como de servicios en función de las directrices del país y las características del entorno nacional e internacional, pues exige adoptar actitudes estratégicas acorde al desarrollo de la economía cubana.

Partiendo de la revisión de la Planeación Estratégica del hotel Brisas Guardalavaca se identifica la presencia de obstáculos, debilidades y amenazas que impiden la correcta implementación de la misma, por lo que se puede decir que los factores que dan origen a este Trabajo de Diploma son:

- La planeación estratégica diseñada para el periodo 2010-2014 se encuentra a un 60% de cumplimiento.
- Los cambios constantes que ocurren en el entorno empresarial conllevan a las organizaciones a introducir procesos de cambio.
- Las organizaciones trabajan con un enfoque funcional y no se toma como un reto el enfoque por procesos.

Lo anteriormente expuesto constituye la situación problemática que fundamenta este trabajo de diploma por lo que se plantea como **problema profesional** el siguiente:

Insuficiencias en las herramientas propuestas para la implementación de los procesos de cambio organizacional al no considerarse las variables que influyen en estos procesos lo que limitan la efectividad en la implementación de la planeación estratégica.

El **objeto de la investigación** es el proceso de implementación de la planeación estratégica.

El **objetivo general** es aplicar un procedimiento que permita evaluar el comportamiento de las variables que propician la efectividad en la implementación de la planeación estratégica y con ello el mejoramiento del desempeño empresarial y como **objetivos específicos** se persiguen los siguientes:

1. Realizar una revisión bibliográfica y de documentos para la confección del marco teórico referencial que sustenta esta investigación.
2. Perfeccionamiento de un procedimiento para evaluar el comportamiento de las variables en los cambios organizacionales con un enfoque sistémico y por procesos.
3. Aplicación del procedimiento en el Hotel Brisas Guardalavaca, para implementar el cambio organizacional conformado por cinco fases que a su vez se encuentran divididas en 12 etapas.

La **idea a defender** formulada para este trabajo de diploma es:

Si se aplica un procedimiento que permita evaluar el comportamiento de las variables que influyen en los procesos de cambio organizacional se coadyuvará con la implementación efectiva de la planeación estratégica en empresas cubanas.

El **campo de acción** está definido como las variables que propician la implementación del cambio organizacional.

El **aporte** de esta tesis consiste en la adecuación de un procedimiento que permita evaluar el comportamiento de las variables que propician el cambio en las organizaciones y de esta implementar la planeación estratégica diseñada. Así como brindarles a los directivos un manual de indicadores que le permita evaluar el desempeño de forma rápida y fácil y de esta forma viabilizar dicho proceso de cambio.

Como **métodos de investigación** para la realización de este Trabajo de Diploma serán utilizados los siguientes:

### Teóricos

- ❖ Análisis y síntesis: para establecer tendencias e insuficiencias en el campo de acción y el objeto de estudio.
- ❖ Hipotético – deductivo: para la formulación de la hipótesis
- ❖ Inducción – deducción: para la aplicación del procedimiento propuesto.
- ❖ Sistémico estructural: para abordar el carácter sistémico de la empresa

### Empíricos

- ❖ La observación directa
- ❖ Entrevistas grupales e individuales
- ❖ Encuestas
- ❖ Revisión documental

Esta investigación queda estructurada en introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, bibliografía y un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos. El capítulo 1 contiene la fundamentación teórico–metodológica de la investigación y la propuesta del procedimiento para evaluar el comportamiento de las variables que permitan la implementación efectiva de la planeación estratégica diseñada para el hotel Brisas Guardalavaca. En el capítulo 2 se realiza la aplicación de dicho procedimiento para activar las variables y lograr la introducción de los cambios necesarios para eliminar los obstáculos en la implementación la estrategia organizacional.

## **CAPITULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.1 Fundamentación teórica.**

#### **1.1.1 Cambio Organizacional. Aspectos Teóricos**

En estos tiempos, se ha resaltado el papel que juega la correcta gestión del cambio en el mundo de los negocios y las organizaciones. La creciente turbulencia del entorno y lo impredecible de los cambios provocan que, preocupe cada vez más a la teoría y la práctica las maneras de enfrentar de una forma previsible los cambios organizacionales (Kirsch, Chelliah, & Parry, 2011).

Si se parte del supuesto que la modificación de la estructura no es suficiente para que realmente se logre el cambio, y más aún cuando se habla de una organización que su estructura estuvo vigente durante muchos años, pues se considera que la organización concebida o vista como un conjunto de instalaciones, máquinas, equipos y procedimiento (sistemas técnicos) es simplemente una maqueta; solo las personas pueden infundirle vida, y hacer funcionar el sistema técnico. Pero las personas deben apropiarse de estos cambios para que se logre su bienestar en el trabajo, así como su compromiso con los objetivos nuevos de la organización, reflejado esto en su desempeño (De Faria, 2002 ).

#### **1.1.2 Conceptualización del cambio organizacional**

El concepto de cambio organizacional aparece en el mundo académico y profesional hacia finales de los años 60, siendo (Beckhard, 1969 ) su principal impulsor. Para este autor el proceso de cambio organizacional “es un proceso planificado de cambio en una organización como un todo, que debe ser conducido por los directivos superiores con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización, a través de intervenciones en los procesos organizacionales basadas en las ciencias del comportamiento.

En los últimos 30 años esta concepción del cambio organizacional ha evolucionado trayendo consigo nuevos conceptos y premisas que han introducido visiones novedosas

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
y cambios sustanciales al concepto original, enfatizando los aspectos que hicieron de este concepto toda una novedad en su época.

Cambiar no es sólo introducir nueva tecnología, realizar cambios en la estructura o desarrollar nuevas estrategias comerciales; cambiar implica romper tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a la forma de ver y operar la realidad en cada organización. Los procesos de cambio implican modificar centros de poder, intereses personales y grupales, arriesgar, vencer temores y resistencias (De Faria, 2002 ). Es por esto que el cambio no es sólo organizativo, tecnológico o de gestión sino también, y fundamentalmente, cultural y de comportamiento (Cummings & Worley, 2001). Para hablar del cambio organizacional, es pertinente retomar algunas definiciones representativas en su estudio:

Al respecto, (French & Bell, 1993) plantea que el cambio es un nuevo estado de las cosas, es diferente al antiguo estado de las cosas. (Robbins, 1998) lo define como la modificación de un estado, condición o situación. Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. Según (Werkman, 2009), el cambio es una modificación en las personas, estructura o tecnología.

El cambio organizacional cuando es planeado busca cambiar los procesos de la organización para volverla más eficiente y efectiva. Por lo general un cambio se torna efectivo cuando se realiza en toda la organización, además los empleados deben encontrarse conscientes de que urge un cambio, el cual es importante para la organización y también que los empleados se deben encontrar dispuestos a cambiar de comportamiento. Se debe realizar un adecuado y preciso diagnóstico del funcionamiento de la organización, es decir de las actividades que en ella se llevan a cabo, de igual manera de los problemas y en general de todo lo que la organización comprende, ya que esto va a permitir que se convierta en una base muy importante para el cambio organizacional efectivo, que lógicamente es lo que buscan los directivos (Mariñas, 2013).

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
El cambio organizacional a veces es difícil y costoso. A pesar de los retos, muchas organizaciones aplican los cambios necesarios con éxito. Las organizaciones adaptables y flexibles, tienen una ventaja competitiva sobre las que no lo son, la administración del cambio se ha convertido en uno de los principales centros de atención de las organizaciones eficaces de todo el mundo, en muchos aspectos la administración eficaz del cambio significa comprender y emplear muchos de los principios y conceptos importantes del comportamiento organizacional. Es necesario que el cambio provenga del interior de la organización y que las personas estén consciente de la necesidad de acometerlo, que crea en el valor potencial de los cambios y que esté dispuesta a cambiar sus comportamientos con el fin de volver más efectivo el equipo o la organización. Cuando no existen estas creencias y comportamientos resulta difícil el cambio organizacional efectivo (Mariñas, 2013).

### **1.1.3 Premisas del Cambio Organizacional**

Todo cambio que se da en alguna parte de la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes (Mejías, 2012):

- El cambio es un reto tanto humano como técnico.
- Los deberes básicos de los directivos y jefes ante el cambio consisten en establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de los integrantes, a las nuevas circunstancias.
- Aunque cada quien percibe al cambio de manera personal, es común que los individuos se adhieran a las posturas predominantes en sus grupos de trabajo, generándose reacciones grupales ante el cambio.
- Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y(o) hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una "contrapresión" del grupo.
- Los cambios en una empresa pueden llegar a parecer injustificados cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
basarse en un análisis costo/beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.

- Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. De cualquier manera, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
- El hecho de que en un grupo se cuente con personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.
- Si el jefe, como promotor del cambio, hace que sus colaboradores participen activamente en el proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación del cambio.
- Aunque sean los jefes quienes inicien el cambio, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

#### **1.1.4 ¿Por qué se hace un cambio organizacional?**

Los cambios se originan por la interacción de dos fuerzas, estas se clasifican en (Schein, 1996):

- Endógenas: que son aquellas que surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; un ejemplo de ellas son las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, entre otras.
- Exógenas: son aquellas que provienen del entorno, creando la necesidad de cambios de orden interno; algunas muestras de estas fuerzas son: los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico. Entre las tres importantes se encuentran (Mariñas, 2013):

**1. Globalización:** Las organizaciones se enfrentan a una competencia global. El surgimiento de estas organizaciones globales, crea presiones sobre las compañías nacionales a fin de rediseñar, y a su vez, internacionalizar las operaciones. Ahora existen mercados globales para la mayor parte de los productos, pero para lograr competir con eficacia las empresas suelen transformar cultura, estructura y operaciones. Aunque las estrategias de globalización exitosas no son fáciles de poner en práctica, muchas organizaciones se han extendido con éxito fuera de sus mercados nacionales.

**2. Tecnología de la información y las comunicaciones:** Para hacer frente a la competencia internacional hace falta flexibilidad, que con frecuencia no poseen las organizaciones tradicionales. Pero la revolución en la tecnología de la información permite a muchas organizaciones desarrollar la flexibilidad necesaria.

La tecnología de la información comprende redes complejas de computadoras, sistemas de telecomunicaciones y mecanismos a control remoto. La tecnología de la información ejerce una influencia profunda sobre las operaciones organizacionales, las relaciones interpersonales, las relaciones de poder, el desarrollo de mercados y la puesta en práctica de estrategias.

**3. Naturaleza cambiante de la fuerza laboral:** las organizaciones deben atraer empleados en un mercado laboral cambiante. El mercado del trabajo se vuelve más diverso en términos de género y procedencia étnica. Por lo tanto, las presiones por oportunidades iguales en las prácticas de contratación y en las decisiones de ascensos se mantendrán por algún tiempo en el futuro. La fuerza de trabajo eventual incluye trabajadores de medio tiempo, trabajadores por cuenta propia, subcontratista y profesionales independientes, contratados por compañías para hacer frente a retos inesperados o temporales. La fuerza de trabajo está cada vez mejor educada, menos sindicalizada y se caracteriza por valores y aspiraciones cambiantes. La calidad de vida en el trabajo representa el grado en que las personas están en posibilidad de satisfacer necesidades personales importantes a través del trabajo, y es una meta importante para muchos de los hombres y mujeres que trabajan. Los empleados desean

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
condiciones de trabajo agradables, más importantes en las decisiones que afectan sus empleos e instalaciones de respaldo.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo, a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier organización (Ruiz, Ruiz, Martínez, & Peláez, 2010), pues genera en las personas amenazas, incertidumbre a lo desconocido, lo cual, son fuente de ansiedad e incomodidad personal. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación (Barroso & Delgado, 2007).

### **1.1.5 La resistencia al cambio como factor clave para el éxito en la implementación de los cambios organizacionales.**

Un elemento importante en la implementación de los cambios organizacionales es la resistencia al cambio y las diversas formas de enfrentarlo. Es inevitable que exista resistencia al cambio; es desconcertarse por la gran cantidad de formas que adopta. La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se expresa mediante demoras y ausentismo mayores, solicitudes de traslados, renuncias, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altas (Mariñas, 2013).

El Modelo de (Lewin, 1951), refiere que, las organizaciones se ven acosadas por muchas fuerzas que exigen cambios, por lo tanto es importante admitir que también existen otros factores que actúan para mantenerla en un estado de equilibrio. Las fuerzas que se oponen al cambio son las que apoyan la estabilidad o el status (Burke, 2008). Este modelo consta de tres etapas principales: (1) Descongelamiento, incluye reducir las fuerzas que mantienen el comportamiento de la organización a su nivel actual, en ocasiones se logra con la introducción de información que muestre las discrepancias entre la conducta deseada de los empleados y los comportamientos que exhiben en la actualidad; (2) Movimiento, este paso traslada el comportamiento de la organización o el departamento a un nuevo nivel, incluye desarrollar nuevas conductas,

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
valores y actitudes mediante cambios en las estructuras y procesos organizacionales y

(3) Recongelamiento que estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio. Se logra a través del uso de mecanismos de apoyo que refuerza el nuevo estado, como la cultura organizacional, las normas, políticas y estructuras organizacionales.

Para la disminución de la resistencia al cambio, (Lefcovich, 2005) consideran que el éxito de todo proceso de cambio requiere disminuir los sentimientos de resistencia que éste despierta en los individuos, grupos y organizaciones. Para ello es preciso, en primer lugar, poner de manifiesto la insatisfacción con el estado actual. En segundo lugar, facilitar la participación, a todos los niveles, en el diseño del cambio. En tercer lugar, el desarrollo de recompensas para las conductas que apoyan el cambio. Y por último, ofrecer tiempo y oportunidades para desconectar del estado actual.

#### **1.1.6 Las variables que influyen en el Cambio Organizacional**

Las variables que influyen en los cambios organizacionales se definen como un conjunto de factores que van a permitir implementar la estrategia diseñada y llevar a la organización al salto cualitativo esperado, gestionadas a través de un proceso de cambio organizacional (Pérez, 2014).

Según estudio realizado por (Pérez, 2014) de 21 variables utilizando Método Delphi se determinó la agrupación de estas variables por dimensiones como muestra la tabla 1.

<b>Dimensiones</b>	<b>Variables latentes</b>
<b>Dirección</b>	Resistencia al cambio
	Capacidad dinamizadora
	Comunicación
<b>Socio-cultural</b>	Cultura
	Valores
	Motivación y clima laboral
	Estilos de dirección
	Relaciones funcionales
	Competencias laborales
	Compromiso
<b>Competitivo-posicional</b>	Pronóstico de la demanda
	Relación con los proveedores
	Relación con los competidores
	Alineación de las políticas
	Cuota de mercado
<b>Técnico-económico</b>	Integración de los procesos
	Capacidades productivas
	Procedimientos
	Organización del trabajo
	Desempeño económico
	Equipamiento tecnológico

Tabla 1. Agrupamiento de las variables por dimensiones. Fuente: (Pérez, 2014)

Los resultados demuestran que estas variables están presentes en las estrategias directivas de las empresas, sin embargo lo anterior no significa que se pueda ver de manera globalizada y por el contrario que deba estar presentes en todas empresas, ya que cada una de ellas tiene sus propias características.

## **1.2. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA**

Propuesta del procedimiento para evaluar el comportamiento de las variables mediadora.

La concepción del procedimiento propuesto tiene la intención de proporcionar una herramienta para gestionar el cambio organizacional que permita evaluar el comportamiento de un conjunto de variables mediadoras inducidas por fuerzas motrices para lograr que la estrategia diseñada se implemente y de esta forma lograr que las organizaciones alcancen un desempeño superior.

El mismo parte de la caracterización de los recursos humanos, el procedimiento propuesto tiene como objetivo identificar y evaluar el comportamiento de las fuerzas motrices y variables que propicien la implementación de estrategia diseñada pues se ha convertido en una herramienta de trabajo indispensable en la conducción de los procesos básicos de las organizaciones y esta a su vez que apoye la mejora continua de la organización.

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

Premisas para la aplicación del procedimiento

1. Disposiciones legales, estrategias y políticas del PCC, MININT, Gobierno, que rigen la actividad turística.
2. Compromiso de la alta dirección y demás trabajadores con el proceso de cambio que se implementa en la organización.
3. La organización debe tener elaborada la estrategia.
4. Llevar a cabo una correcta selección de los expertos o grupo de cambio pues de estos depende en gran medida que se logren los resultados esperados.
5. Dependencia de la efectividad de la implementación en relación con: la adaptación de la cultura, el liderazgo, la estructura y la definición de políticas.

## **1.2.1 Fase I. Preparación y recopilación de la información**

En esta fase se llevará a cabo todo el proceso de acondicionamiento y concienciación de los trabajadores con el proceso de cambio que se producirá en la organización, además se realizará la caracterización de la empresa objeto de estudio y se evaluará el desempeño actual de la misma. Está formada por seis etapas en las cuales se recogerán elementos a tener en cuenta para la implementación del cambio organizacional.

### **1.2.1.1 Etapa 1. Verificación de las premisas**

Esta etapa es de vital importancia para la aplicación del procedimiento diseñado pues de no cumplirse alguna premisa es necesario realizar un trabajo previo que permita su cumplimiento. Es necesario aclarar que si no existe una planeación estratégica no se puede implementar dicho procedimiento pues este lo que facilita es implementar la estrategia diseñada.

### **1.2.1.2 Etapa 2. Caracterización general de la Entidad**

En esta etapa se debe revisar la documentación oficial de la empresa para la precisión de los objetivos, áreas de resultados claves, misión, visión, cumplimiento de su objeto social, cultura, valores, principales características de sus recursos humanos y desempeño económico.

## **1.2.2 Fase II. Diagnóstico general de la organización**

### **1.2.2.1 Etapa 3. Medición del desempeño estratégico**

En esta etapa se analizan el desempeño estratégico de la organización a través del cumplimiento de los objetivos estratégicos y estrategias diseñadas, basado en el procedimiento diseñado por (Atkinson, Waterhouse, & Wells, 1997) e incluyendo el diagnóstico de la gestión por procesos y estructura organizativa.

### **1.2.2.2 Etapa 4. Medición del desempeño organizacional**

En esta etapa la evaluación del desempeño de la organización juega un papel fundamental pues facilita la comprensión de la evolución de la entidad ante la necesidad de implementar un proceso de cambio organizacional, así como la movilidad de la misma ante el desarrollo de sus propias estrategias. Esta etapa está diseñada

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
específicamente para empresas que se dedican a las actividades de alojamiento, restauración o ambas. A su vez Analiza el desempeño de la organización siguiendo una gestión por procesos.

#### **1.2.2.3 Etapa 5. Legitimación de la dimensión del cambio**

Es preciso lograr el compromiso de los trabajadores de la organización con el proceso de cambio que se va a efectuar. Dotar a todos los miembros con los conocimientos requeridos para implementar el cambio organizacional y que los mismos se sientan motivados, comprometidos y dispuestos a llevar a adelante este proceso.

#### **1.2.2.4 Etapa 6: Definición de las fuerzas motrices internas, variables y obstáculos.**

En esta etapa se determinan las fuerzas motrices internas y las variables para conducir su comportamiento e influir en el desempeño de la organización a la vez que elimine o minimice los obstáculos que están impidiendo la ejecución de la estrategia. Así como el cambio organizacional necesario para que se implemente completamente la estrategia diseñada y se alcance la visión.

#### **1.2.2.5 Etapa 7. Formulación del estado deseado**

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

### **1.2.3 Fase III. Proyección estratégica**

#### **1.2.3.1 Etapa 8. Formulación de las soluciones estratégicas.**

Estas soluciones son el qué se debe hacer para implementar la estrategia diseñada. Se debe tener en cuenta que estas soluciones no contradigan la Planeación Estratégica ya existente sino que permitirán introducir los cambios organizacionales que se requieren para poder implementarla.

#### **1.2.3.2 Etapa 9. Elaboración de las Estrategias y plan de acción**

Las estrategias son el cómo la organización alcanzará las metas propuestas. Lo más importante es entender que las estrategias tienen su razón de ser porque existen

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
oportunidades para ser aprovechadas, amenazas para ser contrarrestadas, fortalezas para ser potenciadas, debilidades para ser eliminadas y obstáculos para ser superados.

### 1.2.4 Fase IV. Implementación de las acciones propuestas

En esta fase se construirá una matriz que facilitará la implementación del cambio organizacional que se desea introducir en la organización.

#### 1.2.4.1 Etapa 10: Matriz de despliegue

Para esta etapa se utilizará como principal herramienta una matriz de despliegue que permite evaluar la complejidad del cambio. Esta matriz fue construida por el DrC Guillermo Ronda Pupo en su libro Dirección Estratégica, constructo y dimensiones (P. G. A. Ronda, 2007). Consta de cuatro cuadrantes como muestra la figura 3.

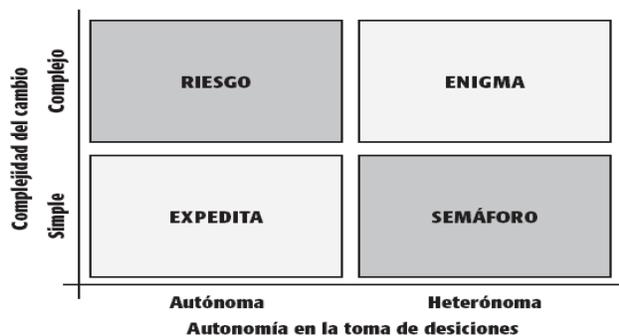


Figura 3. Matriz de evaluación de la implantación. Fuente: Ronda Pupo, p 198

#### Cuadrante I. Expedita

- Se implanta el plan de acción concebido.

#### Cuadrante II. Semáforo

- Se argumenta la propuesta de manera sencilla y convincente, acompañada de los análisis de factibilidad necesarios.

#### Cuadrante III. Riesgo

- Se evalúan los cambios y el impacto sobre los demás procesos de la organización.
- Se ejecuta el plan de acciones para la implantación.

#### Cuadrante IV. Enigma

- Se evalúa en detalle cada aspecto a tener en cuenta y el costo del cambio.

---

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

- Se evalúa posible adecuación de la dirección organizacional (factores claves de éxito, objetivos, visión) y las estrategias.

Para determinar la autonomía en la toma de decisiones se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Si son del nivel de la dirección de la organización, es autónoma.
- Si hay que esperar por la autorización de un nivel superior, es heterónoma.

Esta etapa permite evaluar la complejidad del cambio según la estructura, cultura, políticas y filosofías, construir la matriz de evaluación de la implementación y determinar el cuadrante en el que se encuentra el mismo, así como aplicar las decisiones según el cuadrante en el que se ubicó.

Esta fase es vital para lograr implantar el proceso de cambio organizacional pues en esta se aplicará lo diseñado en las fases anteriores para luego poder pasar a la siguiente fase de Control de proceso de cambio organizacional.

### **1.2.5 Fase V. Control y corrección**

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

#### **1.2.5.1 Etapa 11. Evaluación de la efectividad organizacional**

Para esta etapa se utilizó como principal herramienta el modelo NOVA que permite medir y gestionar el capital intelectual en las organizaciones. Se consideró el capital intelectual como el conjunto de activos intangibles que generan o generarán valor en un futuro. Se seleccionó el modelo Nova por los atributos que posee, como son: facilidad de implantar en todo tipo de tamaño de empresa, considera indicadores en los procesos y la innovación y es un modelo dinámico, se ajusta a dos intervalos de tiempo reflejando el efecto de los cambios sobre el capital humano, estructural y relacional(Camisón, Palacios, & Devece, 2000).

## **CAPITULO 2. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA IMPLEMENTAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA DE HOLGUÍN.**

### **2.1 Fase I. Preparación y recopilación de la información**

Esta fase es de vital importancia para la aplicación del procedimiento diseñado pues de no cumplirse alguna premisa es necesario realizar un trabajo previo que permita su cumplimiento. Es necesario aclarar que si no existe una planeación estratégica no se puede implementar dicho procedimiento.

#### **2.1.1 Etapa 1. Verificación de las premisas**

Antes de la realización del estudio, para la aplicación del procedimiento es necesario realizar un trabajo previo, para ello se aplicaron técnicas como el trabajo en grupo, revisión de documentos, entrevistas, entre otros. En el hotel se encuentra elaborada la planeación estratégica para el periodo 2012 al 2016 así como las estrategias y los objetivos en correspondencia con los Lineamientos del VI Congreso del Partido para la actividad turística. Los objetivos de trabajos tienen definidos sus criterios de medida y estos últimos cumplen con los requisitos necesarios para una correcta evaluación, siendo analizados de forma mensual en los consejos de dirección que se desarrollan en la entidad. Además se revisaron los documentos finales de las inspecciones y auditorías recibidas recientemente en la entidad, verificando que en las mismas no existen violaciones de lo establecido en los documentos rectores y las políticas del Grupo Hoteles Cubanacán y el MINTUR.

Se pudo apreciar el alto grado de compromiso que tiene la dirección ante la necesidad de introducir cambios en la entidad que favorezcan la conquista de las metas propuestas a mediano y largo plazo. Para lograr estas transformaciones es de suma importancia no solo el análisis y el reconocimiento por parte de los directivos, sino la necesidad de transmitirlos a todos los integrantes de la organización, para lograr la ejecución de este proceso de cambio y que el mismo contribuya al alcance de los indicadores acordes con las nuevas tendencias del mercado.

