

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

La evaluación del comportamiento de
las variables que permiten introducir el
cambio organizativo en la Unidad
Administrativa Comercial Provincial del
MININT en Holguín

Tesis presentada en opción al título de
Ingeniero Industrial

Autor: Luis Fermín Comptis Cruz

Tutora: MSc. Lidia María Pérez Vallejo

Holguín, 2014

Pensamiento

“Cambio continuo, incierto, impredecible y repentino, son una parte de la vida en el siglo XX y lo será más en el XXI. Aprender a salir adelante y manejar la situación, es el único reto importante que todos afrontamos, incluyendo las organizaciones en las que trabajamos. El reto de manejar el cambio tienen que enfrentarlo todas las organizaciones, grandes o pequeñas, industriales o comerciales, privadas y públicas...”

J. Stewart. Gerencia para el Cambio (1994)

Agradecimientos

Este trabajo de diploma es el resultado de seis años de estudio, de esfuerzo y sacrificio.

Son muchas las personas a las que debo agradecer por su apoyo y ayuda a lo largo de mi carrera pero quisiera comenzar agradeciendo a mis abuelos que siempre confiaron en mí y estuvieron seguros que con esfuerzo llegaría a cumplir mis metas y sueños y quienes con amor y esfuerzo han sabido formar y educar la persona que soy.

A mi familia por darme siempre la fuerza para seguir adelante

A mis amigos por compartir mis tristezas y alegrías a lo largo de estos seis años.

A mis compañeros de estudio, que compartieron conmigo tantas horas inolvidables.

A mi tutora por los conocimientos y la atención que me han brindado.

Al colectivo de profesores que contribuyeron en mi formación como profesional.

A los trabajadores de la Unidad de Administración Comercial del MININT en Holguín que contribuyeron en la realización de esta investigación.

Y a todo aquel que hizo posible que hiciera realidad este gran sueño.

A todos: Muchas gracias.

Dedicatoria

A mis abuelos Ramona y Luis por su cariño y dedicación.
A mis padres Luis Ernesto e Irene, por su amor, apoyo y entrega infinita durante
toda mi vida.

A mis hermanos por brindarme su apoyo y confianza.
Y a mis amigos y compañeros de estudio Yunior, Alejandro y Yurisel que tantos
momentos hemos pasado juntos.
Y en especial a mi esposa e hija que son las que más me han dado fuerzas para
seguir adelante y lograr esta meta.

Resumen

El cambio organizacional es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para lograr un mejor desempeño empresarial. Para poder tener el conocimiento de cuando hacer cambios en la organización se necesita tener una buena planeación, tener bien identificado cuáles son las desviaciones, identificar problemas y causas.

La adecuada identificación de las variables, de conjunto con un diagnóstico de la empresa, proporciona un punto de partida hacia el logro de los objetivos en un tiempo determinado, ya sea a largo, corto o mediano plazo, en dependencia de la situación actual de la entidad. Es por ello que la Unidad Administrativa Comercial (UAC) Provincial del MININT en Holguín, necesita detectar cuáles son las variables que pudieran contribuir al mejoramiento de los servicios que ofrece la instalación, en aras de repercutir en la satisfacción del cliente; por lo que se define como objetivo de la investigación: aplicar un procedimiento que permita evaluar el comportamiento de las variables que permiten introducir cambios organizacionales.

Para la investigación, fue necesaria la utilización de métodos teóricos como análisis y síntesis y el hipotético-deductivo, así como los métodos empíricos como la observación directa y encuestas. Al concluir la fase de diagnóstico se determinaron los principales obstáculos para una correcta implementación de la planeación estratégica por lo que se realizó la proyección de las soluciones y planes de acción que permita erradicar o minimizar las insuficiencias detectadas para lograr el estado deseado de la entidad.

Abstract

The organizational change is that normative strategy that makes reference to the necessity of a change. This necessity is based on the vision of the organization to achieve a better managerial acting. To be able to have the knowledge of when to make changes in the organization is needed to have a good planification, to have very identified which the deviations are, to identify problems and causes.

The appropriate identification of the variables, of group with a diagnosis of the company, provides a starting point at one time toward the achievement of the objectives certain, too long, short or medium term, in dependence of the current situation of the entity. It is for it that the Commercial Administrative Unit (UAC) Provincial of the MININT in Holguín, needs to detect which they are the variables that could contribute to the improvement of the services that offers the installation, for the sake of rebounding in the client's satisfaction; for what is defined as objective of the investigation: to apply a procedure that allows to evaluate the behavior of the variables that allow to introduce organizational changes.