### **2.1.2 Etapa 2. Caracterización general de la Entidad**

El Hotel Brisas Guardalavaca ubicado en playa Guardalavaca, a sólo 54 km de la ciudad de Holguín, pertenece al Grupo Cubanacán. Inició sus operaciones en noviembre de 1994 con 231 habitaciones y bajo la administración de la cadena de hotelera canadiense Delta Hotels & Resorts, con el nombre de Delta Las Brisas. En diciembre de 1998 amplía sus capacidades con una Villa de 206 habitaciones, para un total de 437, de ellas 351 estándares, 82 mini suites y 4 junior suites. Dos restaurantes especializados y dos buffet, además de 10 bares y un conjunto de servicios de animación y facilidades para los turistas, proporcionados por hotel o contratados con empresas de apoyo al turismo.

La planta Hotelera cuenta con una recepción, un buró de reservaciones, lobby, 231 habitaciones, un salón de reuniones, un salón de belleza, tienda, dos restaurantes, “La Turquesa”, de servicio Buffet, “La Trattoria” como restaurante de especialidad italiana. Además cuenta con una plaza romana con áreas para exposiciones de artes, discoteca y el bar “El Cappuccino”. Se cuenta con una piscina, donde se encuentra un bar piscina, “El Aquabar”, un ranchón-parrillada con servicio 24 horas de Cafetería y Bar, un escenario frente al área de la piscina, peluquería y área para masaje. Entre la instalación central y la playa, así como su enlace con la Villa está determinado por pasillos peatonales, jardinerías y áreas verdes.

La Villa, está caracterizada también por un ambiente de jardinería exterior y parqueo, a tono con una vegetación tropical y una arquitectura colonial cubana. Abarca un área compuesta por un edificio central y 9 bloques de villas. En el edificio central se encuentra la recepción, un buró de reservaciones, un puesto médico, una tienda, un lobby con bar, un restaurante “El Zaguán” con servicio de Buffet, mercado, Club House, Kid Camp, escenario de animación, 3 bares, el restaurante “El patio de los artistas” que brinda servicios a todo el complejo y 9 villas con un total de 206 habitaciones.

Tanto en el hotel como en la villa las habitaciones han sido decoradas sin descuidar los elementos de cubanía, así como la presencia de pinturas, dibujos y grabados cubanos. Esto se hace más evidente en La Villa por su mayor acercamiento a nuestra raíz

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
histórica, arquitectónica y artística. Los bloque de habitaciones llevan el nombre de las catorce primeras villas fundadas en Cuba con sus respectivas fechas de fundación (Baracoa, Bayamo, Trinidad, Santi Spiritus, La Habana, Puerto Príncipe, Santiago de Cuba, Remedios y Gibara). El enlace entre sus diferentes áreas e instalaciones está determinado por canales imitativos de arroyos y pequeñas cascadas donde se observan escultura de peces y aves, puentes y zonas para descansar.

A partir del primero de enero del 2000, el hotel comenzó a ser administrado por el Grupo Hoteles Cubanacán, bajo la dirección de un equipo de trabajadores totalmente cubanos. Bajo la identidad de la marca Brisas. Desde este año esta marca implementa para un segmento de clientes de sol y playa en hoteles de categoría cuatro estrellas ubicados en los principales destinos turísticos.

### **Premios y reconocimientos obtenidos**

Entre los reconocimientos, premios o certificados que la instalación ha recibido que avalan la imagen y la percepción de los clientes se encuentran:

#### **Año 2006:**

- Reconocimiento de FORMATUR por el movimiento de entrenadores.
- Premio Ambiental “Green Planet” del Turoperador KUONI.
- Distinción de Colectivo Vanguardia Nacional.

#### **Año 2008:**

- Condición de DESTACADO en la emulación por el 26 de Julio.
- Reconocimiento del MINTUR por los resultados obtenidos.
- Premio Provincial de Medio Ambiente.

#### **Año 2009:**

- Certificado de “PROEZA LABORAL” CTC Nacional.
- Premio Provincial de Medio Ambiente.
- Sello Ambiental Nacional de la República de Cuba (RAN nivel superior).
- Distinción de Colectivo Vanguardia Nacional.

#### **Año 2010:**

- Premio Provincial de Medio Ambiente.
- Certificado por la implantación del SGSST. (MINTUR )

### **Año 2012**

- Distinción de Colectivo Vanguardia Nacional
- Líder de la Calidad en la Hotelería.

### **Año 2013**

- Distinción de Colectivo Vanguardia Nacional.
- Reconocimiento Ambiental Provincial.
- Certificado de Excelencia de Tripadvisor
- Recomendación del zoover.

### **Tarea 1. Cumplimiento del Objeto Social**

El objeto social del Hotel fue aprobado el 27 de diciembre del 2013 por Manuel Marrero Cruz Ministro del MINTUR, se rige por las definiciones y principios generales previstos en la Resolución No. 134 del 30 de abril del 2013 del Ministro de economía y planificación, el mismo se cumple en su totalidad y es el siguiente:

- 1.Comercializar el producto turístico de ciudad, incentivo, naturaleza, playa, especializado, salud, eventos y otros similares.
- 2.Prestar y comercializar los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras.
- 3.Operar las empresas turísticas que se decidan por el ministro de turismo con todas sus actividades hoteleras, extra hoteleras, de campismo así como de apoyo.

### **Tarea 2. Revisión de la Misión y Visión**

Mediante el estudio se pudo comprobar que la empresa no tiene una misión ni visión propia basada en el estudio de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, sino que es igual a la de la marca corporativa " Brisas ", que los distingue. Por tanto se realizó un análisis de la misión y visión utilizando el programa FVprocessor1.0, el cual

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
arrojó como resultado (ver anexo 1) que necesitan ser reelaboradas. de la entidad teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

Teniendo en cuenta lo antes mencionado se proponen algunos cambios a la misión de la empresa, por lo tanto se propone que la **misión** del hotel Brisas Guardalavaca sea:

Ofrecemos un servicio “Todo Incluido”, vinculado a un ambiente natural y con sabor cubano, para ello contamos con profesionales competentes y hospitalarios que lo harán retornar en sus próximas vacaciones.

Se propone que la visión del hotel quede redactada de la siguiente forma:

Somos el Súper “Todo Incluido” preferido del Caribe, líder del confort y hospitalidad sin límites.

### **Tarea 3. Conceptualización de los valores compartidos**

Para la aplicación de la encuesta para determinar los valores compartidos se calculó el tamaño de muestra utilizando el programa FVprocessor 1.0 el cual dio que se deben encuestar 73 trabajadores. Se tuvo en cuenta la plantilla cubierta del hotel y tomando las categorías ocupacionales como estratos y un nivel de confianza del 95% de confianza como muestra el anexo 2.

Luego del procesamiento se determinaron los valores compartidos, los cuales se relacionan a continuación:

2. Orientación al cliente
3. Compromiso con la calidad
4. Productividad

### **Tarea 4. Determinación del patrón de Cultura Organizacional**

El análisis de la cultura de la organización, resulta imprescindible en la implementación de los procesos de cambio, ya que permite identificar las características de la empresa, explicar los valores y pautas de comportamiento. Una cultura organizacional abierta y flexible contribuye a la participación, el compromiso, la responsabilidad, representando fortalezas que conducen al éxito y al desarrollo humano. Con el objetivo de analizar las

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
características distintivas fundamentales de la cultura organizacional presentes en el Hotel Brisas Guardalavaca de Holguín se revisó la planeación estratégica de la organización y se realiza una encuesta (Anexo 3), con una serie de parámetros que definen la cultura, el tamaño de la muestra de la población a encuestar coincide con la utilizada para la determinación de los valores compartidos presentes en los miembros de la organización, n = 73 trabajadores.

Haciendo un resumen se puede decir que los grupos de trabajo se identifican como un todo con la organización, la perciben en torno a los grupos, las decisiones se toman teniendo en cuenta las repercusiones que tendrán en las personas, se fomenta un enfoque independiente en el funcionamiento de las unidades de la organización, se aplica mucho el control, las recompensas se distribuyen por el rendimiento y la dirección se perfila hacia los resultados alcanzados. Las relaciones interpersonales existentes se estructuran sobre la base de la colateralidad para el cumplimiento de los objetivos, la amistad y la ética, además se considera el recurso humano lo más importante, que hay que prepararlo y darle responsabilidad.

### **Tarea 5. Caracterización de los Recursos Humanos**

El hotel cuenta actualmente con una plantilla aprobada de 274 trabajadores, la cual se encuentra cubierta por 271 trabajadores por contrato indeterminado, 9 adiestrados, y 175 contratos determinados, que respaldan el porcentaje de ocupación del hotel, en temporada baja quedan disponibles los contratos determinados, reincorporándose al hotel cuando aumenta la ocupación del mismo. (Ver anexo 4)

La composición de la plantilla atendiendo a categorías ocupacionales de acuerdo con los indicadores correspondientes, 13 dirigentes lo que representa el 4.8% de la plantilla, 96 obreros lo que significa el 35.42%, 35 técnicos para un 12.92% y el mayor porcentaje lo representa la categoría de servicio con un 46.86% de la plantilla con 127 trabajadores.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
La instalación cuenta con 98 mujeres representando el 36.16% de la totalidad de los trabajadores, por tanto el sexo masculino es el predominante representando el 63.84% de la plantilla con 173 hombres.

Al caracterizar la fuerza de trabajo atendiendo al nivel de escolaridad se obtuvo que el 22.14% son graduados del Nivel Superior con 60 trabajadores, 49 poseen título de Técnico Medio lo que representa el 18.08% del total, el 54.61% cursó hasta el grado 12 obteniendo el título de Bachiller con 148 empleados, 12 obtienen noveno grado lo que representa el 4.43%, y 2 cuentan solamente con el nivel primario lo que significa 0.74% del total de trabajadores.

Caracterizando al personal con respecto a su edad, el 7.38% tienen entre 20 y 29 años, el 30.63% poseen entre 30 y 39 años, el 48.34% se encuentran en la pirámide de edades entre 40 y 49 años, de 50 a 59 representa el 11.81% del total y con más de 60 años, 5 persona representando el 1.85%.

En cuanto a la antigüedad del personal en la instalación, se obtuvo que el 28.04% tiene una experiencia en la entidad de 0 a 6 años; el 21.03% de 7 a 12 años y el 50.92% representando el mayor porcentaje de 13 a 19 años. Los resultados son positivos ya que después de los dos primeros años, los empleados comienzan a adquirir dominio en la labor que realizan y se sienten más identificados con las actividades.

## **Tarea 6. Diagnóstico Económico Financiero**

Para implementar cambios organizacionales en el Hotel Brisas Guardalavaca de Holguín, es preciso conocer la situación económica de la empresa actualmente, en un entorno tan competitivo y cambiante. Para la realización de este diagnóstico económico – financiero, se han seleccionado una serie de Razones Financieras que ilustran, mediante la comparación con años anteriores, el desempeño económico de la empresa; su capacidad de pago a corto plazo, la efectividad con la cual administra sus activos, la efectividad en la utilización de sus activos fijos para generar ventas, el por ciento en que la empresa se ha financiado con deudas y la capacidad de la empresa para generar utilidades.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
Este proceso se encarga de dirigir y controlar el sistema de Control Interno a través de la Resolución 60 de la Contraloría General de la República con el fin de proteger sus recursos contra el fraude o el uso ineficiente, asegurar la exactitud y la confiabilidad de los datos de la contabilidad y de las operaciones financieras, asegurar el cumplimiento de las políticas normativas económicas de la entidad, evaluar el desempeño de todas las divisiones administrativas y funcionales de la entidad y velar por el cumplimiento de los controles administrativos. En correspondencia con lo establecido en el Decreto-Ley 186 y su presupuesto de trabajo, decide la contratación a terceros.

La contabilidad se encuentra Certificada. Los Principios Contables constituyen bases o reglas establecidas con carácter obligatorio, que permiten que las operaciones registradas y los saldos de las cuentas presentadas en los Estados Financieros expresen una imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera. Los estados financieros cada año son Auditados y Certificados por INTERAUDI (auditor externo).

De la realización del análisis del comportamiento económico financiero de la entidad (Anexo 5) se obtuvieron los resultados siguientes:

- La empresa tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo, al obtenerse valores de liquidez (lo que puede ser fácilmente convertible en dinero) superiores a 1 en los 3 últimos años, por lo que puede cumplir debidamente sus obligaciones corrientes considerándose solo los activos más líquidos, es decir, el efectivo, las inversiones temporales o realizables inmediatamente y las cobrables.
- La razón de solvencia tiene un comportamiento es regular en el periodo analizado nunca llega a 2, pero un índice de solvencia de uno podría considerarse aceptable en una empresa de servicio, por ende la entidad tiene una buena capacidad para pagar sus obligaciones dependiendo de sus inventarios, evidenciando que hay activos suficientes para pagar los pasivos en un plazo medianamente corto.

- La razón de endeudamiento mide la participación de los acreedores en la financiación de los activos totales de la empresa, ayudando de esta forma a determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones de venta a largo plazo, esta razón se mantiene menor que 1 en todos los años, por lo que se considera aceptable.
- El Margen de Utilidad sobre las ventas en la empresa aumentó considerablemente en el 2013, en el 2009 y 2010 no se pudo calcular, pues no hubo utilidades, la entidad ha obtenido ganancias en correspondencia con las ventas que ha hecho.
- Los valores obtenidos de la rentabilidad de la inversión en la empresa, indica una buena utilización de sus recursos, indicando el porcentaje de utilidad neta que se ha logrado con la Inversión total.
- En cuanto al cumplimiento y crecimiento de los ingresos por meses del 2013, podemos decir que se sobre cumple el plan de enero a junio y en diciembre, y existe un crecimiento en enero de un 11.0% con respecto al año anterior, los meses más críticos son julio, agosto, octubre y noviembre producto a la temporada baja y al cierre de la villa por reparación.
- El ingreso medio de paquete alcanza 40.96 de un presupuesto de 39.57 para un 103.5 % de cumplimiento obteniendo por este concepto 327.9 mcuc por encima del plan.
- Los costos y gastos por ingresos alcanzan en moneda total el 0.91 pesos de un plan de 0.96 pesos y disminuyen con relación al año anterior 0.07 pesos en cuc logramos 0.58 cuc de un plan de 0.61 cuc disminuyendo 0.05 cuc con relación al año anterior lo que hace que la operación del 2013 sea más eficiente que el 2012.

## **2.2. Fase II. Diagnóstico general de la organización**

### **2.2.1 Etapa3: Medición del desempeño estratégico**

Al revisar La Planeación Estratégica hecha por el Hotel para el período 2010-2014 de los resultados de la aplicación de la matriz de los factores internos – externos (DAFO) y del análisis de los factores internos (MEFI) y externos (MEFE), se observa que la instalación se encuentra en posición F.A. es decir que prevalecen las fortalezas y las amenazas, por lo que sus estrategias fundamentales son defensivas.

#### **Tarea 1. Evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos diseñados para el período analizado**

- ❖ Los ingresos totales se cumplen en un 101.1% en el 2013 con respecto al plan, las utilidades totales se sobre cumplen en 216.4%, ingresos totales por turistas días en 108.5% y los costos más los gastos totales, disminuyen en un 3.7%, con respecto a lo planificado.
- ❖ Se incrementaron los niveles de ocupación en un 10% con respecto al año anterior.
- ❖ Se mejoraron las capacidades instaladas, se sobre cumplió el plan de mantenimiento en un 107.9% y la reposición en 109%.
- ❖ Los planes de capacitación se han incrementado, como promedio de 17h a 23h por trabajador previstas en el plan, incluyéndose un grupo de acciones extras en temas e higiene, calidad y temáticas de cuadros.
- ❖ Se trabaja cada día para mejorar la satisfacción y fidelidad de los clientes, como promedio en el 2013 la satisfacción alcanzó un 96%

De manera general se cumplieron los objetivos de la planeación estratégica diseñada para el periodo 2010- 2014 en un 55%.

#### **Tarea 2. Evaluar el cumplimiento de las estrategias diseñadas para el período analizado.**

Al evaluar el cumplimiento de las estrategias diseñadas mediante el plan de acción, se puede afirmar que la mayoría se cumplieron, en la Comercialización se ha mantenido

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
la cuota de mercado alcanzada y se ha mejorado la estructura de mercado, consolidando en el mercado del Reino Unido, Cánada, Alemania y Holanda, se identificaron nuevos grupos de consumidores potenciales como Rusia, elaboraron las ventas de productos a través de los trabajadores – promotores, en cuanto a la promoción y comunicación el Hotel prevé su participación en ferias nacionales, en Holguín se han cumplido en otras provincias no, por otra parte se celebra todos los años el aniversario de la instalación, con la participación de más de 300 clientes repitentes, evidencia un gran evento que promociona y consolida la marca, además se mantiene actualizada la página web del hotel. Las acciones inversionistas y de mejoras concebidas se han cumplido, solo no se ha completado, es decir está en proceso, diseñar y buscar oferta de mesas y sillas para la cava y la reparación de fabricantes de hielo, el proyecto y diseño de talleres de servicios técnicos (SSTT) y abrir la puerta al andén, para tener acceso al almacén de SSTT.

En tecnología y telecomunicaciones, se ha continuado con la renovación de equipamiento computacional, de enlaces y comunicaciones entre el nivel central y sus instalaciones, solo no se cumplimentado los Servicios informáticos inalámbricos para clientes y empresa.

En la Gestión Medio Ambiental se ha emprendido un proceso de gestión hacia un turismo sostenible y todas las estrategias han sido cumplidas.

El plan de inversiones para el año 2013 se cumplió en un 109%, es decir se invirtió un poco más de lo planificado.

De forma general las estrategias se cumplieron en un 68%.

### **1. Análisis de la estructura organizativa y Área de Resultados Claves (ARC)**

La Empresa está integrada por una Dirección General, 4 Subdirecciones y 8 Departamentos (Ver Anexo 6), los que se relacionan a continuación:

1. Subdirección General.
2. Subdirección de Control Económico.
3. Subdirección Comercial.

4. Subdirección de RRHH.
5. Departamento de Cocina.
6. Departamento de Ama de Llaves.
7. Departamento de Animación.
8. Departamento de Recepción.
9. Departamento de Bebidas y Alimentos.
10. Departamento de Seguridad.
11. Departamento de ATM.
12. Departamento de Servicios Técnicos.

#### **Áreas de Resultados Claves (ARC) en el Complejo Brisas:**

- ✓ Gestión Económica- Financiera.
- ✓ Promoción y Comercialización.
- ✓ Calidad del producto y los servicios
- ✓ Mantenimiento y Desarrollo del Producto.
- ✓ Defensa y Control Interno
- ✓ Gestión de los Recursos Humanos.

Toda esta estructura organizativa y las áreas de resultados claves contribuyen al buen desarrollo de la entidad.

Tarea 4. Diagnóstico de los elementos de gestión por procesos

El Hotel Brisas Guardalavaca gestiona sus actividades y recursos por procesos, para lo que ha diseñado un modelo (mapa de proceso) en el que se identifican las interacciones entre ellos, este no se encuentra correctamente elaborado, no contiene todos los procesos sustantivos identificados, no se identifica la entrada y la salida, entre otras imperfecciones por lo que se procede a la elaboración de un nuevo mapa de procesos erradicando todas las deficiencias del existente, el cual sirve como base para el desarrollo de todos los diagnóstico de este trabajo.

El Mapa de Procesos de la empresa y la propuesta del nuevo se muestran en el (Anexo7)

## **2.2.2 Etapa 4: Medición del desempeño organizacional**

En esta etapa se realizarán los diagnósticos de los procesos del hotel tomando como base la propuesta del nuevo mapa de proceso, donde se evaluarán como procesos estratégicos, gestión de la calidad, gestión comercial y gestión de los recursos humanos; en los de realización se diagnosticará recepción, ama de llaves, recreación otros servicios, y alimentos y bebidas y como los procesos de apoyo, compra y relaciones con los proveedores, almacenamiento y transportación, servicios técnicos y seguridad y salud y ambiente de trabajo.

### **Tarea 1. Diagnóstico de los procesos estratégicos**

#### **Diagnóstico del proceso de Dirección**

Se encarga de dirigir la operación del Hotel, supervisar la marcha de los servicios en las diferentes áreas y se mantiene al tanto de su comportamiento; tomar las decisiones que resulten oportunas en función de la solución de dificultades presentadas. Emite criterio para la evaluación del desempeño laboral de los Jefes de departamento en las fechas previstas.

El ambiente de trabajo se fundamenta sobre la base de una dirección participativa donde se trazan los planes y objetivos deseados y se conceden las facultades de planificación y operación de acuerdo a los resultados demostrados, fomentando y facilitando la innovación, creatividad, flexibilidad, la responsabilidad y autocontrol. La filosofía de trabajo con respecto al flujo de información, se establece el principio de puertas abiertas, donde cualquier miembro del equipo no tiene dificultad en dirigirse a un jefe o responsable y comunicarle cualquier tema relacionado con insatisfacción personal, de clientes, o problema que afecte su trabajo, otras herramientas utilizadas la constituyen las reuniones con los grupos de mejoras, las reuniones de eficiencias económica, son fuentes de análisis y búsqueda de información sobre insatisfacciones y mejoras de los servicios.

Para el buen funcionamiento de la instalación se tienen en cuenta las políticas de desarrollo económico y social trazadas en Cuba a partir del cumplimiento de los lineamientos del Partido aprobados en el VI Congreso del PCC. Los principales

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
lineamientos relacionados con la actividad turística y que se tienen en cuenta, se encuentran a partir del número 255 y hasta el 268 del documento. Existen otros lineamientos como son los números 1, 5, 10, 12, 15, 19, 20, 23, 74, 87, 116, 122, 129, 130, 169, 170, 171, 184, 244, 253, 300, 303, 307 que también juegan un papel fundamental para llevar adelante la operación de la empresa turística cubana.

La dirección del hotel se rige por la instrucción no. 1 del presidente de los consejos de estado y de ministros para la planificación de las principales actividades de los órganos, organismos de la administración central del estado, consejos de la administración provinciales (municipales) y otras entidades del gobierno en el año 2010. La misma tiene como objetivo establecer el contenido y los procedimientos principales con vistas al proceso de planificación del Gobierno en una primera etapa y sentar las bases para continuar perfeccionando este proceso en una segunda etapa. Esta Instrucción será aplicada atendiendo a la estructura, las misiones y características propias, en los niveles de dirección siguientes.

### **Diagnóstico de la gestión de la calidad**

El Sistema de Gestión de Calidad (SGC) se implementa en la empresa según la NC-ISO 9001: 2008 y se encuentra certificado a partir del año 2012. Constituye un instrumento para garantizar la mejora continua del producto turístico. En consonancia con este sistema se prevé desarrollar una cultura integral de calidad que asegure el crecimiento sostenido de la satisfacción del cliente, para hacer realidad el eslogan “Brisas Guardalavaca, fantasía incluida con sabor cubano”.

La Política de calidad de la empresa se fundamenta en:

“Mantener y desarrollar un producto turístico que satisfaga las expectativas de los clientes tanto internos como externos, en perfecta armonía y respeto hacia el Medio Ambiente, preservando y desarrollando su capital humano dentro de un clima sano y seguro en el sentido más abarcador que le permita desarrollar de forma ilimitada su capacidad creadora e innovadora. Una rigurosa labor de control y prevención que sea capaz de garantizar beneficios razonables para lograr la sostenibilidad de la empresa así como asegurar la mejora continua de todos sus procesos y servicios, estableciendo

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu) y manteniendo su compromiso con el Sistema Integrado de Gestión Empresarial y cumpliendo con los requisitos legales y normativos vigentes”.

Convertir la calidad en un estilo de trabajo es la meta principal de cada uno de los trabajadores de la organización, aunque las funciones de las divisiones estructurales y las facultades de los diferentes niveles jerárquicos, indican que cada jefe de área es responsable de la gestión de la calidad y de los resultados de la satisfacción de los clientes ante la máxima dirección del hotel.

El Sistema de Gestión de la Calidad para consolidar la implantación de los estándares de la marca Brisas utiliza ocho criterios de media que se muestran a continuación:

- ✓2.1 Alcanzar un índice de satisfacción de clientes en las encuestas internas del Hotel igual a 7,35 como promedio.
- ✓2.2 Mantener un índice de satisfacción de la relación calidad –precio igual o mayor a 95 %
- ✓2.3 Consolidar la implantación de los estándares de la marca Brisas
- ✓2.4 Lograr la re-categorización del Hotel de 4 Estrellas.
- ✓2.5 Mantener la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a las Normas ISO 9000.
- ✓2.6 Mantener la Licencia sanitaria durante todo el año.
- ✓2.7 Lograr como mínimo la calificación de BIEN en todos los aspectos evaluados según el acumulado de las encuestas que realizan los turoperadores (TTOO).

Las oportunidades de mejora del sistema de gestión de la calidad son discutidas semanalmente en el Comité de Calidad, así como en las reuniones de información realizadas en cada área, se informa en los boletines, murales de las áreas y se tratan en las reuniones sindicales, de la juventud y el PCC.

El tratamiento a las sugerencias, quejas y reclamaciones se realiza a través del departamento de Relaciones Públicas el que cuenta con un buró en el lobby del hotel y una oficina privada que opera como centro de atención al cliente. El tratamiento de las quejas se realiza según procedimiento establecido en el Sistema de Gestión de la Calidad certificado en la empresa según la Norma ISO 9001: 2008, descrito en la

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
 Instrucción de trabajo ICS-04-01-01 tratamiento a quejas y reclamaciones de clientes.

Durante el año 2013 se recibieron un total de 17 quejas y reclamaciones que generaron gastos a la entidad. Los costos de no calidad se controlan a través de un solo departamento teniendo como objetivo la reducción de los mismos por medio de un análisis centralizado. En el año 2012 concluyeron con un importe de 12280,08 CUC, con 50 quejas y reclamaciones, sobre todo debido a descuentos de turoperadores ingleses, los que poseen políticas muy fuertes de protección al cliente y le otorgan el derecho de realizar reclamaciones hasta después de 10 años de efectuada su vista. A pesar de ello, los costos de la no calidad en 2013 han decrecido respecto al año anterior. (Ver tabla 2)

Año	2012	2013
Costo de No calidad	<b>12 280,08</b>	<b>7073,37</b>

Tabla 2. Los costos de no calidad comparación 2012-2013

Mediante la aplicación de encuestas a clientes se determinó que el 92.3 % expresa su deseo de repetir su visita, el 5.5 % manifiestan que no desean regresar de ellos el 2.2% porque desean conocer lugares nuevos, la puntuación general es de 7.96 de un total de 10 la que se considera buena.

**Las principales opiniones negativas de los clientes se centran en:**

- La falta de bebida en el refrigerador de las habitaciones y que solo se tiene una llave por habitación.
- Irregularidades en el piso de la Discoteca
- Restaurantes con la música muy alta.
- Lentitud en el servicio de Internet.

**Diagnóstico de la Gestión Comercial**

Este proceso controla y dirige las estrategias y políticas de marketing, venta y el área de Riesgo (cuentas por cobrar). Además ejecuta y controla las acciones que aseguren la estabilidad y desarrollo de la organización, entre las que se encuentran la centralización de las actividades relacionadas con la investigación, diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios, inteligencia empresarial, el programa de mejora continua de la

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
calidad, acciones de capacitación y entrenamiento en la organización así como Relaciones Públicas.

La Comercialización se realiza de forma coordinada entre la Dirección Comercial de Hoteles Cubanacán y el Hotel, correspondiendo a la primera, la investigación de mercado. La entidad verifica las especificaciones con que se realiza la venta del producto en los diferentes países, así como la promoción de ventas, por medio de la fuerza de ventas del área comercial.

Los principales mercados emisores con que cuenta la instalación son: Canadá, Inglaterra y Alemania, y con tendencia al crecimiento: Italia, Holanda, Suiza y Francia.

Los principales turoperadores (TTOO) que tributan al hotel son:

- \* Canadá: NOLITOURS, SUNWING VACATIONS, AIR CANADA VACATIONS, HOLASUN CARIBESOL, TMR, Signature.
- \* Reino Unido: TOMAS COOK, First Choice, The Holiday Place, Havanatur UK.
- \* Alemania: Neckermann, TUI, CA FERM TOURISTIK (FTI), Oger Tours SCHAUISLAND REISEN.
- \* Holanda: TUI HOLANDA, TRANSNICO.
- \* Italia: CONDOR VIAGGI, BRIXIA VIAGGI, PRESS TOURS. Suiza: CUBA REAL TOURS, Kuoni.
- \* Panamá: SERVICIO GLOBAL.
- \* Austria: Gulet Touristik.
- \* México: VIAJES VACACIONAR.
- \* Francia: SOLEIL DE CUBA (SOL Y SON), C2C TRAVEL.
- \* Argentina: SOLES.

La efectividad de los lanzamientos de nuevos servicios al mercado es buena y la misma se ve reflejada en los resultados obtenidos en un destino turístico donde la competencia es bastante fuerte. Como filosofía de trabajo se ha trazado que el Hotel Brisas Guardalavaca mantiene la vitalidad organizacional realizando constantemente mejoras a su producto. Continuamente se lanzan ofertas al mercado con muy buena respuesta de los turoperadores internacionales y de las agencias de viaje receptoras del destino,

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
 esto se demuestra en los incrementos de los niveles de ocupación del hotel en momentos en que la industria turística no tiene un crecimiento favorable en el país.

Del análisis de la gestión comercial se determinó que:

- El índice de fidelidad de los clientes es de un 10.19% en el 2012 y en el 2013, aumentó con respecto al 2011.
- Los nuevos clientes representan un 89.81% en el 2012 y 2013 disminuyeron con respecto al año 2011.
- Se incumple el plan de turistas días, alcanzándose el 93%, pues en la elaboración del presupuesto no se reflejó el cierre de la sección Villa por la Reparación Capital de la piscina. De un plan de 253 295 TD de paquete se obtienen 235 228 TD. (- 18 067 TD Paquete). Para un total de 256 030 TD se producen 238 559 TD (Ver Anexo 8)
- Decrece los mercados europeos: UK, Italia, en menor cuantía Alemania y Holanda por el par de ventas durante el Verano en la sección Villa.
- La capacidad de explotación al cierre del 2013 es del 90%, (capacidad de ocupación promedio en el año teniendo en cuenta las habitaciones disponibles). Está dada por la afluencia de clientes y la tendencia al crecimiento de los niveles de ocupación del hotel en el período (ver tabla 2).

<b>Años</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Por ciento de ocupación (capacidad de explotación)</b>	<b>72.0%</b>	<b>80.0%</b>	<b>90%</b>

Tabla 3. Tabla representativa del porcentaje de ocupación 3 años de comparación

### **Diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos**

La selección de la fuerza de trabajo está definida en el proceso de solicitud y selección de trabajadores así como se encuentra en correspondencia con el “Procedimiento para la incorporación al empleo”, el que establece las acciones necesarias para desarrollar el proceso de reclutamiento, selección e integración laboral, garantizando seleccionar entre varios candidatos a la persona que posea el mejor perfil de competencias según

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
los requerimientos exigidos para ocupar un puesto de trabajo determinado en el Hotel Brisas Guardalavaca.

La política de desarrollo de los Recursos Humanos se traza teniendo en cuenta los criterios de los trabajadores. En lo referente a la capacitación se realizan encuestas donde los trabajadores reflejan sus necesidades de aprendizaje las cuales se satisfacen de acuerdo a las prioridades que estas representen. Se realizan encuestas internas para determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores, el compromiso del trabajador con su contenido de trabajo y el clima laboral. La satisfacción de los trabajadores se evalúa de forma semestral, a través de encuestas diseñadas con este objetivo y es llevado su análisis al Consejo de Dirección Ampliado de la empresa.

El sistema de evaluación del personal se fundamenta principalmente en la evaluación del desempeño la que se realiza mensualmente a todos los trabajadores, existiendo un modelo para realizar la evaluación mensual de cada trabajador definido en la Resolución 71/ 2007 del Ministerio de Turismo.

Dentro de los objetivos y metas de la organización se encuentra lograr un crecimiento sostenido de las condiciones que mejoren la calidad de vida de los trabajadores que comprenda la mejora de las condiciones de trabajo, de los servicios internos (Comedor Obrero, taquillas y programa de actividades) en correspondencia a las celebraciones de carácter local, nacional e internacional.

El reconocimiento y estimulación moral y material a los trabajadores se lleva a cabo de conjunto con las organizaciones del centro (Sindicato, PCC), a través de la selección de los mejores trabajadores o áreas. Independientemente hay categorías a estimular que solo tienen relación con indicadores concretos, como es el trabajador más reconocido por los clientes. Asimismo, el pago por resultados se realiza a través de la distribución de las utilidades en la empresa de forma general, aunque se han dado algunos pasos para realizar este procedimiento en cada área de manera específica, lo cual estimula la eficiencia y las mejores prácticas en lo que a calidad se refiere.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
Para la distribución del 2% de las utilidades se tienen en cuenta los resultados de eficiencia de todos los departamentos de la instalación, tributando estos al logro de mejores índices de costos y gastos por peso de ingreso.

El nivel de desempeño individual en el año 2012 fue excelente, alcanzando una calificación de un 99.5%, solo un trabajador obtuvo una evaluación deficiente y en el 2013 se obtuvo un 100% de buenos resultados entre los evaluados.

El índice de fluctuación laboral es eficaz, ya que en el 2012 hubo 4 bajas y 30 altas con un promedio de 449 trabajadores, lo que representa un 7,1% y en el 2013 hubo 7 bajas y 26 altas, con 517 trabajadores y un 6.3 %.

El índice de ausentismo del hotel es de 3,21, el que se considera aceptable y por debajo del plan trazado.

En encuestas realizadas para determinar la satisfacción laboral se obtuvo (Ver Anexo 9):

- El 88.4% plantean que los supervisores siempre le brindan la información de la calidad con que realizan su trabajo, el resto dice que solo algunas veces.
- Las relaciones humanas y de trabajo que existen entre los miembros del colectivo para un 84.6% son buenas y para un 15.4 son regulares.
- Al preguntar si el sistema de estimulación moral y material establecido está en correspondencia con los resultados alcanzados, el 50% de los trabajadores dice que siempre, el 42.3% que solo algunas veces y el 7.7% que nunca.
- El 90.4% de los encuestados plantean que las condiciones en su puesto laboral son buenas, el resto que son regulares.
- En cuanto a los medios de protección necesarios para realizar su labor, el 85% dice que siempre cuentan con los mismos y el 15% algunas veces.
- La mayoría de los empleados han tenido la oportunidad de mejorar su desarrollo personal y profesional.
- Solo algunas veces se toman las opiniones, de los trabajadores para mejorar o cambiar los métodos de trabajo.

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

- EL 29.4% plantea que el sindicato siempre responde las inquietudes, de los trabajadores y el 70.6% que algunas veces responde a ellas.

De forma general el índice del clima laboral es de un 73.81% con una calificación de bien. Algunos trabajadores consideran que se puede mejorar la satisfacción laboral, mejorando la estimulación moral y material, atendiendo mejor al trabajador, dándole las condiciones indispensables para realizar su trabajo, así como el seguimiento estricto por parte de los jefes, controlando el buen desempeño del mismo, pasar a los Especialistas al grupo 2 del 2%, colocando al trabajador en el centro de las proyecciones y de la planificación.

## **Tarea 2. Diagnóstico de los procesos de realización**

### **1. Diagnóstico del proceso de Recepción**

Se dedica a la gestión de todos los servicios relacionados con la estancia de los clientes, desde el proceso de reserva (check in) hasta la salida (check out), para ello ofrece varios servicios que estarán relacionados con todas las áreas del hotel; participa de forma directa en la promoción de los servicios que brinda la instalación; registra y controla todas las reservas de habitaciones; gestiona directamente la venta de habitaciones para los turistas libres que se presenten en la recepción a partir de las tarifas establecidas. Esta área recibe, acoge y despide a los clientes; además, atiende a través del servicio de conserjería todas las solicitudes de los clientes; brinda información de los servicios, tanto internos como externos; gestiona la utilización de los servicios externos solicitados; coordina la solución de quejas y reclamaciones que se reciban en la recepción; controla las cuentas de los clientes; también gestiona los cobros y emite información al resto de las áreas. En las encuestas hechas a los clientes se determinó que el índice de satisfacción de los mismos con respecto a la rapidez y profesionalidad del equipo de recepción en general es de un 8.09 en el año 2013, sobre cumpliendo con las metas trazadas y tiene un ligero aumento con respecto al año anterior.

El 84.74% de los clientes encuestados supera las expectativas en cuanto a la cordialidad de los empleados, mientras el 13.68% las alcanza. En el caso del servicio

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
de maletero, las expectativas se exceden en el 86.16% de los clientes y se alcanzan en el 12.58 %. El 1.26% no alcanzan las expectativas siendo estos últimos realmente los clientes insatisfechos con respecto al comportamiento del atributo analizado (Ver Anexo 9).

## **2. Diagnóstico del proceso de Ama de Llaves**

Es el encargado de garantizar la organización, control y limpieza de las habitaciones, áreas nobles del Hotel, el cambio de lencería y limpieza de locales interiores y exteriores. Para el desarrollo de su trabajo, establece relaciones con todas las áreas del hotel; además, ofrece servicios de lavandería y tintorería. Garantiza una buena imagen de ambientación e higiene en todas las áreas. Para garantizar esta misión el departamento cuenta con una plantilla estructurada por cargos (Ver Anexos10).

La Plantilla está diseñada para un máximo de 300 clientes, con una plantilla fija de 33 plazas , cuando la ocupación excede a este número se utiliza la figura de contrato determinado, utilizando una norma de 15 habitaciones por camareras en la sección del Hotel y 12 Habitaciones por camarera en la sección de la Villa.

El hotel cuenta con 16 camareras, una por área, y 4 cubre francos, 2 supervisoras, una jefa de oficina, 14 limpiadoras de áreas libres, dos roperos, un jefe y una jefa de oficina, 14 limpiadoras de áreas libres, dos roperos, un jefe de almacén de ropería. Las camareras trabajan 26 días al mes y franquean 4, toman vacaciones cada 6 meses, 15 días.

En el hotel Brisas Guardalavaca el trabajo de las camareras juega una función determinante en el logro del objetivo principal de la entidad, que es brindar un esmerado servicio y obtener beneficios económicos en una relación ganar-ganar entre clientes-hotel.

Para ello la misma desarrolla métodos y procesos de trabajos en la prestación de servicio los cuales se encuentran estandarizados entre los que se encuentran:

### **Proceso de entrada a la habitación para su higienización**

- Toca tres veces la puerta de la habitación y anuncia que es la camarera

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

- Si no está el cliente se realiza la limpieza, de lo contrario se le pregunta al cliente ¿que desea?
- Se procede a realizar el pedido

### **Proceso de limpieza de habitación VL**

- Entra a la habitación colocando el carro en la entrada
- Revisión del funcionamiento de equipos, descarga inodoro y se drenan los grifos(en caso de existir cualquier desperfecto, reportarlo)
- Desempolva y pule las superficies que así lo requieran
- Barre y trapea terraza, habitación y baño si es necesario
- Revisa la hermeticidad y seguridad de la habitación
- Se ambienta la habitación y el baño
- Supervisión circular de la habitación
- Se apagan las luces y se cierra la puerta

### **Proceso de limpieza de habitación (VS)**

Entra a la habitación colocando el carro en la entrada

- Revisión del funcionamiento de equipos(en caso de existir cualquier desperfecto, reportarlo)
- Recogida de basura de cestos y ceniceros, recogida de lencería haciendo cambio por limpia (si encuentra objetos olvidados, realizar el proceso pertinente)
- Desempolva habitación y limpia la terraza
- Barre y trapea la habitación (dejando en orden según dejó el cliente)
- En el baño hace recogida de basura del cesto, recoge felpa, descargue y limpieza de taza, se abren los grifos del lavamanos, se pule espejo y encimera e higienízale lavamanos, se abren los grifos de la bañera, se higienizan los azules, la cortina y la bañera(si hay desperfectos reportarlos)
- Se limpia la puerta y se deja entreabierta
- Se barre y trapea el piso del baño
- Se completa la dotación del baño y se deja entre abierta la puerta
- Supervisión circular de la habitación y ambientación

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

- Desempolva e higieniza el closet si es necesario
- Limpieza de la puerta de entrada y picaporte
- Se barre y trapea el recibidor y el pasillo, se cierra la puerta y comprueba su seguridad

En la limpieza profunda las actividades descritas en el proceso, se realizan de forma profunda haciendo énfasis en deshollinar el techo y limpiar las rejillas del aire acondicionado, limpiar las paredes, barrer el piso moviendo todos los muebles, pasar paño húmedo por todos los muebles y doblar las frazadas.

En cuanto al índice de satisfacción del cliente se sobre cumple el plan trazado en el año 2013, y es uno de los departamentos que más crece con respecto al año anterior en este índice.

El índice de eficiencia de alojamiento de forma global es eficiente, pero se incumple en los meses de julio, agosto, octubre y noviembre, debido a que los ingresos en este mes no se cumplieron por el incumplimiento del plan de ingresos (Ver Anexo 10).

### **3. Diagnóstico de Recreación**

Tiene a su cargo actividades coordinadas y planificadas con la finalidad de lograr la optimización del tiempo de esparcimiento de los clientes, así como la ambientación de actividades y eventos realizados de conjunto con otros Grupos contratados de Artes Escénicas y el Centro de la Música, sobre la base de la satisfacción y la superación de las expectativas, influye en la organización integral del producto turístico, además de ser un motivador de las actividades culturales genuinamente cubanas del Hotel, proyectando la identidad nacional; crea un clima favorable al elevar el estado anímico de los clientes; promociona los valores patrimoniales locales y nacionales; y contribuye a la diversificación de distintos modos de vida.

La plantilla actual está compuesta por 3 mujeres, 3 hombres y un especialista principal, además de 2 encargados de medios de recreación, un encargado de medios plásticos, incluye tumbonas y sillas de las áreas de la piscina y la playa, un instructor de tenis, un instructor de gimnasio, 4 operadores de audio y un masajista.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
Entre las actividades realizadas se encuentran las contemplativas, y las participativas, que son las que se interrelacionan con los clientes, en las competencias se le ofertan regalos a los clientes ganadores en diferentes juegos de participación.

Las actividades comienzan a las 10 de mañana y concluyen con el cierre de la discoteca a las 2 de la madrugada, en caso de lluvia se realizan actividades emergentes en las áreas interiores.

En las noches los bares tienen su actuación, el programa tiene 15 días de rotación, para los clientes que tienen una estancia de este tiempo no se sientan desmotivados, viendo el mismo programa.

El estado técnico de los equipos de audio es bastante bueno, pues se realizó una reposición de los equipos defectuosos, y se repararon los que todavía permanecen en explotación.

El índice de satisfacción de los clientes fluctúa bastante por meses, en dependencia de las características de los clientes, como procedencia, edad, estatus social, pero en el resumen anual en el año 2013, casi es igual que el del 2012 y se cumple el plan propuesto.

#### **4. Diagnóstico de otros servicios**

El hotel a pesar de ser todo incluido presta otros servicios, que también generan ingresos a la entidad como: servicio de lavandería, peluquería, tiendas, masaje, servicio de caja de seguridad, llamadas telefónicas al exterior, internet, venta de tarjetas, servicio de comedor obrero a terceros, discoteca en la playa para nacionales, bodas en la instalación, en fechas alegóricas, como día de las madres y 14 de febrero se venden ofertas para restaurantes a la carta, servicio de cava para la venta de vinos y otras bebidas

#### **5. Diagnóstico de Bebidas y Alimentos**

Garantiza el servicio de restaurantes y bares; gestiona el aprovisionamiento para poder prestar, con la mayor eficiencia, los servicios. También atiende los servicios, con óptima calidad, de eventos y reuniones que se realicen en el Hotel. Para el desarrollo de su

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

trabajo, establece relaciones con todas las áreas del Hotel. Para alcanzar un mayor control de los recursos y eficiencia en esta actividad, los servicios de restaurantes incluyen el servicio del bar que se encuentra en el mismo. La organización de los restaurantes señala dos secciones: restaurante buffet (La Turquesa y El Zaguán) y restaurante a la carta (La Trattoria, El Guayabero y El Patio de Los Artistas), además de la Parrilla Isla Mujeres que presta servicios de comida ligera las 24 horas, lo que facilita la capacitación y operación en cuanto a niveles de satisfacción y gastos planificados. Bares: Corresponde a esta actividad la preparación, elaboración, venta y control de la oferta de alimentos y bebidas, decide la compra de bebidas y productos a ofertar en los bares en función de las necesidades y solicitudes de los clientes, garantizando seguridad e higiene, ofrece una oferta variada y dietética, también es responsable del cumplimiento de los estándares de calidad. Para alcanzar un mayor control de los recursos y eficiencia en esta actividad, esta área comprende los bares Lobby Bar El Tejado, Bar Capuccino, Bar El Patio, Lobby Bar La Tinaja, Bar Discoteca La Dulce Vita, Bar Parrilla Isla Mujeres y Acua Bar. Presta los servicios de minibar y coffe breack ofertado al cliente por el Grupo de Recepción.

El índice de satisfacción de los clientes en la gastronomía es el que alcanza mayor satisfacción, restaurantes tiene una calificación 8.66 y bares 8.69, también son de los que más crecen con respecto al año anterior (Ver Anexo 12).

En el cálculo de la eficiencia en la gastronomía de forma general está bien, pero al analizarlo por separado, en los restaurantes a la carta no es eficaz este índice, en las bebidas, en el mes de diciembre se incumple en los comedores buffet y a la carta, solo se cumple en las bebidas del buffet (Ver Anexo 12).

El costo por turistas días cierra con 0.01 cuc por debajo del presupuesto, que implica un ahorro relativo de 2.4 mcuc en comestibles, el resultado es 0.16 de sobre consumo que implica un sobre gasto relativo de 38.2 mcuc mientras que en bebidas se localiza un ahorro relativo de 0.17 cuc de 0.05 para un ahorro relativo de 40.6 mcuc.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
En moneda Total se obtienen 0.27 por encima del plan que significa un sobre gasto relativo de 64.4 mp, correspondiendo a Comestibles 0.34 de sobre gasto para 81.1 mp y bebidas 0.07 de ahorro para 16.7 mp de ahorro relativo.

### **Tarea 3. Diagnóstico de los procesos de Apoyo**

#### **1. Departamento de Servicios Técnicos**

Tiene a su cargo garantizar los servicios técnicos necesarios para mantener en óptimo funcionamiento todas las instalaciones y Grupos que se encuentran en el Hotel, también se responsabiliza con la limpieza y mantenimiento de las áreas verdes y la piscina, así como el consumo de los portadores energéticos y el agua. Para el desarrollo de su trabajo, establece relaciones con todas las áreas del Hotel.

El Plan de Mantenimiento Preventivo tenía planificado realizar un total de 10442 acciones en todo el año 2013, desglosadas en 5568 acciones por Mantenimiento propio y 4874 por Servicios contratados.

Al cierre del año 2013 se realizaron 11269 acciones para un 107,9% de ejecución, desglosadas en: 6631 acciones por Mantenimiento propio, para un 119,1% de cumplimiento y 4638 acciones por Servicios contratados, para un 95,1.

Para el año 2013 se aprobó un Presupuesto para el Mantenimiento Preventivo Planificado de 485484 MMT, desglosados en 136722 MMT para el mantenimiento propio y 348762 MMT para los Servicios Contratados.

Al cierre del año 2013 el real ejecutado fue de 535718,1, para un 110,34% de ejecución desagregados en: 220606,1 MMT por mantenimiento propio, lo que representó un 161,35% del presupuesto y 315112 MMT por los Servicios Contratados, representando un 90,35% del plan. Estos resultados se reflejan en la tabla que se muestra en (Ver Anexo 13)

En estos momentos no existe indisponibilidad de equipos por roturas y por MPP.

La relación mantenimiento-capacidad productiva es favorable, pues las acciones de mantenimiento permiten la explotación correcta y total de la planta hotelera.

#### **❖ Transporte**

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
El Hotel cuenta con 8 vehículos, 3 motos y 5 autos, en los últimos 7 meses del 2013, el Hyundai Electra se encontraba fuera de servicio, lo que representa un 87.5% de disponibilidad y en diciembre hubo un 75% de disponibilidad, por estar el panel Mitsubishi en mantenimiento, en cuanto al índice de consumo es eficaz en todos los meses, menos en septiembre, que es de un 57%, pues las 3 motos hicieron menos km por litro de lo que establece el manual del fabricante (Ver Anexo 13).

### ❖ **Diagnóstico de Consumo de Portadores energéticos y agua**

En cuanto al comportamiento de los portadores energéticos, existe un control tres veces al día de acuerdo a los cambios de guardia técnica, dividiendo el análisis en cuatro circuitos (climatización villa, fuerza y alumbrado villa, climatización hotel y fuerza y alumbrado hotel) los mismos se introducen manual y automáticamente a un sistema computarizado, el que ofrece la posibilidad de realizar análisis y comparaciones con períodos anteriores, se implementan acciones de información a los trabajadores en pizarras informativas diseñada con ese propósito y se implementan las acciones de la comisión del PAE (Programa de Ahorro de Electricidad), aspecto que ha permitido un comportamiento positivo de los indicadores.