For the investigation, it was necessary the use of theoretical methods as analysis and synthesis and the hypothetical-deductive one, as well as the empiric methods as the direct observation and you interview. When concluding the phase of diagnostic the main obstacles were determined for a correct implementation of the strategic planification by what was carried out the projection of the solutions and action plans that it allows to eradicate or to minimize the inadequacies detected to achieve the wanted state of the entity.

Índice

	Pág.
Introducción.....	1
Capítulo I. Marco teórico práctico referencial de la investigación.....	5
1.1 La dirección estratégica. Obstáculos en su implementación	5
1.2 El cambio organizacional.....	6
1.2.1. Enfoques y perspectivas bajo las que considerar el cambio organizativo	8
1.2.2 Dimensiones del cambio organizacional	10
1.2.3 Resistencia al cambio organizativo	11
1.3 Tendencias	13
1.3.1 El proceso de cambio. Objetivos	13
1.3.2 La cultura organizacional en el proceso de cambio	15
1.3.2.1 Enfoque de procesos. Su papel en el proceso de cambio.....	16
1.3.3 Gestión de equipos y liderazgo	18
1.3.4 Las variables del cambio organizacional	19
1.4. Fundamentación metodológica	20
Capítulo II. Aplicación del procedimiento para la evaluación del comportamiento de las variables que permiten introducir el cambio organizativo en la Unidad de Administración Comercial Holguín.....	32
2.1 Fase I. Preparación y recopilación de la información	32
2.2. Fase II. Diagnóstico general de la organización	38
2.3. Fase III. Proyección estratégica	56
Conclusiones.....	60
Recomendaciones.....	61
Referencias bibliografías	62
Bibliografía consultada	64
Anexos	

Introducción

Considerar las organizaciones como sistemas abiertos, en interdependencia dinámica con su entorno, es en la actualidad un enfoque reconocido por la mayoría de los directivos. Identificar el cambio, como una constante y no como algo casuístico, también es cada día más aceptado; pero desarrollar en nuestras organizaciones una cultura de cambio es mucho más que reconocer o aceptar. Para que estos conceptos formen parte de nuestra cultura realmente es necesaria una transformación, un cambio de actitud por parte de directivos y empleados. (Goodstein y Burke, 1991)

En estos tiempos de cambios rápidos, los nuevos desafíos atentan seriamente sobre la supervivencia de las organizaciones, nuevos competidores externos, movilización de capitales, dificultad para retener al talento humano y tecnologías cambiantes son elementos que obligan a las personas que llevan las riendas de las empresas a estar preparadas para el cambio y no solo a eso sino a tener la habilidad de motivar a su gente para alcanzar la renovación continua.

En nuestro país se evidencia en estos momentos un gran cambio con la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba del año 2011, en el cual se busca actualizar el modelo económico variando el dominio y la estructura empresarial para enfocarse en actividades que reporten mayores ingresos a la economía, con un mejor uso de los recursos.

La política de lineamiento establecida por el Ministerio del Interior para la actividad turística destinada al Cuerpo de oficiales y sus familiares, y otras categorías de personal con derecho presenta como objetivo fundamental dirigir y controlar las políticas, programas, normas, procedimientos, métodos organizativos o de otro tipo a seguir en el Ministerio del Interior con relación a los servicios de alojamiento, recreación y gastronomía, así como la comercialización de productos y artículos para garantizar la satisfacción de nuestros combatientes y sus familiares a través del disfrute de las instalaciones del Sistema UAC. Para ello la creación, diversificación y consolidación de las modalidades recreativas, paralelamente con la comercialización de los productos gastronómicos, utilizan las tecnologías más avanzadas de la información, y formarán parte de la nueva estrategia emprendida por los directivos de las Unidades Comerciales del MININT en el país. Para dar respuesta a esta política de

lineamientos, los centros de recreación del MININT cuentan con la hospitalidad de sus trabajadores, excepcionales atractivos naturales, un patrimonio histórico autóctono, prolífica vida artística y cultural, apostando siempre por un turismo de sol y playa.