Al analizar los gastos, consumo e ingresos de los portadores energéticos y agua de 6 meses del año 2013, podemos decir que el índice de consumo en los meses de junio y julio no es eficaz, pues los gastos reales son superiores a los planificados, no siendo así en los otros meses. En el consumo de electricidad el índice de eficiencia por habitaciones días ocupadas (HDO) es eficaz, menos en el mes de noviembre, aunque se consumieron 39516kw menos que lo planificado. En junio, septiembre, octubre noviembre, el gasto del diesel entre las HDO no es eficaz, producto a afectaciones imprevistas del fluido eléctrico provocando la utilización de los grupos electrógenos, así como el de gasolina especial y regular, si lo son en todos los meses analizados. Los metros cúbicos de agua utilizados en estos meses son menores a lo planificado, gracias a medidas de ahorro del preciado líquido. El índice de eficiencia de gas licuado no es adecuado en junio, julio, agosto y noviembre, siendo el consumo de la cocina el que

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
más influye, debido a indisciplinas por parte de los obreros que en ocasiones dejan el fuego encendido innecesariamente (Ver Anexo14).

## **2.Diagnóstico del Proceso de Compra y Relaciones con los Proveedores**

Se encarga de comprar los abastecimientos, garantizando el almacenamiento y distribución de las mercancías que permitirán la operación de todas las áreas con eficiencia económica para lograr la satisfacción de los clientes, el mismo debe cumplir con todas las normas de almacenaje, también gestionar y controlar los inventarios. Para el desarrollo de su trabajo, establece relaciones con todas las áreas del Hotel.

Las compras se realizan sobre la base de contratos a los cuales se le incluyen cláusulas que contienen las exigencias y requerimientos de calidad así como las formas de reclamación. Con respecto a los procesos de compras se ha trabajado en el enfoque por proceso. Donde el departamento de aseguramiento, es quien gestiona la compra y conservación de los productos pero el máximo responsable del proceso y del control del mismo es cada Jefe de Departamento, de acuerdo a los productos genéricos que utiliza en su área.

Trabajando bajo el sistema de que cada producto tiene definido:

- ✓ Ciclo de reaprovisionamiento (definido en la contratación)
- ✓ Coeficiente de consumo (definido por el departamento consumidor)
- ✓ Inventario de contingencia (defino por el Dpto. de Aseguramiento)
- ✓ Nivel de inventario mínimo (Definido por el Dpto. de Aseguramiento)
- ✓ Nivel de Inventario Máximo (Definido por el Dpto. de aseguramiento)
- ✓ Requisitos de aceptación. Normas de Calidad.

El desempeño de los procesos de compras se evalúan teniendo en cuenta el cumplimiento de indicadores como estabilidad de las ofertas estandarizadas, relación calidad precio así como el resultado de las encuestas aplicadas a los departamentos y equipos a los cuales el departamento presta servicios, además de la realización de trabajo, en conjunto con proveedores de productos o servicios con los consumidores de productos o servicios donde se analiza la calidad y la forma de prestar un mejor servicio.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
Las relaciones con los proveedores se establecen teniendo como principio ganar-ganar, posibilitando acciones mutuamente ventajosas, entre las que se encuentra la conformación de paquetes de compra, la concertación de contratos de compra en exclusiva, obteniendo estabilidad de productos y mejores precios. La retroalimentación con los proveedores sobre su desempeño se realiza a través de la clasificación de los mismos en las categorías siguientes:

- ✓ **Proveedor Malo**
- ✓ **Proveedor Regular**
- ✓ **Proveedor Confiable**
- ✓ Proveedor De Excelencia

Proveedor De Excelencia: Será aquel que alcance la evaluación de Excelente en todos los indicadores de la evaluación de proveedores.

Proveedor Confiable: Será aquel proveedor que alcance una evaluación de excelente en todos los indicadores, excepto en el cumplimiento de los requisitos contractuales en la que alcanza una evaluación de Bien.

Proveedor Regular: Será aquel proveedor que solo alcanza una evaluación excelente en la evaluación del SG y Bien en la evaluación de la calidad de los productos entregados y en el cumplimiento de los requisitos contractuales.

Proveedor Malo: Será aquel proveedor que no alcanza una evaluación de Excelente en ninguno de los indicadores establecidos, o alcanza una evaluación insatisfactoria en al menos uno de los indicadores establecidos.

Los resultados de la evaluación de los proveedores se le envía al Director General trascurridos 7 días (hábiles) posteriores a la fecha de inspección, en correspondencia con el RCS-04-03-03.

Los proveedores claves son:

- Comercializadora ITH S.A.
- Comercializadora AT Comercial
- Havana Rum & Liqueurs
- Almacenes Universales
- Elf Gas Cuba
- Bucanero

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

- Pesca Caribe
- Frutas Selectas
- Combinado Avícola Nacional Holguín
- Acueducto
- Suchel
- Cárnica Tradisa
- Cuba Ron
- Suchel Holguín

Dentro del programa de celebración del aniversario del hotel se dedica un día a los suministradores donde estos realizan una gran exposición de sus ofertas y son invitados como clientes en la instalación, para lo cual se cuenta además con una fuente de datos de los principales suministradores, aspecto que facilita la comunicación constante y la toma de decisiones conjuntas.

Para el año 2013 no se cumplieron es su totalidad, la mayoría de las demandas hechas por el hotel se incumplieron, debido a su no existencia y otras causas como falta de transporte, y plagas, todas por parte de los suministradores, los productos más escasos fueron los cítricos y vegetales por parte de la Agricultura y la lencería por ITH.

Tomando como referencia el mes de diciembre del 2013, para hacer un análisis del incumplimiento con la demanda hecha a los suministradores, los principales productos que se dejaron de ofertar fueron el lomo de cerdo sin hueso con un 48.57% de incumplimiento, la oferta de vino seco y vinagre, no se cumplió ni en más de un 70%, la cerveza enlatada en un 75%, el jugo de piña y de manzana tuvieron un 20% y un 50% respectivamente; por parte de la agricultura los productos más escasos fueron el limón con un 44%, el tomate 35.8% y la lechuga 64.5% de cumplimiento; en los insumos hoteleros el producto más escaso fue la bolsa de alta y/o baja densidad (Ver Anexo 15). El Hotel cuenta con 9 cámaras frías, 13 almacenes distribuidos por varias áreas, dentro de los mismos existen 43 burros y plataformas, 162 estantes metálicos y 21 de madera, para la transportación interna cuenta con 8 carretillas y transpaletas. El aprovechamiento del área de forma general es de un 63.33% y fluctúa entre un 30% y un 80% por cada almacén (Ver Anexo 16).

### **3.Diagnóstico de Seguridad y Salud en el trabajo (SST)**

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
En la instalación se realizó un estudio para una tesis en el año 2012 donde se revisó la documentación correspondiente al SGSST y se llevó a cabo una revisión del Manual de SST, siendo esta la tercera que se le realiza.

El Manual da cumplimiento a lo que se plantea en el requisito 4.4.4 de la NC 18001:2005, siendo un medio donde se describen los principales elementos del sistema de gestión, y brinda la referencia necesaria para la consulta de otros documentos vinculados a dichos efectos. De manera general, se comprobó que el hotel cuenta con los procedimientos específicos y externos que se mencionan en el manual y que exige la NC 18001:2005, y se realizó una revisión de cada uno de estos procedimientos para verificar que se reflejara apropiadamente objetivos, alcance, y la efectividad práctica del procedimiento en cuestión y se realizaron algunas adecuaciones.

En cuanto a las condiciones de trabajo relacionado con calor, humedad, ruido, contaminación, luz se pueden evaluar que son aceptables, motivado por las características de la instalación. Las mismas varían de acuerdo al área de trabajo. Por ejemplo, en Cocina por las características del flujo de producción, en algunas de sus áreas hay temperaturas más elevadas (área caliente) que en el área de servicio, pero existen los medios técnicos como sistemas de extracción/ inyección de aire que mejoran las condiciones.

La infraestructura y el ambiente laboral en las Áreas de Cocina, Restaurantes, Habitaciones y de manera general consideramos tienen la calificación de Bien. A partir de la Política del Hotel la alta dirección definió una política de Seguridad y Salud en el Trabajo que establece claramente los objetivos generales de la actividad y el compromiso de mejorar su desempeño continuamente, que además se encuentra comunicada a todos los trabajadores con el propósito de que estos conozcan cada una de sus obligaciones y responsabilidades individuales y está a disposición de las partes interesadas y del público en general.

Nuestra política incluye el compromiso de los directivos y trabajadores de garantizar la seguridad, integridad física y la salud del personal relacionado con su funcionamiento y servicios, mediante la creación y mejora continua de condiciones seguras e higiénicas,

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu) para lo cual se adoptan medidas organizativas y técnicas, para evaluar y controlar los riesgos que afectan la seguridad y salud de los trabajadores y clientes, y en especial, velar por la no-ocurrencia de Enfermedades transmitidas por Alimentos (ETA), Control estricto del agua recreativa y de consumo humano para la no existencia de Legionella y contar con un Sistema de Protección Contra Incendios (APCI).

Dentro de los procedimientos que forman parte del sistema de gestión hay uno específicamente designando para este tema y es el que regula cada paso que se da en la instalación en este sentido, y dentro del cual también hay un plan de medidas que abarca todo esto.

Un riesgo presente en todos los restaurantes es caídas a un mismo nivel, es un riesgo controlado, pues se da calzado antirresbalable, los pisos tienen la rugosidad establecida para la tarea, se programa la limpieza que no coincida con los horarios pico, etc. En los puestos de trabajo también se labora con estándares, los cuales tienen asociados estos aspectos. Existen también controles constantes y retroalimentación continua, a través del puesto de Mando de mantenimiento, que decepciona cualquier situación anormal reportada y le da inmediata solución. No existen enfermedades profesionales. En estos dos últimos años solo han existido dos accidentes de trabajo leves, uno relacionado con caída a un mismo nivel, y otro atrapado, ambas causas se eliminaron, por estos 2 accidentes un trabajador perdió 25 días de trabajo en el mes de abril y el otro 18 días en mayo, para un promedio de 373 trabajadores en el 2013 y en el 2012 no hubo ningún accidente. El plan ejecución de medios de protección e inversiones se cumplió en la fecha analizada.

El índice de eliminación y control de riesgos es de un 75% lo que se considera eficaz, pero es necesario mejorarlo para alcanzar niveles superiores.

### **COMPORTAMIENTO DE LA ACTIVIDAD DELICTIVA DEL AÑO 2013**

En este año fueron detectados 8 hechos delictivos, los mismos estuvieron relacionados con:

Tres apropiaciones indebidas que involucraron a 3 trabajadores, los cuales intentaron sustraer productos adheridos al cuerpo y un caso mediante la urticación de clientes. A los infractores se le aplicó separación de la entidad. 4 intentos de

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
sustracción de productos adheridos al cuerpo desarrollado por 2 trabajadores terceros y 2 estudiantes.

1 intento de robo de un reloj por un nacional a un cliente en áreas de la playa.

Se reduce la cantidad de hechos delictivos con relación al año anterior en 6 hechos así como en su cuantía en 260,23 CUC. Por estos hechos se aplicaron las medidas correspondientes a los infractores, lo que demuestra la efectividad de las medidas diseñadas en el plan de prevención.

Todos los hechos fueron detectados por el sistema interno del Hotel, lo que significa que ninguno fue operado por las diferentes líneas operativas del MININT.

En cuanto al tema del enfrentamiento a la prostitución se detectaron 5 casos, los cuales fueron denunciados a la PNR y dos casos de consumo de drogas por clientes extranjeros.

Estos temas son analizados preventivamente, en diferentes escenarios dentro de los que podemos citar:

- ✓Consejillos Semanales.
- ✓Consejo de Dirección.
- ✓Comité de Prevención y Control.
- ✓Reunión del Sistema del MINTUR con frecuencia quincenal.
- ✓Reuniones de Núcleos, Comité PCC, C/B UJC y S/S.

Donde se han identificado los problemas siguientes:

- 1.No se ha logrado un grado elevado de combatividad en los supervisores sobre el enfrentamiento a las indisciplinas y el delito.
- 2.No se ha logrado la aplicación efectiva de las responsabilidades colaterales a los responsables de las causas y/o condiciones que originan los hechos.

3.No se ha logrado establecer un trabajo diferenciado hacia los cuadros , con áreas con mayores vulnerabilidad.

#### **Tarea 4. Evaluación del nivel de servicio**

El nivel de servicio ofrecido es el servicio que la entidad se propone ofrecer, sobre la base de sus condiciones tecnológicas, organizativas y económicas. Representa el nivel de servicio adecuado que se quiere alcanzar por la entidad, parte de un estudio que permite diseñar el servicio que desean los clientes y crear las condiciones para brindarlo, es considerado el estado deseado. A partir del comportamiento histórico de los atributos (confort, calidad en los servicios, rapidez en los servicios, confort en las habitaciones, variedad en las ofertas, variedad dentro de las ofertas, profesionalidad, seguridad e higiene) por cada área se determinó que el nivel de servicio ofrecido por el hotel es de un 98% (Ver Anexo 17).

Para medir el nivel de servicio que proporciona el hotel y el que percibe el cliente se realizaron encuestas a trabajadores y clientes, del resultado obtenido podemos decir que los atributos de mayor impacto, para el buen funcionamiento de la instalación en primer lugar son, la calidad de los servicios, imagen y limpieza de las instalaciones y la hospitalidad, en segundo lugar la rapidez de los servicios, seguridad de las instalaciones, y variedad y calidad de las ofertas gastronómicas, los demás atributos también son muy importantes aunque en menor medida.

Tamaño de la muestra (n): Número de clientes a encuestar para que los resultados sean estadísticamente significativos

Tamaño de la población (N): Promedio de trabajadores

N = 271 trabajadores

d = 5% error máximo permisible.

p = q = 0.5 probabilidad de éxito y fallo respectivamente.

$Z^2_{(1-\alpha)} = Z^2_{(0.95)} = 1.96$  Coeficiente de la distribución Normal.

$$n_0 = Z^2_{(1-\alpha)} * \left( \frac{p * q}{d^2} \right) = 1.96 * \left( \frac{0.5 * 0.5}{0.0025} \right) = 196$$

Tamaño de la muestra. (n)

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{196}{1 + \frac{196}{271}} = 114$$

Como se muestra el número de trabajadores a encuestar es 114, lo que representa el 42% de la población total.

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

fallos	2	3	6	2	3	4	0	2	1	0	0
N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
	0.982	0.973	0.947	0.98	0.974	0.965	1	0.98	0.991	1	1
NSP	0.814										

$$NSP_{\text{Prop}} = 81\%$$

## 2. Nivel de servicio proporcionado

En cuanto a la evaluación que le dan al Hotel los trabajadores en cada atributo; la calidad de los servicios, profesionalidad del personal, hospitalidad, seguridad de las instalaciones y cuidado del medio ambiente tienen una evaluación de un 100%, la rapidez de los servicios, imagen y limpieza de las instalaciones, variedad y calidad de las ofertas gastronómicas e información al cliente obtienen calificación superior al 90%, las peores evaluaciones son para el confort de las habitaciones y la variedad y calidad de las ofertas recreativas, de forma general el nivel de servicio proporcionado es de un 81% menor que el nivel de servicio ofrecido, es decir lo planificado.

## 4. Nivel de servicio percibido

Por otra parte de las encuestas realizadas a los clientes para determinar la satisfacción de los mismos, se utilizó la encuesta diseñada para los clientes externos (Anexo) analizándose los atributos antes mencionados y determinando por cada uno el número

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
 de insatisfacciones. En la encuesta se considera el número de fallo por cada cliente que no alcance ni supere las expectativas.

Para determinar la cantidad de clientes externos a los que se le realizarán la encuesta se tomó como población (N) a todos los clientes en las instalaciones en una semana, que su estancia excediera 3 noches del mes de diciembre del año 2013, y a partir de ahí el tamaño de la muestra (n) que es el número de clientes (externos) a encuestar para que los resultados sean confiables.

Tamaño de la población (N): Todos los clientes en las instalaciones en un día del mes de diciembre.

N = 1050 clientes

d = 5% error máximo permisible.

p = q = 0.5 probabilidad de éxito y fallo respectivamente.

$Z^2_{(1-\alpha)} = Z^2_{(0.95)} = 1.96$  Coeficiente de la distribución Normal.

$$n_0 = Z^2_{(1-\alpha)} * \left( \frac{p * q}{d^2} \right) = 1.96 * \left( \frac{0.5 * 0.5}{0.0025} \right) = 196$$

Tamaño de la muestra. (n)

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{196}{1 + \frac{196}{1050}} = 166$$

Como se muestra el número de clientes a encuestar es 166, lo que representa el 15.8 % de la población total.

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

fallos	5	9	4	2	2	11	12	2
N	166	166	166	166	166	166	166	166
	0.9699	0.946	0.976	0.988	0.988	0.93	0.928	0.99
NSP	0.7478							

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
NSPercibido = 75%

De los resultados se obtiene, que el nivel de servicio que los clientes perciben tiene un valor de 75 %, todos los atributos tienen una calificación superior al 90%, siendo las menores las áreas de alojamiento y le siguen animación y mantenimiento.

## **Etapas 5: Legitimación de la dimensión del Cambio.**

### **1. Motivación y convencimiento para asumir el Cambio.**

Para lograr el conocimiento, motivación y compromiso con el cambio que se propone, se promovió la divulgación del trabajo a realizar y la importancia del mismo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, dándose a conocer la esencia del cambio y como ayudaría este a la organización, al control del trabajo y a la integración de proyectos para lograr las metas planificadas, lográndose la reducción de la resistencia y el reconocimiento por parte de los trabajadores, del avance que conduce este nuevo cambio. Además se capacitó al personal respecto al tema y las consecuencias positivas y negativas que trae consigo el cambio, para que se pudieran solucionar desde la mejor manera, de esta forma se logró el involucramiento de los trabajadores en aquellas decisiones que les afectan, y al aumentar su autonomía y control sobre sus vidas en el trabajo, estos estarán más motivados y comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con su puesto de trabajo.

### **2. Creación del Grupo de Cambio**

Para la implementación del cambio organizacional en el Hotel Brisas Guardalavaca de Holguín se seleccionó un grupo de trabajo, capacitado y lo suficientemente apto para tomar decisiones de gran envergadura a la hora de enfrentar los cambios, el cual se encuentra integrado por:

- Carlos Rodríguez (Subdirector General Brisas Guardalavaca)
- Yaima Suarez (Subdirectora Comercial)
- Iván Montero (Especialista Comercial de Ventas)
- Isabel (Especialista Comercial de reserva)
- Ricardo Rojas (Jefe de Aseguramiento)

### **Eta**pa 6: Definición de las fuerzas motrices internas, variables latentes y cambio organizacional.

Después de analizar el diagnóstico de todos los procesos del hotel y los niveles de servicio, se determinan las causas que originan los problemas y las variables que influyen, así como las fuerzas motrices que dan origen a las mismas, después de este análisis podemos identificar los obstáculos que me están influyendo en el cumplimiento de las estrategias y servirá como base para las posibles soluciones.

Causas	Fuerzas Motrices	Variables Latentes
1- Insatisfacción laboral	Liderazgo	Resistencia al cambio
2- Falta de Comunicación entre los departamentos	Sistema informativo	Comunicación
3- No existe sistema de pago por resultados	Satisfacción del cliente interno	Motivación y clima laboral
4- Proceso de dirección Centralizado	Estructura	Estilos de dirección
5- Bajo nivel idiomático en Alemán y Francés	Formación	Competencias laborales
6- Incumplimiento con el suministro	Competitividad	Pronóstico de la demanda
7- Inestabilidad de proveedores	Competitividad	Relación con los proveedores
8- Inadecuada elaboración del mapa de procesos	Diseño de los procesos	Integración de los procesos
9- Demora en el servicio de mantenimiento	Tecnología	Equipamiento tecnológico
10- Sobre consumo de portadores energéticos	Presupuesto	Desempeño económico
11- Habitaciones deterioradas	Tecnología	Equipamiento tecnológico
12- Deterioro de medios en las habitaciones	Tecnología	Equipamiento tecnológico

### **Eta**pa 7: Formulación del estado deseado

Con la implementación del Cambio organizacional en el Hotel Brisas Guardalavaca se desea:

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
“Lograr el 100% del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la planeación estratégica en el período 2012-2016”

### **Fase III. Proyección estratégica**

#### **Etapas 8: Formulación de las soluciones estratégicas y Planes de Acción**

Después de analizar las causas que dan origen a los problemas y las variables que influyen, así como formular el estado deseado se determinan las posibles soluciones, para ello es necesario la revisión de documentos y los análisis de expertos, obteniéndose como resultado un conjunto de criterios necesarios para el óptimo funcionamiento de la organización, los cuales se reflejan en los planes de acción (Ver Anexo 19).

#### **Posibles soluciones:**

- Buscar vías de comunicación para mejorar el sentido de pertenencia
- Mejorar el control de las tareas realizadas por los trabajadores por parte de los supervisores
- Buscar métodos para mejorar la estimulación moral y material
- Mejorar la capacitación idiomática
- Mejorar mecanismos de selección para los proveedores
- Lograr la preferencia entre los demás clientes de los suministradores
- Reelaborar el mapa de procesos
- Incrementar el mantenimiento y reposición en las habitaciones
- Hacer un nuevo levantamiento de los riesgos existentes
- Comprometer al trabajador con la necesidad de ahorro de los portadores energéticos
- Elaborar una política de Mantenimiento que disminuya las molestias ocasionadas por las roturas imprevistas en las distintas áreas de la instalación

### **Fase IV. Implementación de las acciones propuestas**

#### **Etapas 9. Matriz de despliegue**

---

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

La principal herramienta que se utilizará en esta etapa es la matriz de despliegue que me va a permitir evaluar la complejidad del cambio que se desea ejecutar, se hace un análisis de la estructura organizativa, con el objetivo de conocer la relación existente entre la estructura y la estrategia formulada, si esta requiere de cambios y cuán complejos son los mismos.

Es necesario el conocimiento de la cultura, su compatibilidad con la estrategia, los cambios que esta requiere y la complejidad de los mismos. Es necesario conocer si existe liderazgo en la entidad y si este impulsa o prohíbe el cambio; si existe un pensamiento estratégico y si las políticas actuales de la organización sirven de dinamizador o freno a la implantación o ejecución de la estrategia. En este caso podemos se puede ultimar que las soluciones explicadas en la etapa anterior tiene una complejidad del cambio simple y la toma de decisiones en el cambio organizacional es autónoma, quedando las mismas en el cuadrante de expedita, ya que los cambios a efectuar para mejorar los procesos, estrategias y planes de acción son a nivel de dirección del Hotel, por lo que la solución a tomar sería la implementación de los planes de acción concebida para cada uno de los procesos diagnosticados en este trabajo. No siendo así para el proceso de mantenimiento que tiene una complejidad del cambio simple, pero más del 85% de su ejecución dependen de un nivel superior (heterónoma), quedando en el cuadrante semáforo, por lo cual el procedimiento a seguir es acompañar el plan de acción de los análisis de factibilidad necesarios.

### **Fase V. Control y corrección**

En esta fase se podrán determinar los diferentes indicadores que permitirán evaluar cómo se ha implementado el cambio organizacional, detectar desviaciones y corregirlas para que al finalizar el proceso de cambio, la entidad haya mejorado su desempeño.

### **Etapa 10: Evaluación de la efectividad organizacional**

Para comprobar la efectividad del cambio organizacional, se utilizó como principal herramienta el modelo **NOVA** por la facilidad de la implementación en todo tipo de empresa, con el mismo se volverán a evaluar el cumplimiento de los objetivos, del plan de acción y del desempeño empresarial.

### **Tarea1. Reevaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos**

Al reevaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos diseñados en la planeación estratégica nos percatamos que:

- ❖ Se incrementaron los niveles de ocupación en un 15% con respecto al año anterior en igual periodo.
- ❖ La satisfacción de los clientes, como promedio en el mes de abril del 2014 la alcanzó un 75%

De manera general se cumplieron los objetivos de la planeación estratégica diseñada para el periodo 2010- 2014 en un 95%.

### **Tarea2. Reevaluar el cumplimiento de los planes de acción**

Evaluando el cumplimiento de los planes de acción elaborados para un periodo de 3 años de acuerdo con los Lineamientos aprobados por el VI Congreso del Partido, se logra un progreso significativo de la entidad, los mismos se evidencian al reevaluar varios indicadores por el manual de indicadores NOVA.

### **Tarea3. Manual de indicadores**

Este manual de indicadores según el modelo NOVA, (Ver Anexo 18) se evalúa en el período del mes de abril del 2014, para poder evaluar el desempeño empresarial después de la implementación del cambio. Con este modelo se determina que la cantidad de clientes satisfechos con el servicio brindado en la instalación es de un 99.1%, solo un 0.9% quedaron insatisfechos; de forma general la cuota de mercado se incrementó en un 6% con respecto al periodo anterior, Canadá crece en un 2%, Inglaterra y Alemania en un 3% y un 8% respectivamente; los clientes fieles con que cuenta la empresa aumentaron en un 3% en comparación con el mismo mes del año anterior; la percepción de los clientes con la calidad del alojamiento fue de un 96%; el índice de eficiencia de alojamiento se cumple, es decir es eficaz, ya que se cumple el plan de ingresos; la percepción de los clientes con la calidad en los servicios gastronómicos es de un 98.5%; al cumplirse los ingresos y no sobregirarse en los gastos la gastronomía es eficiente en todo el mes; el índice de satisfacción con la animación fue de un 95%; la cantidad de personas que trabajan en red representan un

---

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

90% con un total de 60 máquinas y 54 de ellas conectadas en red; para incrementar las ventas y preferencia el hotel integra otros servicios como, apertura de una Taberna con cervezas nacionales e importadas, con servicios de restauración a la carta en las noches y menú exótico con cocción a la cerveza, apertura de una Cava de Vinos con las mismas ofertas que los canadienses poseen en su país, Gacebos para bodas, fuente de soda para mejorar la oferta a los niños, oferta de helados, churros y otros en el área de la parrilla, por solo citar algunos; el nivel de cumplimiento de las acciones de capacitación programadas en el período se incrementó en un 10% con respecto al periodo anterior; el nivel de cumplimiento de las acciones de capacitación programadas en el período es de un 30%; la cantidad de trabajadores evaluados con desempeño superior y adecuado es de un 100%, es decir ningún trabajador obtuvo evaluación deficiente; el nivel de fluctuación de la fuerza de trabajo de la unidad en el período disminuyó en un 4%. De forma general se comprueba que con la aplicación del procedimiento se logra un nivel superior hacia la excelencia.

## **VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y DEL IMPACTO MEDIOAMBIENTAL**

Desde el punto de vista **económico** se considera que el trabajo realizado puede originar los siguientes efectos:

- ✓ Aumentar las ventas y por consiguiente elevar los niveles de ingreso, lo que puede repercutir en el mejoramiento de los indicadores económicos
- ✓ Disminuir los gastos originados por consumo innecesario de portadores energéticos
- ✓ Mejorar el funcionamiento de los procesos
- ✓ Desde el punto de vista **social** se considera que el trabajo realizado puede originar los siguientes efectos:

- ✓ Proporcionar un mejoramiento en la satisfacción de los trabajadores y del clima laboral.
- ✓ Brindar un mayor confort al ambiente de trabajadores y clientes y con ello la motivación de sus trabajadores.

Desde el punto de vista **medioambiental** se considera que el trabajo realizado puede originar los siguientes efectos:

- ✓ Mejoramiento de los conocimientos y educación medioambiental de los trabajadores, que incidirán en una mejor relación hacia el medio ambiente de la empresa
- ✓ Mejoramiento de las condiciones medioambientales en el área objeto de estudio

## Conclusiones

Con el desarrollo del procedimiento se pudo dar solución al problema presentado, y con ello se cumplieron los objetivos propuestos en la investigación. Por ello, es necesario realizar las consideraciones siguientes:

1. Es de vital importancia la reparación de las instalaciones, equipos y medios con que cuenta la instalación, para incrementar la eficiencia y eficacia en la organización. Se detectaron un grupo de causas y se recomiendan posibles acciones para su solución, que de aplicarse contribuirán a mejorar la satisfacción de los clientes y los trabajadores, el cumplimiento del plan de venta y la obtención de ganancias.
  
2. Se determinó que:
  - Existen dificultades referentes a la fuerza de trabajo, los medios de protección y clima laboral, índice de control de riesgos y comprometimiento con la entidad.
  - Falta de productos por incumplimiento en el suministro de los proveedores, lo que trae consigo problemas con la cantidad y calidad de las ofertas gastronómicas
  - Existen demoras en el mantenimiento imprevisto
  - Existían algunas deficiencias en el enfoque por procesos con que trabaja la organización, al encontrar deficiencias, por lo que fue necesario reelaborarlo, ya que es de vital importancia para la implementación de las estrategias

### **Recomendaciones**

1. Tener en cuenta los resultados obtenidos en la investigación para el mejor desempeño de la misma
2. Realizar sistemáticamente estudios de satisfacción laboral, para determinar los niveles de satisfacción en los trabajadores y establecer medidas para erradicar los problemas encontrados.
3. Tener en cuenta la propuesta de la misión y la visión para el hotel presentada en este proyecto.
4. Darle cumplimiento al plan de acción trazado, atendiendo a las deficiencias encontradas, para lograr la aplicación del cambio en la entidad.

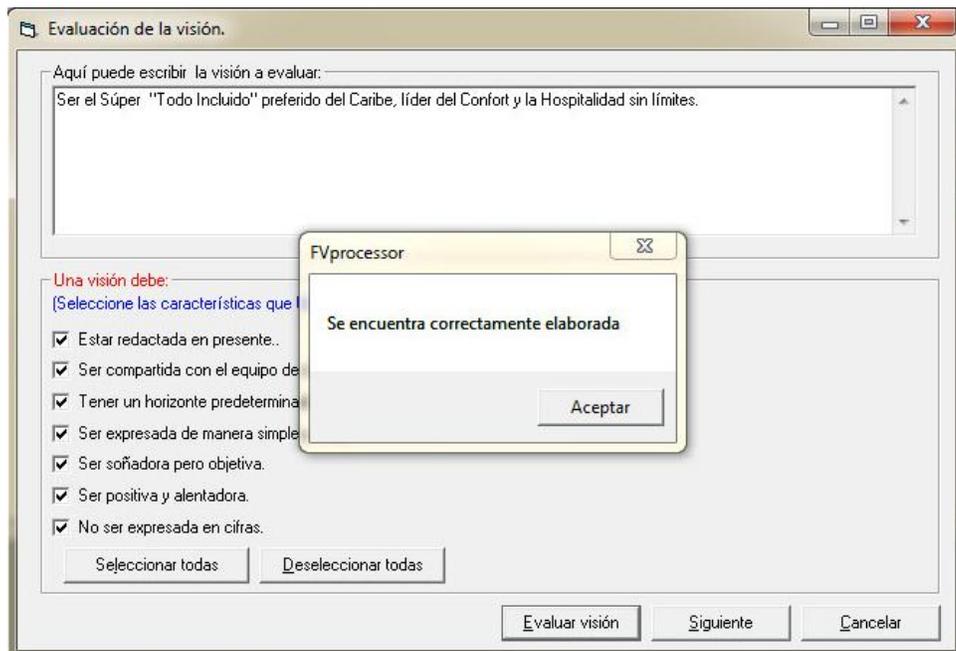
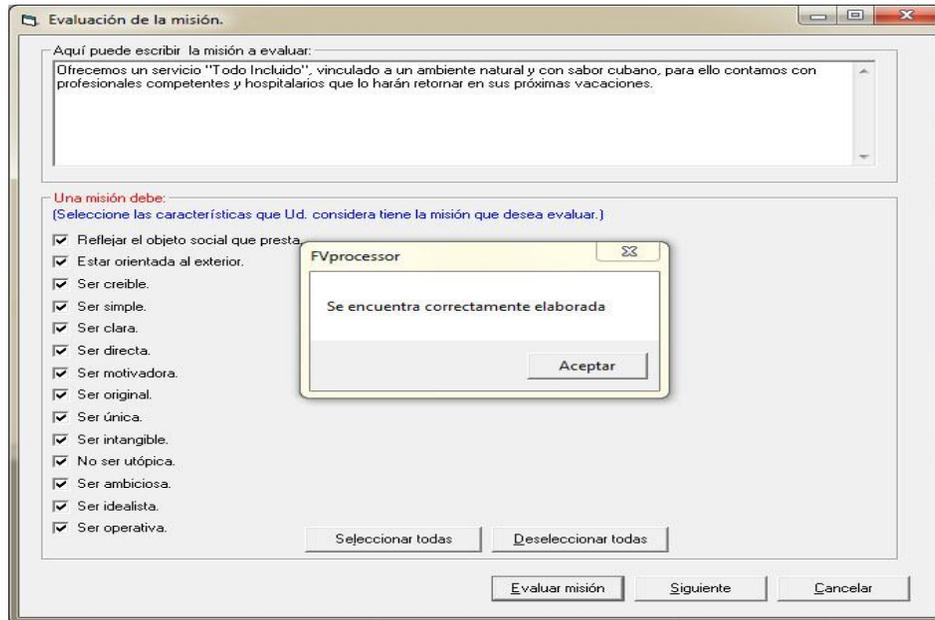
### Referencias bibliográficas

1. Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), p. 25-38.
2. Barroso, R. G., & Delgado, F. M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Revista de Ingeniería Industrial*, 28(1), 5.
3. Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models* (1 ed.). Reading, Berkshire, Inglaterra: Addison-Wesley.
4. Burke, W. W. (2008). *Organization Change: Theory and Practice. (2nd edition)*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
5. Camisón, Z. C., Palacios, D., & Devece, C. (2000). Modelo NOVA. Club de gestión del conocimiento y la innovación de la comunidad valenciana (Publication. Retrieved Marzo 2011: <http://www.gestiondelconocimiento.com>
6. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2001). *Organization development and change. (7ma edición)*. Ohio: South-Western College Publishing.
7. De Faria, M. F. A. (2002). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral* (1 ed.). México: Limusa S.A.
8. French, W. L., & Bell, C. H. (1993). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (5 ed.). New Jersey: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
9. Kirsch, C., Chelliah, J., & Parry, W. (2011). Drivers of change: A contemporary model. *The Journal of Business Strategy*, 32(2), 13.
10. Lefcovich, M. (2005). Superando la resistencia al cambio (Publication. Retrieved 14 de marzo 2014:
11. Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science* Nueva York: Harpers.
12. Mariñas, M. (2013). Cambio Organizacional (Publication. Retrieved 15 de marzo 2014: <http://www.eumed.net>

13. Mejías, C. A. (2012). El proceso de cambio en las organizaciones (Publication. Retrieved 14 de marzo 2014: <http://www.planning.com.co>
14. Ochoa, H. M., Prieto, M. M. B., & Santidrián Arroyo, A. (2010). Estado actual de los modelos de capital intelectual y su impacto en la creación de valor en empresas de Castilla y León. *Revista de Investigación Económica y Social de Castilla y León*, 13(Enero/diciembre 2010), 205.
15. Pérez, V. L. M. (2014). *Contribución a la activación de las variables latentes para la generación de sinergias en la implementación de la estrategia organizacional. Apuntes para una tesis doctoral*. Unpublished Tesis doctoral, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
16. Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. (1 ed.). México: Pearson Prentice Hall Hispanoamerica, S.A.
17. Ronda, P. G. A. (2007). *Dirección Estratégica, constructo y dimensiones* (1 ed.). Caracas: Ediciones Futuro.
18. Ruiz, M. J. C., Ruiz, S. I., Martínez, L., & Peláez, I. J. J. (2010). Modelo para la gestión del cambio organizacional en las PYMEs. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia (Publication. Retrieved 27 de marzo 2014: <http://www.upct.es>
19. Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes towards a model of managed learning. . *Systems Practice*, 9(1), p. 27-47.
20. Seoudi, I. (2009). *The resource-capability-competence perspective in Strategic Management: a re-appraisal of the epistemological & theoretical foundations. Tesis doctoral*. Unpublished Tesis doctoral, Universidad de Case Western Reserve.
21. Smith, I. (2011). Organisational quality and organisational change: Interconnecting paths to effectiveness. *Library Management*, 32(1), 111.
22. Werkman, R. U. (2009). Understanding failure to change: a pluralistic approach and five patterns. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), p. 664.

## Anexos

### Anexo 1. Misión y visión evaluadas en el software FVPROCESSOR 1.0



## Anexo 2: Encuesta para determinar los valores compartidos

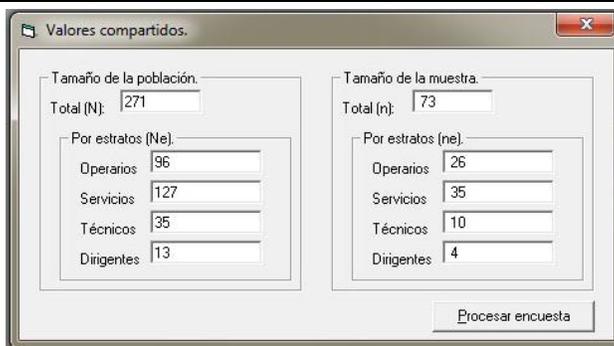
Estimado compañero(a):

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

Gracias, su opinión significa mucho para este trabajo.

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

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



The screenshot shows a software window titled "Valores compartidos" with the following data:

Tamaño de la población.		Tamaño de la muestra.	
Total (N):	271	Total (n):	73
Por estratos (Ne).		Por estratos (ne).	
Operarios	96	Operarios	26
Servicios	127	Servicios	35
Técnicos	35	Técnicos	10
Dirigentes	13	Dirigentes	4

At the bottom of the window is a button labeled "Procesar encuesta".

Tamaño de muestra calculado por el software FVPROCESSOR 1.0

**Anexo 3: Encuesta para determinar los caracteres centrales de la Cultura Organizacional.**

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

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

Puesto 1 2 3 4 5 Organización

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

Individuo 1 2 3 4 5 Grupo

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

Individuo 1 2 3 4 5 Personas

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

Independiente 1 2 3 4 5 Interdependiente

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

Poco 1 2 3 4 5 Mucho

6. Criterios que se utilizan para la recompensa.

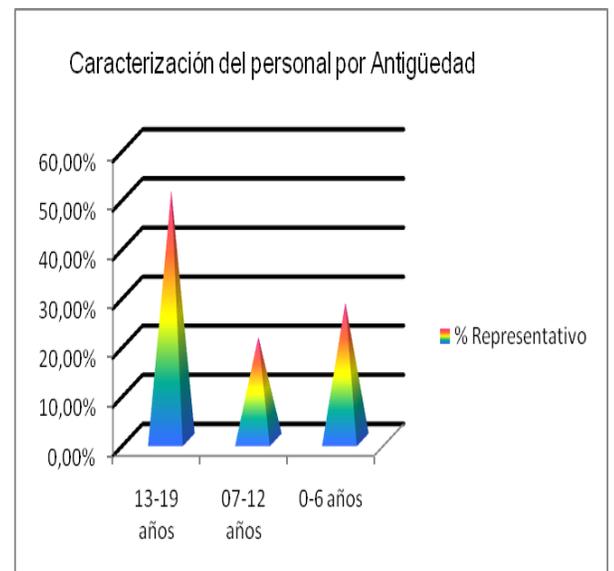
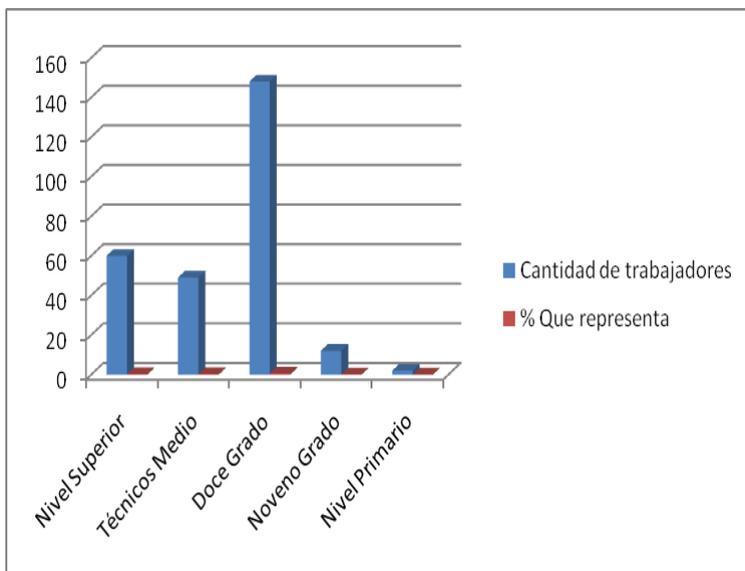
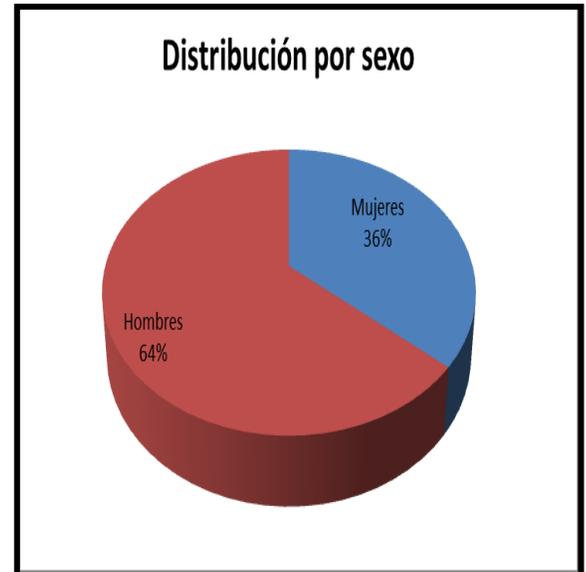
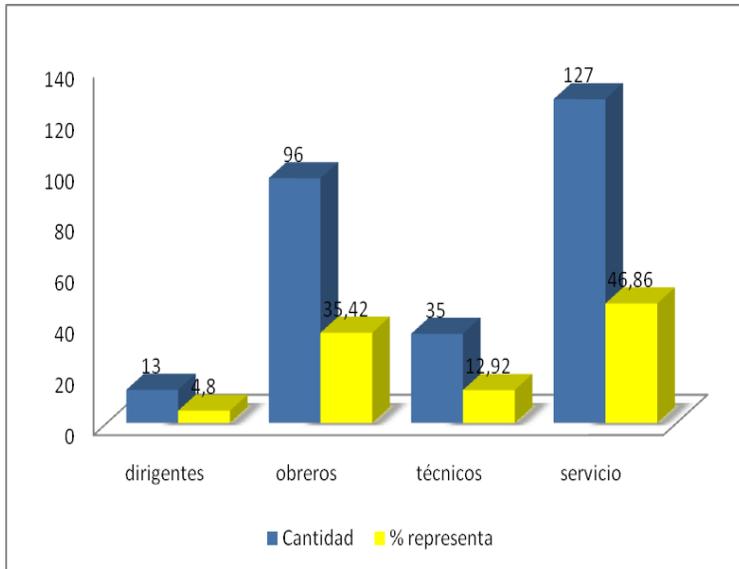
Rendimiento \_\_\_\_ Antigüedad \_\_\_\_ Favoritismo \_\_\_\_ Otros \_\_\_\_

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

Medios 1 2 3 4 5 Resultados

## Anexo 4. Caracterización de los Recursos Humanos

Distribución de la plantilla actual  
por categoría ocupacional



### Anexo 5. Diagnóstico Económico Financiero

Indicador	Razón de Liquidez
Forma de Cálculo	$RL = \frac{AC - Inventario}{PC}$
Objetivo	Indica la capacidad de pago a corto plazo basada en los activos circulantes más líquidos
Nivel de Referencia	Se considerará aceptable si su valor se encuentra en un rango de 1 a 5

Indicador	Razón de Solvencia
Forma de Cálculo	$s = \frac{TotalAC}{TotalPC}$
Objetivo	Mide la capacidad inmediata del negocio para pagar sus obligaciones dependiendo de sus inventarios.
Nivel de Referencia	Se considera muy favorable un índice de dos (2).

Indicador	Razón de endeudamiento
Forma de Cálculo	$RE = \frac{PT}{AT}$
Objetivo	Mide el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas.
Nivel de Referencia	Se considera aceptable una RE menor que 1

Indicador	Margen de Utilidad sobre venta
Forma de Cálculo	$MUSV = \frac{Un}{V} * 100$
Objetivo	Indica cuanto se obtiene de utilidad por cada peso vendido.
Nivel de Referencia	Se comparará con respecto a la media de su comportamiento con otras organizaciones similares y aspirar como un estado deseado, que sea de un 30%.

Indicador	Rentabilidad de la Inversión
Forma de Cálculo	$RI = \frac{Un}{AT} * 100$
Objetivo	Indica cuanto se está obteniendo de utilidades por cada peso invertido o de activo total
Nivel de Referencia	Su tendencia debe ser a aumentar, se comparará con respecto a la media de su comportamiento en otras organizaciones similares.



Indicador	Índice de cumplimiento de los ingresos
Forma de Cálculo	$CI = IRM / IPM * 100 \%$ ; $CR = IRM / AA * 100 \%$ AA = Año Anterior IPM = Ingresos Presupuestados del Mes IRM = Ingresos Reales del Mes. CI = Cumplimiento de Ingresos. Y CR = Crecimiento.
Objetivo	Determinar el % de cumplimiento del índice de ingresos obtenidos con respecto a los presupuestados.
Nivel de Referencia	Este indicador puede tomar valores entre 0 y 100. Los niveles de referencia definidos son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente (E): <math>95 &lt; CI \leq 100</math> (Eficaz)</li> <li>• Muy Bien (MB): <math>90 &lt; CI \leq 95</math> (Eficaz)</li> <li>• Bien (B): <math>85 &lt; CI \leq 90</math> (Eficaz)</li> <li>• Regular(R): <math>70 &lt; CI \leq 85</math> (No Eficaz)</li> <li>• Mal (M): <math>CI \leq 70</math> (No Eficaz)</li> </ul>
Responsable	Jefe del Área Económica
Periodicidad	Mensual

### Indicadores Económicos

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
Activos Circulantes	4.183.529	3.664.737	5.965.998	9.610.539	9.272.167
Pasivos Circulantes	4.022.276	2.998.859	4.328.657	8.439.344	7.378.177
Inventarios	1.195.404	1.124.085	5.962.998	1.000.090	1.081.453
Activos totales	7.036.123	5.966.518	7.917.734	11.526.501	17.880.590
Pasivos totales	4.022.276	2.998.859	4.328.657	8.439.344	7.378.177
Utilidades	-471.298	-322.003	462.169	367.573	934.587
Ventas	8.461.313	8.870.046	10.315.124	11.442.564	10.914.400
Activos fijos totales	1.353.363	1.763.657	1.809.255	1.855.067	1.822.489
Capital	3.485.144	3.289.662	3.126.909	2.896.550	1.893.990

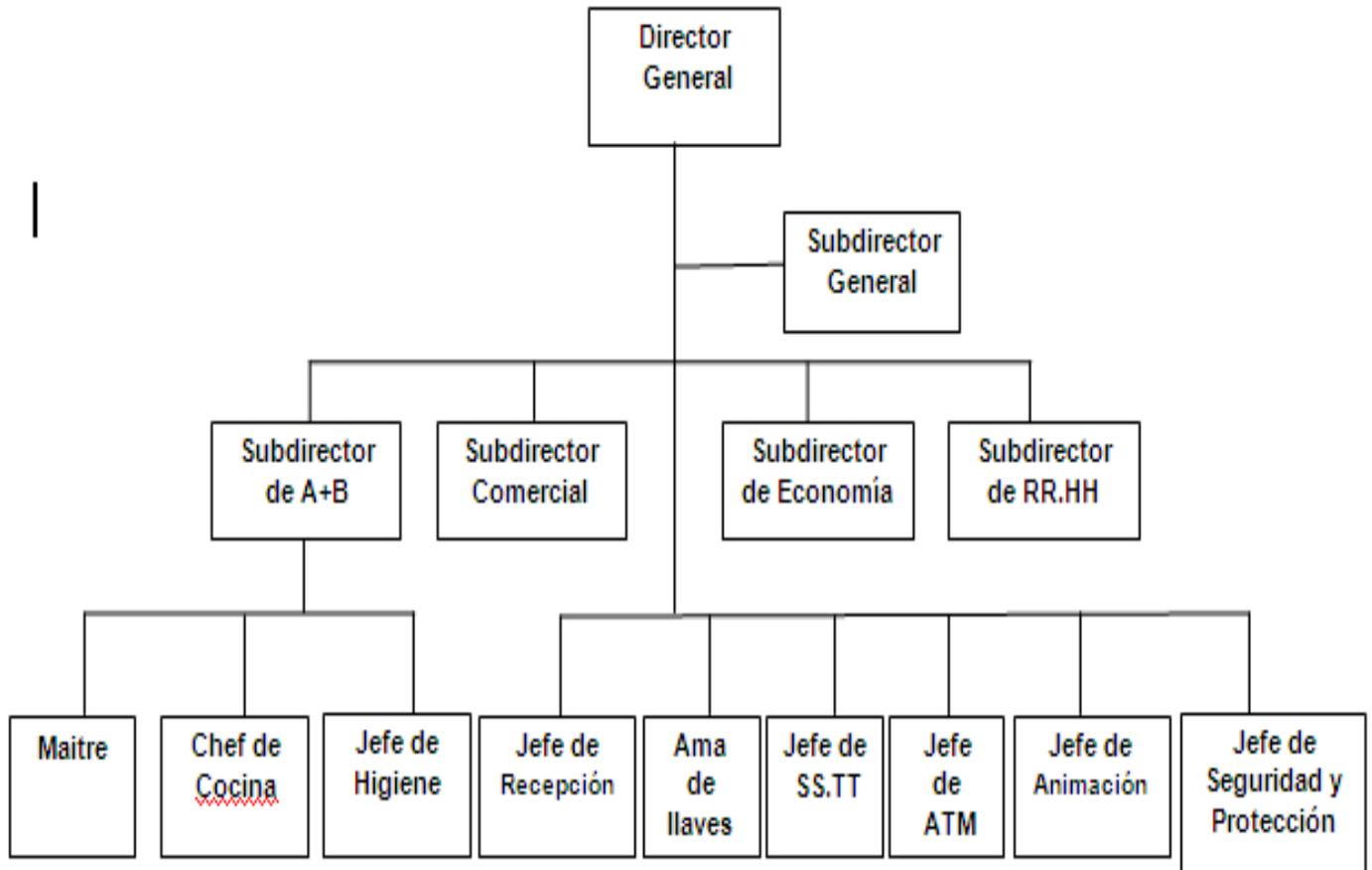
### Razones Financiera

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
Razón de liquidez	0.74	0.84	1.05	1.02	1.11
Razón de Solvencia	1.04	1.22	1.37	1.14	1.26
Razón de Endeudamiento	0.57	0.5	0.55	0.73	0.41
MUSV	-	-	4.48%	3.21%	8.6%
Rentabilidad de la Inversión	-	-	5.83%	3.09%	5.23%