Evaluando lo antes expuesto, se precisa la consolidación de las organizaciones que garanticen una alta eficiencia, eficacia y calidad en la gestión empresarial. Las Unidades Comerciales del Ministerio del Interior y sus diferentes derivaciones se suman a esta línea de trabajo y comienzan a realizar cambios radicales en las estrategias y objetivos trazados por lo que se hace necesario el empleo de herramientas que le permitan a los directivos estudiar a fondo las características esenciales de una organización para obtener una ventaja competitiva sólida, donde la visión sea a largo plazo para darle respuestas a las exigencias del país. Una de estas herramientas es la Dirección Estratégica, instrumento más abarcador pues recoge las tres funciones básicas de la dirección: planificación, implantación y control. Esta herramienta de dirección dejan de serlo si no se tienen en cuenta las variables que influyen en estos procesos de cambio organizacional, por lo que se declaran como antecedentes que dan origen al Trabajo de Diploma:

- La planeación estratégica diseñada para el periodo 2013-2016 se encuentra a un 43% de cumplimiento
- Se trabaja con un enfoque funcional y no se asume un enfoque por procesos.
- La organización se encuentra desarrollando estrategias a corto plazo.

Analizados los puntos antes expuestos se plantea como **problema profesional** que da comienzo a este trabajo de diploma: la necesidad de la UAC del MININT en Holguín de introducir en sus centros de recreación una herramienta que le facilite la evaluación del comportamiento de las variables que permiten desarrollar procesos de cambios y con ellos la implementación efectiva de la planeación estratégica.

Como **objeto de estudio** de la investigación es el proceso de implementación de la Dirección Estratégica.

El **objetivo general** es aplicar un procedimiento para evaluar el comportamiento de las variables que permiten desarrollar procesos de cambios, para lograr la

implementación efectiva de la planeación estratégica diseñada y con ello la predicción del desempeño a largo plazo de la organización.

Como **objetivos específicos** se persiguen los siguientes:

1. Realizar una revisión bibliográfica y de documentos para la confección del marco teórico que sustenta esta tesis.
2. Adecuación del procedimiento para evaluar las variables que permiten desarrollar procesos de cambios, con un enfoque por procesos.
3. Evaluar el desempeño de la Empresa y aplicar parcialmente el procedimiento en la Unidad Administrativa Comercial Provincial del MININT en Holguín.

El **campo de acción** está definido como las variables que permitan desarrollar procesos de cambios

La **idea a defender** es la siguiente: si se aplica el procedimiento para evaluar el comportamiento de las variables que permiten desarrollar procesos de cambios en la organización objeto de estudio se coadyuvará con la efectividad en la implementación de la planeación estratégica diseñada para el periodo 2013-2016 además de proporcionar una importante herramienta de dirección para la toma de decisiones y el análisis del desempeño a largo plazo, lo que posibilitará mejorar la gestión y los resultados, en aras de lograr servicios con la calidad requerida por el cliente.

El **aporte** de esta tesis consiste en la adecuación de las encuestas, listas de chequeo y sistema de indicadores que se utilizan como herramienta del procedimiento a la organización objeto de estudio para poder evaluar las variables que permiten introducir el cambio organizativo y de esta forma viabilizar dicho proceso de cambio.

Como **métodos de investigación** para la realización de este trabajo de diploma fueron 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 idea a defender.
- Inducción deducción para comentar la literatura revisada.
- Histórico-lógico para establecer el desempeño de la organización estudiada, en las

diferentes variables observadas.

Empíricos

- Análisis de fuentes para la caracterización del proceso de cambio organizacional.
- Revisión documental
- La observación directa
- Encuestas

Esta se presenta con la estructura siguiente: Introducción, Capítulo I, en este se resumen los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la investigación; Capítulo II, se muestra un resumen de los resultados de la aplicación del procedimiento seleccionado; las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; así como la bibliografía consultada y anexos para complementar la información.

Capítulo I. Marco teórico práctico referencial de la investigación

El presente está estructurado en cuatro epígrafes, en el primero se abordan los obstáculos en la implementación de la Dirección Estratégica (DE), en el segundo el Cambio Organizacional y sus variables, en el tercero se analizan las tendencias actuales del cambio organizacional y su relación con el enfoque por proceso y la proactividad, y en el cuarto se describe el procedimiento a aplicar en el próximo capítulo.