### **Análisis del Cumplimiento de los ingresos**

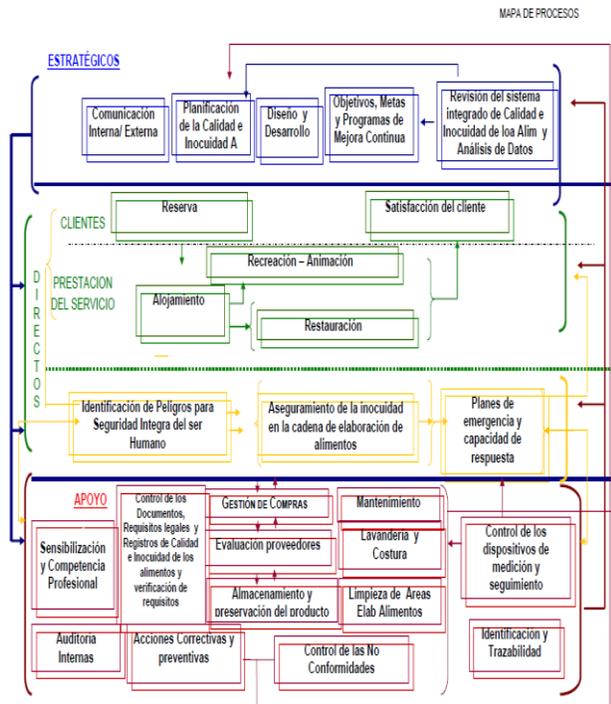
Ingresos /meses	AA	IPM	IRM	%CI	%CR
Enero	1,231.8	1,349.0	1,367.3	101.4	111.0
Febrero	1,522.6	1,484.1	1,484.0	100.0	97.5
Marzo	1,586.5	1,484.8	1,533.9	103.3	96.7
Abril	1,244.8	1,162.7	1,235.5	106.3	99.3
Mayo	713.2	680.4	709.1	104.2	99.4
Junio	6,878.1	6,769.5	6,848.1	101.2	99.6
Julio	714.2	993.3	551.1	55.5	77.2
Agosto	855.1	1,064.2	651.5	61.2	76.2
Septiembre	9,076.7	9,545.8	8,510.6	89.2	93.8
Octubre	584.0	667.1	451.5	67.7	77.3
Noviembre	791.6	817.7	541.1	66.2	68.4
Diciembre	11,314.9	10,796.4	10,914.4	101.1	96.5

### Anexo 6. La estructura de dirección del hotel

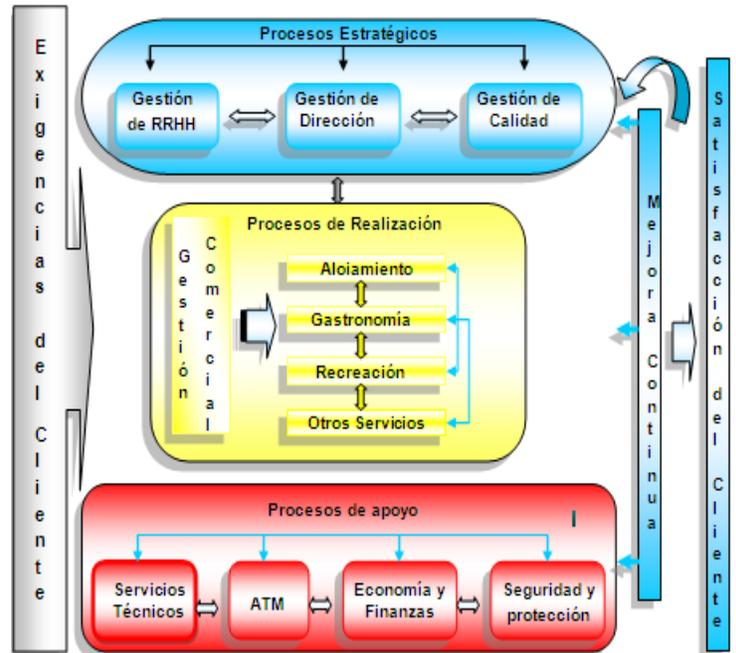


## Anexo 7. Mapas de Procesos

### Mapa de Procesos del Hotel



### Mapa de procesos Propuesto



## **Anexos 7. Calidad**

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

#### **Estimado cliente:**

Nuestro Hotel trabaja para mejorar su desempeño cada día, con el objetivo de que su estancia sea cada vez más placentera, quisiéramos pedirle unos minutos de su tiempo para llenar esta corta encuesta, ayudándonos así a mantener los niveles de calidad en nuestros servicios.

Muchas Gracias

Marque con una **X** lo que Usted considere

**1. ¿Cómo considera la calidad de nuestros servicios.**

Excelente  Buena  Mala  Muy Mala

**2. ¿Nuestros servicios tienen la rapidez adecuada?**

Si  No

**3. ¿Cómo es la higiene de las instalaciones?**

Excelente  Buena  Mala  Muy Mala

**4. ¿Cómo considera la decoración de las habitaciones?**

Excelente  Buena  Mala  Muy Mala

**5. ¿Cómo es la higiene de las habitaciones?**

Excelente  Buena  Mala  Muy Mala

**6. ¿Cómo es la calidad de los elementos y equipos de las habitaciones?**

Excelente  Buena  Mala  Muy Mala

**7. ¿Se siente seguro en nuestras instalaciones?**

Si  No

**8. ¿Las ofertas recreativas que le proponemos en la instalación, como usted considera que son?**

Excelente  Buena  Mala  Muy Mala

**9. ¿Cómo es la atención ofrecida por nuestros trabajadores?**

Excelente  Buena  Mala  Muy Mala

**10. ¿La apariencia personal de los trabajadores de la instalación es de su agrado?**

\_\_\_ Si \_\_\_ No

**11. ¿Recibe usted la información que necesita para disfrutar de las actividades y ofertas que brinda la instalación?**

\_\_\_ Si \_\_\_ No

**12. Clasifique los atributos de los alimentos y las bebidas que se le provee en nuestra instalación en Excelentes, Buenos, Regulares y Malos**

<b>Alimentos</b>	<b>Excelentes</b>	<b>Buenos</b>	<b>Regulares</b>	<b>Malos</b>
Variedad				
Calidad				
Presentación				
Sabor				
Temperatura				

<b>Bebidas</b>	<b>Excelentes</b>	<b>Buenos</b>	<b>Regulares</b>	<b>Malos</b>
Variedad				
Calidad				
Presentación				
Temperatura				

**Si tiene alguna otra opinión o sugerencia por favor escríbala:**

---



---



---



---



---



---



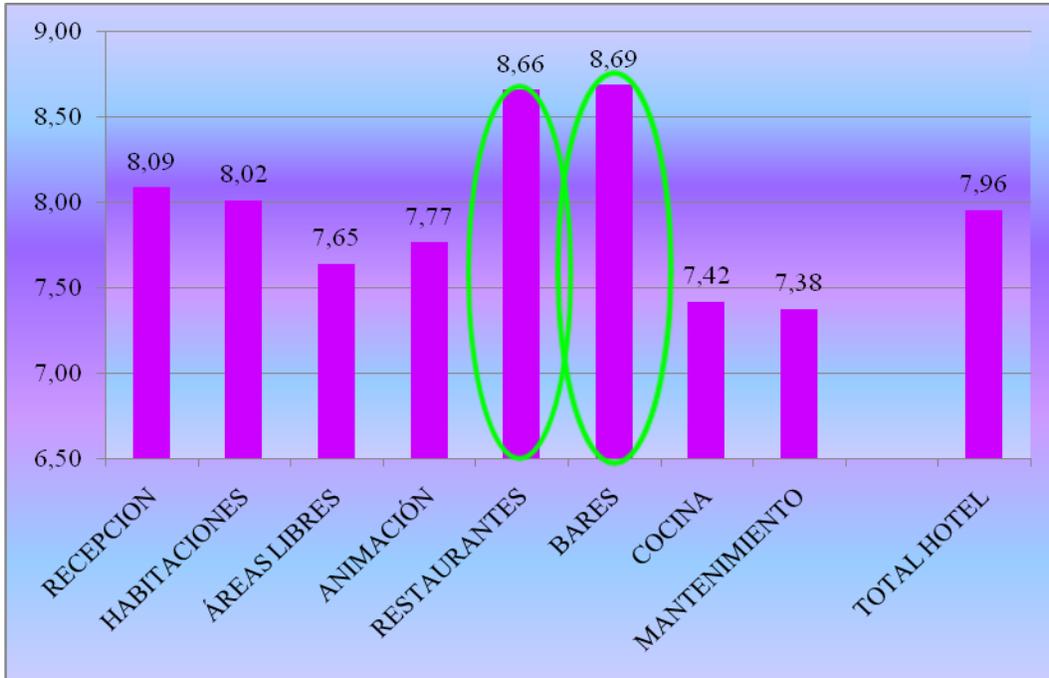
Indicador	Índice de clientes satisfechos (%).
Forma de Cálculo	$ICS = \frac{CS}{TC} * 100$
Objetivo	Indica la cantidad de clientes satisfechos con el servicio brindado en la instalación.
Nivel de Referencia	<p>Puede tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Excelente (E): <math>95 &lt; ISC \leq 100</math> (Eficaz)</li><li>• Muy Bien (MB): <math>90 \leq ISC \leq 95</math> (Eficaz)</li><li>• Bien (B): <math>80 &lt; ISC &lt; 90</math> (Eficaz)</li><li>• Regular (R): <math>60 &lt; ISC \leq 80</math> (No Eficaz)</li><li>• Mal (M): <math>ISC \leq 60</math> (No Eficaz)</li></ul> <p>Estos niveles de referencia pueden variar según se planteé en la estrategia trazada por la empresa en cada año y por cada segmento. Para que el indicador sea válido debe cumplir con un tamaño de muestra superior al 15%.</p>
Responsable	Gerente Comercial
Periodicidad	Mensual

### ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE POR DEPARTAMENTOS

Departamento	Plan ISC	Año 2013	Año 2012
RECEPCION	7,39	8,09	8,02
HABITACIONES	7,61	8,02	7,70
ÁREAS LIBRES	7,50	7,65	7,43
ANIMACIÓN	7,25	7,77	7,76
RESTAURANTES	7,59	8,66	8,46
BARES	7,40	8,69	8,29
COCINA	6,14	7,42	7,34
MANTENIMIENTO	7,50	7,38	7,24
PROMEDIO	7,30	7,96	7,78

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)  
Los departamentos que alcanzan mayor satisfacción en nuestros clientes son:

- ❖ Bares
- ❖ Restaurantes



### Anexo 8. Comercial

Indicador	Nuevos Clientes
Forma de Cálculo	$NC = \frac{CA}{Cpa} * 100$ ó $NC = CA - Cpa$
Objetivo	Nos permite conocer el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes y segmentos de mercado
Nivel de Referencia	Su tendencia debe ser a aumentar.
Responsable	Director Comercial
Periodicidad	Anual

Indicador	Cuota de mercado
Forma de Cálculo	$CM = \frac{\% \text{cuota de mercado actual}}{\% \text{cuota de mercado del periodo anterior}} * 100$
Objetivo	Refleja la proporción de ventas en un mercado en términos de números de clientes, dinero gastado o en volumen de unidades que realiza la entidad.
Nivel de Referencia	El por ciento de crecimiento del mercado deberá ir en ascenso con respecto a períodos anteriores.
Responsable	Gerente Comercial
Periodicidad	Anual

Indicador	Índice de fidelidad de los clientes (%).
Forma de Cálculo	$FC = \frac{CR_a}{CT_a} * 100$
Objetivo	Determina el por ciento de clientes fieles con que cuenta la empresa
Nivel de Referencia	Periodo anterior, debe aumentar.
Responsable	Gerente Comercial
Periodicidad	Semestral

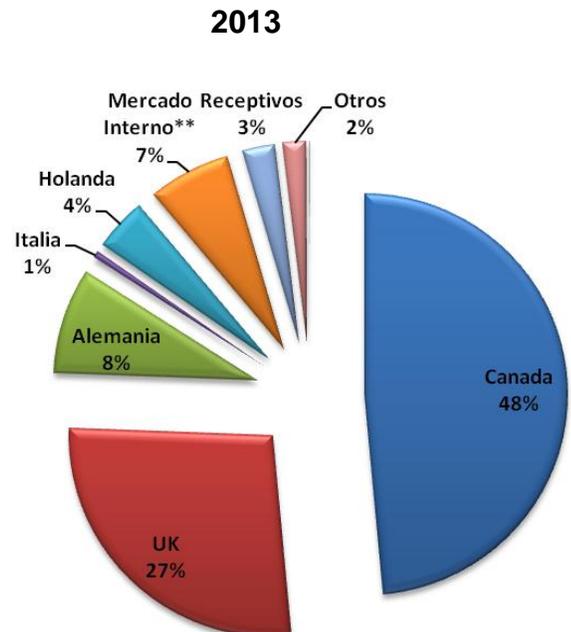
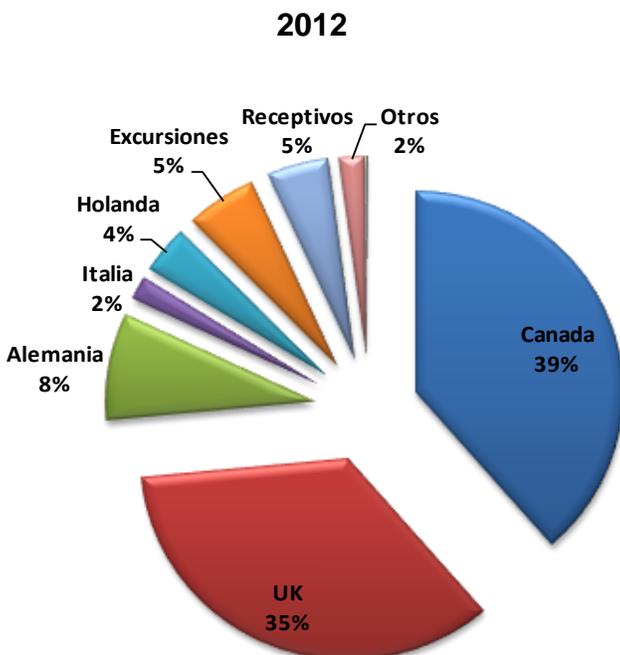
Indicador	% Quejas y reclamaciones
Forma de Cálculo	$QyR = \frac{\text{Clientes In conformes}}{\text{Total Clientes}} * 100$
Objetivo	Determinar el grado de inconformidad de los clientes para con los servicios recibidos.
Nivel de Referencia	Debe ser menor en un 85% con respecto al periodo anterior
Responsable	Gerente Comercial
Periodicidad	Anualmente

**Tabla con la Cantidad de Clientes físicos y Repitentes**

	Años			
	2010	2011	2012	2013
<b>Cientes físicos</b>	29 620	32 200	37 163	35081
<b>Cantidad de clientes repitentes</b>	2962	3175	3790	3575

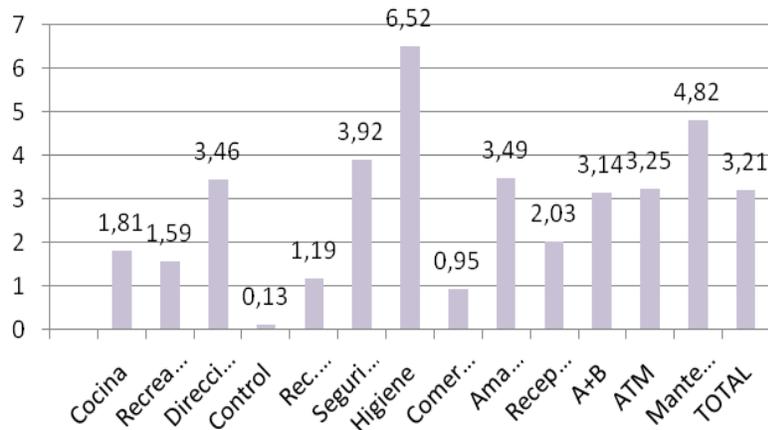
**Análisis por mercados. Comparativo.**

LOS 5 PRIMEROS MERCADOS		ESTANCIAS	INGRESOS
Canadá	114.166 <b>48%</b>	5.449.299,38 <b>56%</b>	
Inglaterra	63.627 <b>27%</b>	2.041.377,37 <b>21%</b>	
Alemania	20.085 <b>8%</b>	731.431,90 <b>8%</b>	
Cubanos	15.513 <b>7%</b>	517.858,12 <b>5%</b>	
* Receptivos	11.996 <b>5%</b>	482.376,10 <b>5%</b>	
<b>Entre los 5 aportan el:</b>		<b>94%</b>	<b>95%</b>
* "Receptivos" excluyendo las "Excursiones Económicas"			



## Anexo 9. Diagnóstico de los Recursos Humanos

### Índice de Ausentismo



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

Indicador	Índice de Fluctuación de la Fuerza de Trabajo (IFT)
Forma de Cálculo	$IFT = (A_i + B_j) / P_t * 100,$ <p> <i>A<sub>i</sub></i>: Cantidad de altas del período.  <i>B<sub>j</sub></i>: Cantidad de bajas del período.  <i>P<sub>t</sub></i>: Cantidad de trabajadores en la plantilla aprobada.         </p>
Objetivo	Determinar el nivel de fluctuación de la fuerza de trabajo de la Unidad en el período
Nivel de Referencia	El indicador puede tomar valores entre 0 y 100. Los niveles de referencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente (E): 05 &gt; IFT ≥ 0 (Eficaz)</li> <li>• Muy Bien (MB): 05 &gt; IFT ≥ 10 (Eficaz)</li> <li>• Bien (B): 10 ≥ IFT ≥ 15 (Eficaz)</li> <li>• Regular(R): 55 &gt; IFT &gt; 40 (No Eficaz)</li> <li>• Mal (M): IFT ≥ 55 (No Eficaz)</li> </ul>
Responsable	Especialista en GRH que atiende la organización de los salarios en la Empresa
Periodicidad	semestral
Indicador	Índice de Eliminación y Control de Riesgos (IER)
Forma de Cálculo	$IER = (TR_e + TR_c) / TR_d * 100.$ <p> <i>TR<sub>e</sub></i>: Total de riesgos eliminados.  <i>TR<sub>c</sub></i>: Total de riesgos controlados.  <i>TR<sub>d</sub></i>: Total de riesgos identificados.         </p>
Objetivo	Determinar la efectividad de las medidas correctivas aplicadas después de los estudios de riesgos laborales realizados en el período.
Nivel de Referencia	Puede tomar valores entre 0 y 100. Los niveles de referencia definidos son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente (E): 90 &lt; IER ≤ 100 (Eficaz)</li> <li>• Muy Bien (MB): 80 &lt; IER ≤ 90 (Eficaz)</li> <li>• Bien (B): 70 &lt; IER ≤ 80 (Eficaz)</li> <li>• Regular(R): 60 &lt; IER ≤ 70 (No Eficaz)</li> <li>• Mal (M): IER ≤ 60 (No Eficaz)</li> </ul>
Responsable	Especialista de Seguridad y Salud en el Trabajo
Periodicidad	Semestral
Indicador	Índice de Calidad del Clima Laboral (ICCL)
Forma de Cálculo	$ICCL = \sum_{i=1}^m V_{pfi} / T_e * 100$ <p> <i>m</i>: es la cantidad de factores de clima,  <i>V<sub>pfi</sub></i>: Sumatoria de los valores promedios por cada factor de clima <i>i</i>,         </p>
Objetivo	Tiene como objetivo valorar la calidad del clima laboral imperante en la entidad objeto de estudio.
Nivel de Referencia	Este indicador puede tomar valores entre 0 y 100 %. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente (E): 90 &lt; ICCL ≤ 100 (Eficaz)</li> <li>• Muy Bien (MB): 80 ≤ ICCL ≤ 90 (Eficaz)</li> <li>• Bien (B): 80 &lt; ICCL ≤ 70 (Eficaz)</li> <li>• Regular(R): 70 &lt; ICCL ≤ 50 (No Eficaz)</li> <li>• Mal (M): ICCL ≤ 50 (No Eficaz)</li> </ul>
Responsable	Especialista Seguridad y Salud en el Trabajo
Periodicidad	Semestral

## • Indicadores de capacitación

**Cumplimiento del plan de formación** = p realizados/ p planificados  
= 23/17=135%

### Nivel de Desempeño Individual (NDI)

$$2012 \text{ NDI} = \frac{T_{tsa}}{T_{te}} * 100 = \frac{237}{238} = 99.5\%$$

$$2013 \text{ NDI} = \frac{T_{tsa}}{T_{te}} * 100 = \frac{256}{256} = 100\%$$

### Índice de Fluctuación de la Fuerza de Trabajo (IFT)

$$2012 \text{ IFT} = \frac{A_l + B_j}{P_t} * 100 = \frac{26 + 7}{517} = 6.3\%$$

$$2013 \text{ IFT} = \frac{A_l + B_j}{P_t} * 100 = \frac{30 + 4}{449} = 7.5\%$$

## **Encuesta para determinar la satisfacción laboral.**

Estimado compañero(a):

Necesitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta, como parte de un estudio que se está realizando en el hotel para mejorar el desempeño y diagnosticar la satisfacción laboral de los trabajadores; su respuesta es anónima.

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

Área a la que pertenece: \_\_\_\_\_

1. Los supervisores le brindan información de la calidad con que realiza su trabajo.

Nunca  Algunas veces  Siempre

2. ¿Cómo son las relaciones humanas y de trabajo que existen entre los miembros del colectivo?

Malas  Regulares  Buenas

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

Nunca  Algunas veces  Siempre

4. ¿Cómo considera las condiciones de trabajo en su puesto laboral?

Malas  Regulares  Buenas

5. ¿Cuenta con los medios de protección necesarios para realizar su labor?

Nunca  Algunas veces  Siempre

6. Ha tenido la oportunidad de mejorar su desarrollo personal y profesional (capacitación, posgrados y posibilidades de ascenso)

Nunca  Algunas veces  Siempre

---

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

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

\_\_\_ Nunca \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Siempre

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

\_\_\_ Nunca \_\_\_ A veces \_\_\_ Siempre

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

---

---

---

---

---

---

---

---

## Anexo 9. Departamento de Recepción

### Índice de satisfacción de los clientes

Mes: <b>Diciembre</b>		Superadas	Alcanzadas	No Alcanz.
<b>En general como valora sus Vac.</b>		<b>37,37</b>	<b>58,59</b>	<b>4,04</b>
<b>Recepción</b>	<b>Aspecto</b>	<b>82,72</b>	<b>17,28</b>	<b>0,00</b>
	<b>Servicio de Entrada</b>	<b>71,35</b>	<b>25,00</b>	<b>3,65</b>
	<b>Servicio de Salida</b>	<b>79,86</b>	<b>18,75</b>	<b>1,39</b>
	<b>Servicio de Maletero</b>	<b>86,16</b>	<b>12,58</b>	<b>1,26</b>
	<b>Servicio de Teléfono</b>	<b>62,24</b>	<b>34,69</b>	<b>3,06</b>
	<b>Cordialidad de los Emp.</b>	<b>84,74</b>	<b>13,68</b>	<b>1,58</b>

### Tabla de Turistas días por países

MERCADO	2012		2013		Diferencia	
	TUR.DIAS	INGRESOS	TUR.DIAS	INGRESOS	TUR.DIAS	INGRESOS
Canadá	100.432	5.165.514	114.166	5.449.299	13.734	283.786
Argentina	3.008	140.700	1.736	90.689	-1.272	-50.011,29
Alemania	22.186	782.285	20.085	731.432	-2.101	-50.852,66
Austria	57	2.582	98	4.761	41	2.179,37
Francia	2	111	26	1.477	24	1.366,52
Holanda	10.004	359.146	9.999	368.443	-5	9.297,21
Inglaterra	90.591	2.727.562	63.627	2.041.377	-26.964	-686.185,08
Suiza	72	3.814	105	5.678	33	1.864,00
España	138	6.303	296	15.332	158	9.029,81
Italia	4.920	209.480	1.334	70.485	-3.586	-138.994,15
Panamá	454	17.092	381	16.031	-73	-1.060,65
Islas Vírgenes	12	612	15	528	3	-84,00
República Dominicana	83	5.337	611	28.287	528	22.950,00
Rusia	59	3.073	96	5.036	37	1.962,61
México	382	18.727	463	19.572	79	844,78
Receptivos	26.557	1.042.116	21.530	791.395	-5.027	-250.721,75
Otros	912	30.553	640	19.092	-272	-11.461,00
<b>Total Paquete</b>	<b>259.869</b>	<b>10.515.006</b>	<b>235.206</b>	<b>9.658.915</b>	<b>-24.663</b>	<b>-856.090,96</b>
<b>Total Directos</b>	<b>4.417</b>	<b>285.391</b>	<b>3.351</b>	<b>139.166</b>	<b>-1.066</b>	<b>-146.225,89</b>
<b>TOTALES DEL COMPLEJO</b>	<b>264.286</b>	<b>10.800.397</b>	<b>238.559</b>	<b>9.798.081</b>	<b>-25.729</b>	<b>-1.002.316,85</b>
Mercado Interno	14.292	466.732	15.452	522.358	1.160	55.625,81

## Anexo 10. Ama de Llaves

### Plantilla estructurada por cargos de Ama de Llaves

Cargo	Grupo Escala	Categoría Ocupac.	Nivel de Preparación	Aprobada
<b>REGIDURIA DE PISOS</b>				
<b>Ama de Llaves</b>	<b>XVI</b>	<b>C</b>	<b>NS</b>	<b>1</b>
<b>Camarero de Habitaciones (JB)</b>	<b>VI</b>	<b>S</b>	<b>MS</b>	<b>3</b>
<b>Camarero de Habitaciones</b>	<b>V</b>	<b>S</b>	<b>MS</b>	<b>14</b>
<b>Encargado de Almacén</b>	<b>VI</b>	<b>O</b>	<b>MS</b>	<b>1</b>
<b>Ropero</b>	<b>III</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>3</b>
<b>Lavadero Integral</b>	<b>VI</b>	<b>O</b>	<b>M</b>	<b>1</b>
<b>Limpiador de Áreas en Centros Turísticos</b>	<b>II</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>10</b>
<b>Total</b>				<b>33</b>

Indicador	Índice de Calidad del alojamiento (ICA)
Forma de Cálculo	<b>ICA = SAB/ SAT</b> SAB: Satisfacción con el alojamiento. SAT: Satisfacción general con el alojamiento.
Objetivo	Determinar la percepción de los clientes de la calidad del alojamiento
Nivel de Referencia	Puede tomar valores entre 0 y 100. Los niveles de referencia definidos son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente (E): 95 &lt; ICA ≤ 100 (Eficaz)</li> <li>• Muy Bien (MB): 90 &lt; ICA ≤ 95 (Eficaz)</li> <li>• Bien (B): 90 &lt; ICA ≤ 93 (Eficaz)</li> <li>• Regular (R): 70 &lt; ICA ≤ 90 (No Eficaz)</li> <li>• Mal (M): ICA ≤ 70 (No Eficaz)</li> </ul>
Responsable	Gerente Comercial
Periodicidad	Mensualmente por Consejo de Dirección de las UEB

Indicador	Índice de Eficiencia del Alojamiento (IEA)
Forma de Cálculo	<b>IEA = (CTA/ ITA) * 100</b> CTA: Costos totales del alojamiento en el período. ITA: Ingresos totales del alojamiento en el período.
Objetivo	Determinar las utilidades obtenidas por la empresa por concepto de alojamiento.
Nivel de Referencia	Datos planificados para el periodo analizado en relación a los costos y a los niveles de ingreso del proceso. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente (E): IEA real ≤ IEA planificado (Eficaz)</li> <li>• Mal (M): IEA real &gt; IEA planificado (No Eficaz)</li> </ul>
Responsable	El Responsable del proceso
Periodicidad	Mensual



### El índice de eficiencia de alojamiento

Meses	Gastos Aloj. Plan	Gastos Aloj. Real	Ingresos Aloj. Plan	Ingresos Aloj. Real	Ind. eficiencia Aloj. Plan	Ind. eficiencia Aloj. Real
Enero	107.733,07	103.244,62	1.349.025,63	1.367.300,45	0,0799	0,0755
Febrero	146.640,10	127.640,10	1.450.235,10	1.447.329,30	0,1011	0,0882
Marzo	201.444,54	119.705,62	1.484.125,80	1,533, 478.9	0,1357	0,0781
Abril	145.586,96	139.760,03	1.162.457,70	1.235.897,50	0,1252	0,1131
Mayo	140.589,25	138.951,26	680.569,40	709.258,10	0,2066	0,1959
Junio	110.598,63	100.617,50	658.769,50	696.848,10	0,1679	0,1444
Julio	120.258,14	98.801,50	993.352,30	551.198,10	0,1211	0,1792
Agosto	135.466,23	112.798,25	1.258.064,20	651.458,50	0,1077	0,1731
Septiembre	202.477,26	172.057,58	945.456,80	848.510,60	0,2142	0,2028
Octubre	95.458,12	89.749,50	667.369,10	451.478,50	0,1430	0,1988
Noviembre	86.695,36	83.125,75	817.147,70	541.265,10	0,1061	0,1536
Diciembre	179.105,50	114.611,75	1.120.796,40	1.942.914,40	0,1598	0,0590
TOTAL					0,1390	0,1385

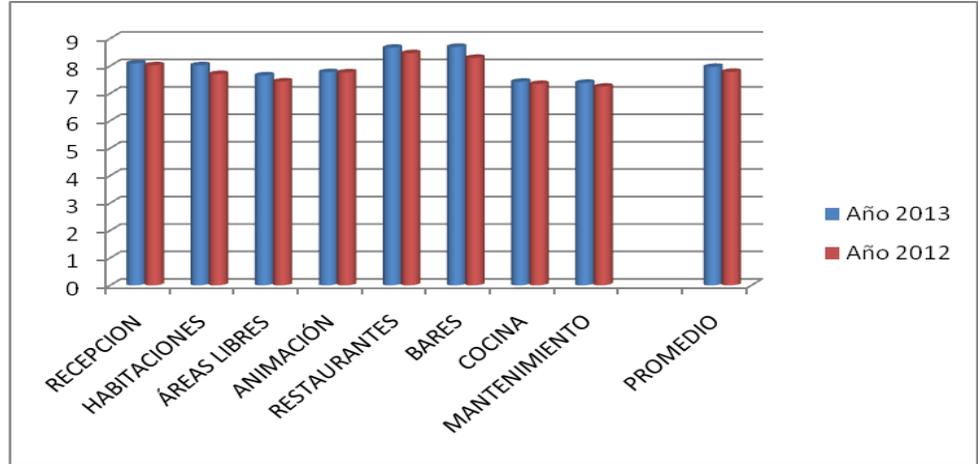
### Anexo 11. Recreación

Indicador	Índice de Calidad de la Recreación (ICR)
Forma de Cálculo	$ICR = (SRb / SRt) * 100$ SRb: Satisfacción con la recreación SRt: Satisfacción general con la recreación
Objetivo	Determinar la percepción de los clientes de la calidad en los servicios de recreación
Nivel de Referencia	Puede tomar valores entre 0 y 100. Los niveles de referencia definidos son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente (E): <math>93 &lt; ICR \leq 100</math> (Eficaz)</li> <li>• Mal (M): <math>ICR \leq 93</math> (No Eficaz)</li> </ul>
Responsable	El Representante del Cliente
Periodicidad	Mensual

### Anexo 12. Alimentos y Bebidas

Los departamentos que más crecen con respecto al año anterior.

- ❖ Bares
- ❖ Restaurantes



Indicador	Índice de Calidad de la Gastronomía (ICG)
Forma de Cálculo	$ICG = (SGb / SGt) * 100$ SGb: Satisfacción con la gastronomía (encuesta de satisfacción del cliente). SGt: Satisfacción general con la gastronomía, según la cantidad encuestas de satisfacción del cliente analizadas.
Objetivo	Determinar la percepción de los clientes de la calidad en los servicios gastronómicos
Nivel de Referencia	Puede tomar valores entre 0 y 100. Los niveles de referencia definidos son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente (E): <math>95 &lt; ICG \leq 100</math> (Eficaz)</li> <li>• Muy Bien (MB): <math>90 &lt; ICG \leq 95</math> (Eficaz)</li> <li>• Bien (B): <math>85 &lt; ICG \leq 90</math> (Eficaz)</li> <li>• Regular (R): <math>70 &lt; ICG \leq 85</math> (No Eficaz)</li> <li>• Mal (M): <math>ICG \leq 70</math> (No Eficaz)</li> </ul>
Responsable	El Representante del Cliente
Periodicidad	Mensual

Indicador	Índice de Eficiencia de la Gastronomía (IEG)
Forma de Cálculo	$IEG = (CTG / ITG) * 100$ CTG: Costos totales de gastronomía en el período. ITG: Ingresos totales de gastronomía en el período.
Objetivo	Determinar las utilidades obtenidas por la empresa por la gastronomía.
Nivel de Referencia	Datos planificados para el periodo analizado en relación a los costos y a los niveles de ingreso del proceso. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente (E): <math>IEC \text{ real} \leq IEA \text{ planificado}</math> (Eficaz)</li> <li>• Mal (M): <math>IEC \text{ real} &gt; IEA \text{ planificado}</math> (No Eficaz)</li> </ul>
Responsable	El Responsable del proceso
Periodicidad	Mensual



### Índice de eficiencia en la gastronomía

Indicador	Ene		Feb		May		jun		sep		dic	
	Plan	Real										
<b>Costo/Ingreso Com.Carta</b>	<b>0,53</b>	<b>0,24</b>	<b>0,47</b>	<b>0,28</b>	<b>0,39</b>	<b>0,31</b>	<b>0,39</b>	<b>0,29</b>	<b>0,26</b>	<b>0,3</b>	<b>0,27</b>	<b>0,31</b>
<b>Costo/Ingreso Com.Bufferet</b>	<b>0,46</b>	<b>0,37</b>	<b>0,43</b>	<b>0,32</b>	<b>0,48</b>	<b>0,47</b>	<b>0,47</b>	<b>0,4</b>	<b>0,48</b>	<b>0,43</b>	<b>0,42</b>	<b>0,44</b>
<b>Costo/Ingreso Bebidas Carta</b>	<b>0,23</b>	<b>0,31</b>	<b>0,21</b>	<b>0,31</b>	<b>0,23</b>	<b>0,25</b>	<b>0,21</b>	<b>0,39</b>	<b>0,17</b>	<b>0,27</b>	<b>0,23</b>	<b>0,27</b>
<b>Costo/Ingreso Bebidas Bufferet</b>	<b>0,38</b>	<b>0,21</b>	<b>0,38</b>	<b>0,17</b>	<b>0,38</b>	<b>0,36</b>	<b>0,38</b>	<b>0,23</b>	<b>0,39</b>	<b>0,25</b>	<b>0,39</b>	<b>0,26</b>
<b>Total</b>	<b>1,6</b>	<b>1,13</b>	<b>1,49</b>	<b>1,08</b>	<b>1,48</b>	<b>1,39</b>	<b>1,45</b>	<b>1,31</b>	<b>1,3</b>	<b>1,25</b>	<b>1,31</b>	<b>1,28</b>



### Anexo 13. Servicios Técnicos

Indicador	Índice de Disponibilidad Técnica. (IDT):
Forma de Cálculo	$IDT = \frac{top * 100}{top + tdm}$ Top: tiempo de operación real tdm: tiempo real de paro por mantenimiento (contempla tanto intervenciones planificadas como imprevistas )  $tdm = \sum tmp + \sum tr$ tmp : Tiempo de paro por ejecución de trabajos planificados tr : tiempo de paro por roturas
Objetivo	Medir la capacidad del área de Mantenimiento en garantizar la disponibilidad real del equipamiento y otras instalaciones necesaria según planes de producción o servicios
Nivel de Referencia	Puede tomar valores entre 0 y 100%. <ul style="list-style-type: none"><li>• Excelente (E): <math>95 &lt; IDT \leq 100</math> (Eficaz)</li><li>• Muy Bien (MB): <math>90 \leq IDT \leq 95</math> (Eficaz)</li><li>• Bien (B): <math>80 &lt; IDT &lt; 90</math> (Eficaz)</li><li>• Regular(R): <math>70 &lt; IDT \leq 80</math> (No Eficaz)</li><li>• Mal (M): <math>IDT \leq 70</math> (No Eficaz)</li></ul>
Responsable	Jefe de Mantenimiento
Periodicidad	Trimestral

Indicador	Índice de Roturas (IR)
Forma de Cálculo	$IR = \frac{top * 100}{tr + top}$ top: tiempo de operación real tr: tiempo real de paro por rotura
Objetivo	Evaluar en por cientos el tiempo de las roturas respecto al tiempo de operaciones.
Nivel de Referencia	Puede tomar valores entre 0 y 100%. Niveles de referencia: <ul style="list-style-type: none"><li>• Mal : <math>80 &lt; IR \leq 100</math> ( No Eficaz)</li><li>• Regular(R): <math>70 \leq IR \leq 80</math> (No Eficaz)</li><li>• Bien (B): <math>60 &lt; IR &lt; 70</math> (Eficaz)</li><li>• Muy Bien (MB): <math>50 &lt; IR \leq 60</math> (Eficaz)</li><li>• Excelente (E): <math>IR \leq 50</math> (Eficaz)</li></ul>
Responsable	Jefe de Mantenimiento
Periodicidad	trimestral

### Tabla de Planes de Mantenimiento

Concepto	Año 2013		
	Plan	Real	%
<b>Mantenimiento Propio</b>			
Materiales para mtto CUC	111573	176365	124,4
Materiales para mtto MN	25149	44241,1	117,5
Total Mtto Propio	136722	<b>220606</b>	161,35
<b>Servicios Contratados</b>			
Servicios contratados MN	116007	149350	122,0
Servicios contratados CUC	232755	165762	84,9
Total Servicios contratados	348762	315112	90,35
<b>Total gastos (MMT)</b>	<b>485484</b>	<b>535718,1</b>	<b>110,34</b>

### Acciones de Mantenimiento Preventivo Año 2013

M. Propio			Contratado			Total			Mtto. Correctivo	
PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%	Total	Contratado
5568	6631	119,1	4874	4638	95,1	10442	11269	<b>107,9</b>		

#### Anexo 13. Transporte

Indicador	Índice de Consumo (IC): Comité Energético.
Forma de Cálculo	$IC = \text{Kmt}/\text{Crc}$ Kmt Kilómetros reales recorridos (km) Crc Consumo real de combustible (L)
Objetivo	Evaluar el estado técnico del equipo.
Nivel de Referencia	Puede tomar valores superiores a 0. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien (B): <math>Icf \leq IC</math> (Eficaz)</li> <li>• Mal (M): <math>Icf &gt; IC</math> (No Eficaz)</li> </ul> Donde: Icf Índice de consumo del fabricante.
Responsable	Jefe de Mantenimiento
Periodicidad	mensualmente
Observaciones	Este indicador se calcula por vehículo. Si el 60% de los vehículos disponibles son eficaces entonces el IC de la Unidad es Eficaz.



Vehículos	KMr	Cons. comb. real	Índice Cons.	índice Cons. Fab.
Auto Mitsubichi Lancer	1730	145,00	11,9	7,7
Auto Hyundai Elantra	0	0,00	0	7,7
Moto Zuzuki GS 125	920	32,00	28,75	32,3
Moto Zuzuki AX 100	785	22,82	34,3	34
Moto Quinqi GS-90A	1160	31,00	37,4	36
Auto Citroen saxo	2980	135,86	21,9	11,4
Panel Mitsubichi	3127	333,09	9,38	7,7
Panel Hyundai H-100	3777	420,00	8,9	7,1

JUNIO

Vehículos	KMr	Cons. comb. real	Índice Cons.	índice Cons. Fab.
Auto Mitsubichi Lancer	1227	105,00	11,6	7,7
Auto Hyundai Elantra	0	0,00	0	7,7
Moto Zuzuki GS 125	745	32,00	23,28	32,3
Moto Zuzuki AX 100	895	26,00	34,4	34
Moto Quinqi GS-90A	670	20,00	33,5	36
Auto Citroen saxo	3150	155,84	20,21	11,4
Panel Mitsubichi	3361	340,00	9,8	7,7
Panel Hyundai H-100	3390	376,96	8,99	7,1

JULIO

Vehículos	KMr	Cons. comb. real	Índice Cons.	índice Cons. Fab.
Auto Mitsubichi Lancer	1692	140,00	12,08	7,7
Auto Hyundai Elantra	0	0,00	0	7,7
Moto Zuzuki GS 125	1060	32,00	33,12	32,3
Moto Zuzuki AX 100	860	25,00	34,4	34
Moto Quinqi GS-90A	930	32,00	29,06	36
Auto Citroen saxo	4305	217,00	19,83	11,4
Panel Mitsubichi	3198	338,66	9,44	7,7
Panel Hyundai H-100	3508	400,00	8,77	7,1

AGOSTO



Vehículos	KMr	Cons.	Índice	índice
		Comb. real	Cons.	Cons. Fab.
Auto Mitsubishi Lancer	1683	150,00	11,22	7,7
Auto Hyundai Elantra	0	0,00	0,00	7,7
Moto Zuzuki GS 125	890	32,00	27,81	32,3
Moto Zuzuki AX 100	755	26,00	29,03	34
Moto Quinqi GS-90A	1160	35,00	33,14	36
Auto Citroen saxo	3410	168,00	20,29	11,4
Panel Mitsubishi	2905	307,22	9,45	7,7
Panel Hyundai H-100	3724	410,08	9,08	7,1

SEPTIEMBRE

Vehículos	KMr	Cons.	Índice	índice
		comb. real	Cons.	Cons. Fab.
Auto Mitsubishi Lancer	1660	130,00	12,76	7,7
Auto Hyundai Elantra	0	0,00	0,00	7,7
Moto Zuzuki GS 125	860	32,00	26,87	32,3
Moto Zuzuki AX 100	960	26,00	36,92	34
Moto Quinqi GS-90A	945	29,50	32,03	36
Auto Citroen saxo	7520	365,84	20,55	11,4
Panel Mitsubishi	2589	275,90	9,38	7,7
Panel Hyundai H-100	3505	395,00	8,87	7,1

OCTUBRE

Vehículos	KMr	Cons.	Índice	índice
		comb. real	Cons.	Cons. Fab.
Auto Mitsubishi Lancer	2237	195,00	11,47	7,7
Auto Hyundai Elantra	0	0,00	0,00	7,7
Moto Zuzuki GS 125	930	31,31	29,70	32,3
Moto Zuzuki AX 100	910	25,57	35,58	34
Moto Quinqi GS-90A	995	32,00	31,09	36
Auto Citroen saxo	3895	193,01	20,18	11,4
Panel Mitsubishi	0	0,00	0,00	7,7
Panel Hyundai H-100	7177	783,00	9,16	7,1

DICIEMBRE

Indicador	Índice de Eficiencia de Portadores Energéticos por habitaciones días ocupadas
Forma de Cálculo	$IE = \frac{Cpe}{Hdo}$ <p>Cpe: Consumos o gastos reales de los portadores energéticos y agua. Hdo: habitaciones días ocupadas.</p>
Objetivo	Evaluar el consumo o gasto energético por habitaciones días.
Nivel de Referencia	<p>Los niveles de referencia definidos son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien (B): PEP ≥ IPE (Eficaz)</li> <li>• Mal (M): PEP &lt; IPEI (No Eficaz)</li> </ul> <p>PEP es el consumo planificado de este indicador. Este valor puede ser el valor histórico de la instalación mientras no existan cambios que afecten este valor, por ejemplo sustitución por consumidores más eficientes, etc.</p>
Responsable	especialista que atiende la actividad energética
Periodicidad	Mensual

Indicador	Índice de Consumo de Portadores Energéticos por Ingresos Totales (IPEI)
Forma de Cálculo	$IPEI = \frac{Cpe}{IT}$ <p>Cpe: Consumos o gastos reales de los portadores energéticos y agua. IT: Ingresos Totales de la entidad.</p>
Objetivo	Evaluar el consumo o gasto energético por pesos de ingresos.
Nivel de Referencia	<p>Puede tomar valores superiores a 0. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien (B): PEXITp ≥ IPEI (Eficaz)</li> <li>• Mal (M): PEXITp &lt; IPEI (No Eficaz)</li> </ul> <p>Donde: PEXITp es el consumo planificado de este indicador.</p>
Responsable	especialista que atiende la actividad energética
Periodicidad	Mensual

Indicador	Índice de Intensidad Energética (IIE)
Forma de Cálculo	$IIE = \frac{Cbe}{IT}$ <p>CbE: Combustible Equivalente (se utilizan los índices de conversión). IT: Ingresos Totales de la entidad.</p>
Objetivo	Evaluar utilizando valores ponderados el consumo o gasto energético por pesos de ingresos.
Nivel de Referencia	<p>Puede tomar valores superiores a 0. Los niveles de referencia definidos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien (B): IEp ≥ IIE (Eficaz)</li> <li>• Mal (M): IEp &lt; IIE (No Eficaz)</li> </ul> <p>Donde: IEp es el consumo planificado de este indicador</p>
Responsable	especialista que atiende la actividad energética

**Anexo 14. Análisis de portadores energéticos y agua**

INDICADOR	UM	Junio		Julio		Agosto	
		Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
<b>Ingresos Totales</b>	<b>M.Tot.</b>	<b>608,52</b>	<b>563,52</b>	<b>993,34</b>	<b>551,13</b>	<b>1064,2</b>	<b>651,6</b>
Energía Eléctrica	Mcuc	97,278	116,73	140,810	93,174	142,807	103,639
Combustible	Mcuc	4,192	5,99	6,467	4,706	6,234	3,572
Gasolina Regular	Mcuc	0,080	0,10	0,095	0,040	0,080	0,084
Gasolina Especial	Mcuc	0,221	0,73	0,627	0,210	0,600	0,263
Diesel	Mcuc	0,438	1,25	1,406	0,950	1,254	1,004
Gas	Mcuc	3,340	3,83	4,246	3,473	4,192	2,165
T. Gasto/T. Ingresos	Mcuc	0,173	0,23	0,15000	0,18000	19,411	16,251
<b>HDO</b>	<b>UNO</b>	<b>8693</b>	<b>8182</b>	<b>10290</b>	<b>7597</b>	<b>10436</b>	<b>8758</b>
KWH / HDO	kWh	52,254	47,816	53,250	52,036	53,25	50,32
Gasolina Especial (1.15)/ HDO	lts	0,07	0,02	0,05	0,02	0,05	0,02
Gasolina Regular (0.99)/ HDO	lts	0,01	0,007	0,009	0,005	0,009	0,009
<b>Diesel Total/HDO</b>	<b>lts</b>	<b>0,15</b>	<b>0,25</b>	<b>0,14</b>	<b>0,13</b>	<b>0,13</b>	<b>0,11</b>
Mts Cub. de Agua/HDO	m3	1,000	0,998	1,000	0,999	1,000	0,9976
Gas Licuado / HDO	lts	0,800	0,944	0,750	0,963	0,73	0,52
GLP Energía / HDO	lts	0,392	0,389	0,413	0,455	0,40	0,02
GL Cocina / HDO	lts	0,408	0,555	0,337	0,508	0,33	0,50
INDICADOR	UM	Septiembre		Octubre		Noviembre	
		Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
<b>Ingresos Totales</b>	<b>M.Tot.</b>	<b>718,87</b>	<b>414,33</b>	<b>667,064</b>	<b>451,516</b>	<b>817,679</b>	<b>541,100</b>
Energía Eléctrica	Mcuc	124,826	69,149	106,584	73,939	92,409	77,553
Combustible	Mcuc	5,670	3,688	8,337	3,611	9,858	6,177
Gasolina Regular	Mcuc	0,095	0,079	0,095	0,106	0,095	0,079
Gasolina Especial	Mcuc	0,671	0,279	0,600	0,250	0,627	0,202
Diesel	Mcuc	1,624	1,601	1,254	1,247	1,671	1,643
Gas	Mcuc	3,190	1,653	6,295	1,972	7,375	4,167
T. Gasto/T. Ingresos	Mcuc	14,775	11,091	14,677	12,620	17,075	13,113
<b>HDO</b>	<b>UNO</b>	<b>7944</b>	<b>6003</b>	<b>7892</b>	<b>6796</b>	<b>9182</b>	<b>7062</b>
KWH / HDO	kWh	61,15	51,90	52,554	44,924	39,163	45,325
Gasolina Especial(1.15)/ HDO	lts	0,07	0,04	0,06	0,03	0,06	0,02
Gasolina Regular (0.99)/ HDO	lts	0,01	0,01	0,010	0,010	0,01	0,01
<b>Diesel Total/HDO</b>	<b>lts</b>	<b>0,22</b>	<b>0,32</b>	<b>0,17</b>	<b>0,19</b>	<b>0,20</b>	<b>0,26</b>
Mts Cub. de Agua/HDO	m3	0,990	0,990	1,000	0,998	1,000	0,998
Gas Licuado / HDO	lts	0,730	0,560	1,450	0,578	1,460	1,235
GLP Energía / HDO	lts	0,230	0,005	0,652	0,016	1,066	0,790
GL Cocina / HDO	lts	0,580	0,560	0,797	0,561	0,394	0,445