1.1 La dirección estratégica. Obstáculos en su implementación

La dirección estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades por un entorno turbulento, sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal. (Menguzzato y Renau, 1991)

Es aceptado por varios especialistas que la DE desde su aparición presentó diversos obstáculos y limitaciones, de acuerdo al momento y lugar donde se desarrolla. En Cuba se empieza a trabajar con la DE a partir de la década de los 80 del siglo pasado. Con el transcurso del tiempo se ha ido perfeccionando, pero los obstáculos han persistido por más de una década. Se pueden resumir dichos obstáculos en cuatro grandes grupos: la centralización de la economía, la poca preparación de los directivos de las entidades, la resistencia al cambio y la real inexistencia de competencia de mercado.

Estos cuatro grandes obstáculos presentan una interrelación muy fuerte que hace imposible verlos por separados, Cuba al ser un país bloqueado, con pocos recursos, desde el triunfo de la Revolución apostó por una economía planificada y centralizada, para evitar así el desvío y malversación de los medios del pueblo, pero su exceso ha convertido a las empresas en reproductoras de las regulaciones de sus organismos superiores, dando al traste con la falta de autonomía que hoy presentan las entidades a nivel nacional. Este tema ha sido tratado en el recién concluido VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, en el que el primer secretario ha llamado a darle mayor participación a las empresas en la toma de decisiones, teniendo presente la adecuada retroalimentación con sus órganos superiores y la base científica en que debe estar

apoyado el criterio final adoptado por las empresas. Estas iniciativas en la actualidad deben corresponderse con la preparación de los directivos, donde no se aceptará directivos que no vengan desde la base, ya que está demostrado que el conocimiento de dirigentes sin una trayectoria en las organizaciones que dirigen, es deficiente, carecen de conocimiento y sus métodos de control por ende son ineficaces; presentando así las organizaciones un pobre resultado corporativo. Paralelamente la resistencia al cambio que hoy presentan las entidades por diferentes razones hace más profundo su decadente resultado, dos de ellos son los dos primeros obstáculos referidos anteriormente, las otras razones varían desde la falta de sentido de pertenencia de los trabajadores con su organización hasta la baja motivación evidenciadas por estos.

A lo anterior expuesto hay que sumarle la resistencia al cambio por parte de organizaciones y directivos, que no es el simple hecho de no querer cambiar, sino la negativa de no aceptar que el ambiente corporativo como proceso al fin va evolucionando, los métodos que ayer eran actuales hoy son obsoletos y por lógica sus estrategias deben de cambiar, ante la aparición de nuevas exigencias del comprador, a pesar de las posibles amenazas y oportunidades que puedan surgir, conjuntamente el desarrollo de la Tecnología de la Informática y la Comunicación (TIC) no dan pie a demorar los posibles cambios que proporcionen ingresos ventajosos para las entidades.

La inexistencia de un mercado empresarial, salvo en algunas actividades, es el último obstáculo, que no significa que sea el de menor impacto, por el contrario, su inexistencia conlleva en algunos casos al rechazo de los clientes de los productos y servicios que ofrecen las entidades, debido a la mala calidad, lo cual reafirma el carácter centralizado de la economía, donde existen organizaciones que son únicas en las provincias y en el país evitando la competencia empresarial, afectando no solamente la implementación de la DE, sino además en la mala calidad por parte de los trabajadores con su labor al saberse únicos en el territorio, donde no importa la situación financiera ni el nivel de productividad con que cuentan.

1.2 El cambio organizacional

Cada vez que se habla del entorno en las investigaciones del área empresarial es para resaltar su alta dosis de incertidumbre y complejidad. En los últimos años, además de

períodos de crisis o de auge económico, cambios como la evolución social y cultural, innovaciones tecnológicas o la globalización internacional han creado un contexto empresarial de difícil comprensión y aún más difícil manejo. Las organizaciones actuales se enfrentan a un entorno de cambios turbulentos, cuyas causas son variadas y a menudo impredecibles: cambios tecnológicos, legales, incertidumbre económica, crecimiento rápido, incremento de la competencia global, cambios demográficos y culturales, cambios dramáticos en la política, los mercados financieros, los mercados de consumo, los gobiernos, la legislación, etc.

Ante estas circunstancias, las organizaciones se ven abocadas a situaciones de continua adaptación, por lo que el estudio de la gestión del cambio y el desarrollo de organizaciones dinámicas es hoy por hoy un tema vital. Para poder sobrevivir en este entorno tan competitivo, las empresas tienen que aprender a gestionar el cambio, pues se ven impulsadas a innovar y responder de manera efectiva para no quedarse atrás.