### Anexo 15. Proceso de Compra y Relaciones con los Proveedores

Indicador	Cumplimiento global del plan de suministro (CGS).
Forma de Cálculo	$GCS = \frac{\text{Cantidad real suministrada}}{\text{Cantidad de suministro planificado}}$
Objetivo	Determinar la cantidad de
Nivel de Referencia	igual a 1, por debajo indicaría que se ha dejado de completar el suministro, por encima estaría indicando que se ha comprado más materiales que lo planificado
Responsable	
Periodicidad	

Indicador	Cumplimiento del suministro por surtido (CSS)
Forma de Cálculo	$CSS = \frac{\text{Cantidad real suministrada}}{\text{Cantidad planificada}}$
Objetivo	Conocer cuales surtidos se dejaron de completar
Nivel de Referencia	
Responsable	
Periodicidad	



### Cumplimiento de la demanda por surtido

No.	PRODUCTOS	UM	DEMANDA CONTRATADA	REAL RECIBIDO	% DE Cump.	PROV.
1	Lomo de cerdo S/H	KG	350	170	48,57	U Cárnica
2	Pierna de cerdo S/H	KG	400	371	92,75	U Cárnica
3	Filete de res	KG	550	533	96,91	U Cárnica
4	Costilla de cerdo	KG	650	632	97,23	U Cárnica
5	Quesos Fundidos	KG	200	152	76,00	Lácteo Holg
6	Salsa Kétchup dispensador	KG	900	768	85,33	ITH
7	Pastas Largas	KG	500	480	96,00	ITH
8	Vino Seco	CJAS	8	5	62,50	ITH
9	Vinagre	CJAS	10	7	70,00	ITH
10	Cerveza enlatada	CJAS	40	30	75,00	Bucanero
11	Tonel	CJAS	2580	2388	92,56	Bucanero
12	Café en grano	KG	15	12	80,00	Cuba Café Sat.
13	Filete Merluza	KG	300	210	70,00	Pesca Caribe
14	JUGO DE PINA.	CJAS	50	10	20,00	ITH
15	NECTAR DE MANZANA.	CJAS	40	20	50,00	ITH
16	Plátano fruta	KG	1800	1299	72,17	Minagri
17	Piña	KG	1500	1126	75,07	Minagri
18	Guayaba	KG	600	580	96,67	Minagri
19	Melón (sandía)	KG	1500	1344	89,60	Minagri
20	Limón	KG	300	132	44,00	Minagri
21	Col verde	KG	700	563	80,43	Minagri
22	Tomate	KG	2000	717	35,85	Minagri
23	Pimiento	KG	800	743	92,88	Minagri
24	Zanahoria	KG	200	140	70,00	Minagri
25	Pepino	KG	1400	1137	81,21	Minagri
26	Cebolla	KG	900	747	83,00	Minagri
27	Ajo	KG	20	17	85,00	Minagri
28	Lechuga	KG	400	258	64,50	Minagri
29	Berenjena	KG	200	80	40,00	Minagri
30	Hierba Buena	KG	20	10	50,00	Minagri
31	Papa	KG	1000	924	92,40	Minagri
32	Pierna de carnero con hueso	KG	350	227	64,86	Minagri
33	Vaso desech. 8 oz transp.	Millar	220	150	68,18	ITH
34	Bolsa de Baj o Alta Densidad	millar	15	7,5	50,00	ITH



**Anexo 16. Cámaras frías y Almacenes**

NOMBRE DEL ALMACÉN	DIMENSIONES			Altura Prom. Estiba (i)	ÁREA			Altur To (k)	AproA rea
	Larg o	Ancho	Puntal Libre		Total	estiba s	Util		
	(f)	(g)	(h)		(j)	(k)	(k)		
Alm. Confituras	3,00	1,60	2,80	2,50	4,80	2,14	2,14	2,80	44,53
Alm. Prod Conserva	9,30	5,10	2,60	2,50	42,93	13,83	13,83	2,60	32,2
Alm Jugos	7,80	3,30	3,00	1,60	25,74	13,23	13,23	3,00	51,4
Alm. Vivieres secos	6,70	3,00	3,00	2,00	20,10	14,87	14,87	3,00	73,98
Almacén de viandas	6,00	3,00	3,50	1,50	18,00	10,80	10,80	3,50	60
Alm Químicos	6,00	3,00	3,50	2,40	18,00	11,00	11,00	3,50	61,11
Alm Reserva Movilizativa.	3,20	2,20	2,60	2,40	7,04	4,50	4,50	2,60	63,92
Alm Insumos	9,60	6,50	3,40	2,40	62,40		0,00	3,40	
Alm. Inversiones	7,30	6,40	3,40	2,40	46,72	32,20	32,20	3,40	68,92
Alm Químicos Piscina	3,20	2,50	2,00	1,50	8,00	4,70	4,70	2,00	58,75
Alm Carbón	3,20	2,50	2,00	1,50	8,00	5,88	5,88	2,00	73,5
Almacén de piezas de Mto	11,00	3,50	4,00	2,40	38,50	14,07	14,07	4,00	36,55
Almacén de Pintura	5,50	3,20	3,80	2,80	17,60	8,88	8,88	3,80	50,45
Alm. Bebidas	5,30	4,30	2,80	1,60	22,79	15,25	15,25	2,80	66,92
Depósitos de Gas (Balas) 11500 Lts	9,00	7,00	1,50	1,50	63,00	50,00	50,00	1,50	79,37
Depósitos de Gas (Dep 10 y 45 Kgs)	5,00	3,00	2,00	1,00	15,00	8,00	8,00	2,00	53,33
Depósitos de Combustibles	10,00	3,00	3,00	3,00	30,00	20,00	20,00	3,00	66,67
Área de MTP	4,00	4,00	3,60	3,60	16,00	12,00	12,00	1,50	75
Cam Carnes Rojas	3,50	2,40	2,40	2,20	8,40	7,20	7,20	2,40	85,71
Cam. Huevos	3,50	2,40	2,40	2,20	8,40	5,55	5,55	2,40	66,07
Cam. C Blancas y Veg Cong	4,30	2,40	2,40	2,20	10,32	6,00	6,00	2,40	58,14
Cam. Embutidos	2,60	3,00	2,40	2,20	7,80	4,50	4,50	2,40	57,69
Cam. Lácteos	2,40	2,00	2,40	2,20	4,80	2,55	2,55	2,40	53,13
Cam. Helados	2,50	2,50	2,40	2,20	6,25	5,40	5,40	2,40	86,4
Cam Pescados	4,00	2,40	2,40	2,20	9,60	5,46	5,46	2,40	56,88
Cam. Frutas y Veg.	2,60	2,40	2,40	2,20	6,24	3,08	3,08	2,40	49,36
Cam. Naranja y Ton	2,60	2,40	2,40	2,20	6,24	4,50	4,50	2,40	72,12
Área de toneles	12,00	1,50	3,00	1,20	18,00	14,00	14,00		77,78
<b>Total</b>					<b>697,37</b>				<b>63,33</b>

**Anexo 17. Lista de Chequeo para determinar el Nivel de Servicio Proporcionado.**

Estimado compañero solicitamos su colaboración en la siguiente encuesta, para determinar el nivel de servicio que proporciona el hotel. A continuación se listan los atributos a medir y a la derecha aparecen dos columnas, la primera representa el grado de significación o impacto de cada atributo y la segunda la evaluación que usted considere tiene el hotel en cada uno de ellos, se utilizará una escala de 1-5, siendo 5 la mayor calificación. Muchas gracias

Atributos	impacto	evaluación
1. Calidad de los servicios		
2. Rapidez de los servicios		
3. Confort de las habitaciones		
4. Imagen y limpieza de las instalaciones		
5. Variedad y calidad de las ofertas gastronómicas		
6. Variedad y calidad de las ofertas recreativas		
7. Profesionalidad del personal		
8. Información al cliente		
9. Hospitalidad		
10. Seguridad de las instalaciones		
11. Cuidado del Medio Ambiente		

### Anexo 18. Manual de indicadores NOVA

Indicador	Índice de clientes satisfechos (%)
Forma de Cálculo	$ICS = \frac{CS}{TC} * 100$
Objetivo	Indica la cantidad de clientes satisfechos con el servicio brindado en la instalación.
Nivel de Referencia	<p>Puede tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente (E): <math>95 &lt; ISC \leq 100</math> (Eficaz)</li> <li>• Muy Bien (MB): <math>90 \leq ISC \leq 95</math> (Eficaz)</li> <li>• Bien (B): <math>80 &lt; ISC &lt; 90</math> (Eficaz)</li> <li>• Regular (R): <math>60 &lt; ISC \leq 80</math> (No Eficaz)</li> <li>• Mal (M): <math>ISC \leq 60</math> (No Eficaz)</li> </ul> <p>Estos niveles de referencia pueden variar según se planteé en la estrategia trazada por la empresa en cada año y por cada segmento. Para que el indicador sea válido debe cumplir con un tamaño de muestra superior al 15%.</p>
Responsable	Gerente Comercial
Periodicidad	Mensual

Indicador	Nuevos Clientes
Forma de Cálculo	$NC = \frac{CA}{Cpa} * 100 \quad \text{ó} \quad NC = CA - Cpa$
Objetivo	Nos permite conocer el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes y segmentos de mercado
Nivel de Referencia	Su tendencia debe ser a aumentar.
Responsable	Director Comercial
Periodicidad	Anual

Indicador	Cuota de mercado
Forma de Cálculo	$CM = \frac{\% \text{cuota de mercado actual}}{\% \text{cuota de mercado del periodo anterior}} * 100$
Objetivo	Refleja la proporción de ventas en un mercado en términos de números de clientes, dinero gastado o en volumen de unidades que realiza la entidad.
Nivel de Referencia	El porcentaje de crecimiento del mercado deberá ir en ascenso con respecto a períodos anteriores.
Responsable	Gerente Comercial
Periodicidad	Anual



Indicador	Índice de fidelidad de los clientes (%)
Forma de Cálculo	$FC = \frac{CR_a}{CT_a} * 100$
Objetivo	Determina el por ciento de clientes fieles con que cuenta la empresa
Nivel de Referencia	Periodo anterior, debe aumentar.
Responsable	Gerente Comercial
Periodicidad	Semestral

Indicador	% Quejas y reclamaciones
Forma de Cálculo	$QyR = \frac{Clientes\ Inconformes}{Total\ Clientes} * 100$
Objetivo	Determinar el grado de inconformidad de los clientes para con los servicios recibidos.
Nivel de Referencia	Debe ser menor en un 85% con respecto al periodo anterior
Responsable	Gerente Comercial
Periodicidad	Anualmente

Indicador	Índice de Calidad del alojamiento (ICA)
Forma de Cálculo	$ICA = SAb / SAT$ <p>SAb: Satisfacción con el alojamiento. SAT: Satisfacción general con el alojamiento.</p>
Objetivo	Determinar la percepción de los clientes de la calidad del alojamiento
Nivel de Referencia	Puede tomar valores entre 0 y 100. Los niveles de referencia definidos son: <ul style="list-style-type: none"><li>• Excelente (E): <math>95 &lt; ICA \leq 100</math> (Eficaz)</li><li>• Muy Bien (MB): <math>90 &lt; ICA \leq 95</math> (Eficaz)</li><li>• Bien (B): <math>80 &lt; ICA \leq 93</math> (Eficaz)</li><li>• Regular (R): <math>70 &lt; ICA \leq 90</math> (No Eficaz)</li><li>• Mal (M): <math>ICA \leq 70</math> (No Eficaz)</li></ul>
Responsable	Gerente Comercial
Periodicidad	Mensualmente por Consejo de Dirección de las UEB

Indicador	Índice de Eficiencia del Alojamiento (IEA)
Forma de Cálculo	$IEA = (CTA / ITA) * 100$ <p>CTA: Costos totales del alojamiento en el período. ITA: Ingresos totales del alojamiento en el período.</p>
Objetivo	Determinar las utilidades obtenidas por la empresa por concepto de alojamiento.
Nivel de Referencia	Datos planificados para el periodo analizado en relación a los costos y a los niveles de ingreso del proceso. <ul style="list-style-type: none"><li>• Excelente (E): <math>IEA\ real \leq IEA\ planificado</math> (Eficaz)</li><li>• Mal (M): <math>IEA\ real &gt; IEA\ planificado</math> (No Eficaz)</li></ul>
Responsable	El Responsable del proceso
Periodicidad	Mensual



Indicador	Índice de Calidad de la Gastronomía (ICG)
Forma de Cálculo	$ICG = (SGb/ SGt) * 100$ SGb: Satisfacción con la gastronomía (encuesta de satisfacción del cliente). SGt: Satisfacción general con la gastronomía, según la cantidad encuestas de satisfacción del cliente analizadas.
Objetivo	Determinar la percepción de los clientes de la calidad en los servicios gastronómicos
Nivel de Referencia	Puede tomar valores entre 0 y 100. Los niveles de referencia definidos son: <ul style="list-style-type: none"><li>• Excelente (E): <math>95 &lt; ICG \leq 100</math> (Eficaz)</li><li>• Muy Bien (MB): <math>90 &lt; ICG \leq 95</math> (Eficaz)</li><li>• Bien (B): <math>85 &lt; ICG \leq 90</math> (Eficaz)</li><li>• Regular (R): <math>70 &lt; ICG \leq 85</math> (No Eficaz)</li><li>• Mal (M): <math>ICG \leq 70</math> (No Eficaz)</li></ul>
Responsable	El Representante del Cliente
Periodicidad	Mensual

Indicador	Índice de Eficiencia de la Gastronomía (IEG)
Forma de Cálculo	$IEG = (CTG/ ITG) * 100$ CTG: Costos totales de gastronomía en el período. ITG: Ingresos totales de gastronomía en el período.
Objetivo	Determinar las utilidades obtenidas por la empresa por la gastronomía.
Nivel de Referencia	Datos planificados para el periodo analizado en relación a los costos y a los niveles de ingreso del proceso. <ul style="list-style-type: none"><li>• Excelente (E): <math>IEC \text{ real} \leq IEA \text{ planificado}</math> (Eficaz)</li><li>• Mal (M): <math>IEC \text{ real} &gt; IEA \text{ planificado}</math> (No Eficaz)</li></ul>
Responsable	El Responsable del proceso
Periodicidad	Mensual

Indicador	Índice de Calidad de la Recreación (ICR)
Forma de Cálculo	$ICR = (SRb/ SRt) * 100$ SRb: Satisfacción con la recreación SRt: Satisfacción general con la recreación
Objetivo	Determinar la percepción de los clientes de la calidad en los servicios de recreación
Nivel de Referencia	Puede tomar valores entre 0 y 100. Los niveles de referencia definidos son: <ul style="list-style-type: none"><li>• Excelente (E): <math>93 &lt; ICR \leq 100</math> (Eficaz)</li><li>• Mal (M): <math>ICR \leq 93</math> (No Eficaz)</li></ul>
Responsable	El Representante del Cliente
Periodicidad	Mensual

Indicador	Cantidad de personas que trabajan en red (PR)
Forma de Cálculo	$ICCL = \frac{\sum_{i=1}^m Vpfi}{Tte} * 100$ <p>m: es la cantidad de factores de clima,  Vpfi: Sumatoria de los valores promedios por cada factor de clima i,</p>
Objetivo	Tiene como objetivo valorar la calidad del clima laboral imperante en la entidad objeto de estudio.
Nivel de Referencia	Este indicador puede tomar valores entre 0 y 100 %. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente (E): 90 &lt; ICCL ≤ 100 (Eficaz)</li> <li>• Muy Bien (MB): 80 ≤ ICCL ≤ 90 (Eficaz)</li> <li>• Bien (B): 80 &lt; ICCL ≤ 70 (Eficaz)</li> <li>• Regular (R): 70 &lt; ICCL ≤ 50 (No Eficaz)</li> <li>• Mal (M): ICCL ≤ 50 (No Eficaz)</li> </ul>
Responsable	Especialista Seguridad y Salud en el Trabajo
Periodicidad	Semestral

#### Capital humano

Indicador	Cumplimiento del plan de formación (Cpf)
Forma de Cálculo	$CPF = \frac{\text{Total de actividades formativas programadas}}{\text{Total de actividades formativas realizadas}} * 100$
Objetivo	Determinar el nivel de cumplimiento de las acciones de capacitación programadas en el período.
Nivel de Referencia	La tendencia debe ser a aumentar. Comparar con periodos anteriores
Responsable	Gerente de RRHH
Periodicidad	Semestralmente

Indicador	Índice de Impacto de la Capacitación (IMC)
Forma de Cálculo	$IMC = (\sum Eimp / Tenc) * 100.$ <p>Eimp: Valor total de las evaluaciones dadas por los jefes  Tenc: Total de registros analizados</p>
Objetivo	Determinar el nivel de cumplimiento de las acciones de capacitación programadas en el período.
Nivel de Referencia	Puede tomar valores entre 0 y 35. Los niveles de referencia definidos son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente (E): 32 &lt; IMC ≤ 35 (Eficaz)</li> <li>• Muy Bien (MB): 27 &lt; IMC ≤ 32 (Eficaz)</li> <li>• Bien (B): 15 &lt; IMC ≤ 27 (Eficaz)</li> <li>• Regular (R): 8 &lt; IMC ≤ 15 (No Eficaz)</li> <li>• Mal (M): IMC ≤ 8 (No Eficaz)</li> </ul>
Responsable	Especialista en Capacitación y Desarrollo
Periodicidad	Semestral

Indicador	Nivel de Desempeño Individual (NDI)
Forma de Cálculo	$NDI = (Ttsa / Tte) * 100.$ Ttsa: Cantidad de trabajadores evaluados con desempeño superior y adecuado. Tte: Total de trabajadores evaluados.
Objetivo	Determinar el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad en el período.
Nivel de Referencia	El indicador puede tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente (E): <math>90 &lt; NDI \leq 100</math> (Eficaz)</li> <li>• Muy Bien (MB): <math>80 &lt; NDI \leq 90</math> (Eficaz)</li> <li>• Bien (B): <math>70 &lt; NDI \leq 80</math> (Eficaz)</li> <li>• Regular(R): <math>60 &lt; NDI \leq 85</math> (No Eficaz)</li> <li>• Mal (M): <math>NDI \leq 60</math> (No Eficaz)</li> </ul>
Responsable	Departamento de RRHH
Periodicidad	Semestral

Indicador	Índice de Fluctuación de la Fuerza de Trabajo (IFT)
Forma de Cálculo	$IFT = (A1 + B1) / Pt * 100,$ A1: Cantidad de altas del período. B1: Cantidad de bajas del período. Pt: Cantidad de trabajadores en la plantilla aprobada.
Objetivo	Determinar el nivel de fluctuación de la fuerza de trabajo de la Unidad en el período
Nivel de Referencia	El indicador puede tomar valores entre 0 y 100. Los niveles de referencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente (E): <math>05 &gt; IFT \geq 0</math> (Eficaz)</li> <li>• Muy Bien (MB): <math>05 &gt; IFT \geq 10</math> (Eficaz)</li> <li>• Bien (B): <math>10 \geq IFT \geq 15</math> (Eficaz)</li> <li>• Regular(R): <math>55 &gt; IFT &gt; 40</math> (No Eficaz)</li> <li>• Mal (M): <math>IFT \geq 55</math> (No Eficaz)</li> </ul>
Responsable	Especialista en GRH que atiende la organización de los salarios en la Empresa
Periodicidad	semestral

### Anexo 19. Planes de Acción

Proceso: Mantenimiento									
Estrategia (s)	Acciones	Ejecuta	Responsable	Periodo					
				2014		2015		2016	
				1 sem	2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem
Mantenimiento constante de la instalación.	Dar cumplimiento al 100% de los planes de mantenimiento preventivo planificado.	Sub-Gerente de mto	Ger. General.	X	X	X	X	X	X
	Mejorar las capacidades instaladas	Sub-Ger MTTO	Ger. General.	X	X	X	X	X	X
	Mejorar rapidez del mantenimiento imprevisto	Subdirector Mto	Ger. General.	X	X	X	X	X	X
Renovación del Producto	Realizar documentación detallada acerca de la necesidad de renovación del producto.	Sub-director de Mto	Ger. General.		X	X		X	
	Solicitar a la Casa Matriz el Financiamiento necesario para la Inversión	Subdirector Mto	Ger. General.		X		X		X

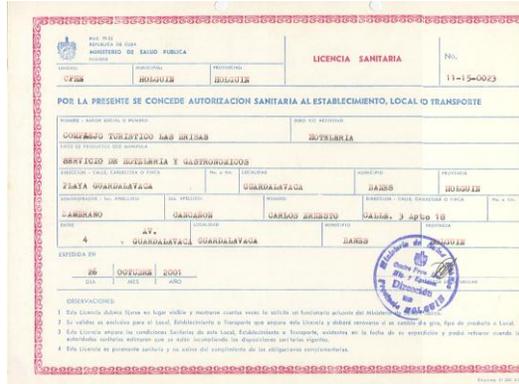
Proceso: Aseguramiento									
Estrategia (s)	Acciones	Ejecuta	Responsable	Periodo					
				2014		2015		2016	
				1 sem	2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem
Mejorar sistema de aprovisionamiento y relaciones con los proveedores	Realizar una correcta selección de los mejores proveedores	Jefe de ATM	Ger. General	X	X	X	X	X	X
	Mejorar las vías de comunicación	Jefe de ATM	Ger. General	X	X	X	X	X	X
	Verificar la adecuada elaboración de los pedidos	Especialista compra	Jefe ATM	X	X	X	X	X	X
	Proyección de la demanda y elaboración del presupuesto de compra.	Especialista compra	Jefe ATM	X	X	X	X	X	X

Proceso: Comercial									
Estrategia (s)	Acciones	Ejecuta	Responsable	Periodo					
				2014		2015		2016	
				1 sem	2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem
Mantener la cuota de mercado alcanzada en Canadá.	Realizar visitas a las agencias de viajes	Dpto.Com.	Ger. General	X	X	X	X	X	X
	Asistir a las presentaciones de los Tour operadores (TTOO)	Dpto.Com.	Ger. General	X	X	X	X	X	X
Estrategia de desarrollo de mercados	Mantener un crecimiento de clientes repitentes	Dpto.Com.	Ger. General	X	X	X	X	X	X
	Buscar nuevos canales de distribución en los mercados tradicionales	Dpto Comercial	Subdirector Comercial	X	X	X	X	X	X
	Buscar canales de distribución en nuevos mercados	Dpto Comercial	Subdirector Comercial	X	X	X	X	X	X
	Identificar nuevos grupos de consumidores potenciales	Dpto Comercial	Subdirector Comercial	X	X	X	X	X	X
Continuar mejorando la estructura de mercado	Aumentar el nivel de contratación	Dpto.Com.	Ger. General	X	X	X	X	X	X
	Realizar visitas a la red minoristas.	Dpto.Com.	Ger. General	X	X	X	X	X	X
	Realizar acciones de promoción y publicidad en conjunto con los TTOO.	Dpto.Com.	Ger. General	X		X		X	

Proceso: Gestión de Recursos Humanos									
Estrategia (s)	Acciones	Ejecuta	Responsable	Periodo					
				2014		2015		2016	
				1 sem	2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem
Incremento constante de la preparación de los cuadros y demás trabajadores	Coordinar cursos para la superación idiomática y temáticas de cuadros	Capacitación	J' Dpto. RRHH	X	X	X	X	X	X
	Realización de los planes de Capacitación considerando la necesidad específica de cada trabajador.	Capacitación	J' Dpto. RRHH	X	X	X	X	X	X
	Capacitar a los supervisores para un mejor control del obrero	Capacitación	J' Dpto. RRHH	X		X			X
Mejorar la Satisfacción Laboral y el total involucramiento y compromiso con la entidad	Rediseñar sistema de pago por resultados	Equipo RRHH	J' Dpto. RRHH			X	X	X	X
	Dar mayor participación a los trabajadores en las actividades de mejora del producto	Equipo RRHH	J' Dpto. RRHH		X	X	X	X	X
Lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos	Planificar y organizar los recursos para el logro de los objetivos de las áreas	Jefe Dptos	Director Gral	X	X	X	X	X	X
	Monitorear la evolución del entorno y de las competencias internas	Jefe Dptos	Director Gral	X	X	X	X	X	X

**7. AVALES Reconocimiento Ambiental.**

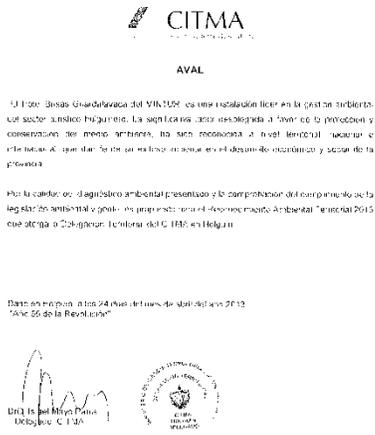
**Licencia Sanitaria**



**Aval de la APCI**



**Aval del CITMA**



**Aval de Seguridad ACEPROT**



**Certificado Salud Pública**