Los cambios en las organizaciones parecen inevitables y se plantean como fundamentales para la adaptación al entorno, de tal modo que el inicio e implantación de cambios organizativos más rápidamente y (o) antes que la competencia se relacionará positivamente con la consecución de una ventaja competitiva.

No obstante, es preciso matizar las influencias del dinamismo del entorno sobre la dirección y gestión de las organizaciones. Nelson y Winter (1982) apuntan que las empresas no responden a todos los cambios en las condiciones que les rodean, sino que lo hacen especialmente a aquellos que afectan a sus resultados y su garantía de supervivencia. Por otra parte, conviene recordar que los estímulos que mueven al cambio pueden ser internos o externos, si bien la presión externa es la causa más común (Goodstein y Burke, 1991).

En todo caso, independientemente del origen que tengan los cambios, y aunque no todos ellos implican necesariamente un éxito, la inmovilidad se vislumbra como un camino hacia el fracaso (Nadler y Tushman, 1990) y las empresas adaptativas y flexibles tienen una ventaja competitiva distintiva frente a las rígidas y estáticas (Spector, 1989).

Varios autores han definido el cambio organizacional, destacan en sus inicios Beckhard (1969), Schmuck & Miles (1971) y Zaltman & Duncan (1977). Estas definiciones fueron evolucionando hasta que en el año 1984 se introduce el término de entorno y

estrategia, es decir se comienza a hablar del cambio organizacional como un proceso estratégico. Igualmente lo han definido otros autores como: Miller & Friesen (1984), Levy (1986), Nutt (1986), Collerette & Delisle (1988), Vaill (1989), West & Farr (1990), Stewart (1992), Ford & Ford (1995), Van de Ven & Poole (1995), Schein (1996), Hall (1996), Robbins (1998), Armenakis & Bedeian (1999), Reyes & Velásquez (1999), Leana & Barry (2000), Ragsdell (2000), Daft (2001), Abramson (2001), Huy (2001), De Faria (2002), Struckman & Yammarino (2003), Guizar (2004), Wischnevsky & Damanpour (2006), Quirant & Ortega (2006), Casique & López (2007), G. Barroso & M. Delgado (2007), Rodda (2007) y AdGeO (2012). Pérez Vallejo (2009) realizó un análisis factorial utilizando las definiciones de estos autores. El análisis realizado le permitió a la autora discernir que como tendencia conceptual el cambio organizacional es: un proceso holístico y planificado de transformación del comportamiento y los procedimientos de trabajo para adaptarse a la inestabilidad del entorno y poder cumplir los objetivos estratégicos trazados garantizando la mejora de la organización.

1.2.1. Enfoques y perspectivas bajo las que considerar el cambio organizativo

Los estudios de cambio organizativo se han aproximado al concepto desde distintas perspectivas. Reconociéndose con mayor aceptación el planteamiento multienfoque para superar las limitaciones propias de cada uno de los paradigmas imperantes, pues se considera que cada enfoque aborda la realidad empresarial de un modo distinto pero complementario.

La decisión de recurrir a varios enfoques tiene su origen en el razonamiento de Cannella y Paetzold (1994), quienes reconocen su incapacidad para determinar cuán cerca se encuentran sus teorías de una verdad absoluta, de modo que, ante tal disyuntiva, se sienten incapaces de evaluar qué paradigmas dominan sobre otros en la ciencia organizativa. No es posible situar ningún paradigma de la ciencia organizativa sobre otros, lo cual significa que una visión unificada de esta requiere una comprensión interdisciplinar y, en consecuencia, todo investigador que desee conocer cuantos más aspectos posibles de su tema de estudio se verá abocado a una metodología pluralista

y deberá tratar de comparar y mejorar teorías más que de descartar algunas perspectivas en favor de otras (Feyerabend, 1980).¹

La pluralidad teórica existente enriquece la investigación en el campo de las organizaciones, pero al mismo tiempo genera un exceso de compartimentalización que, a menudo, lleva a olvidar que las diferentes escuelas de pensamiento están relacionadas entre sí (Astley y Van de Ven, 1983). En efecto, los paradigmas no tienen por qué considerarse elementos estancos, sino que las fronteras teóricas que los separan son más permeables de lo que parece a primera vista (Schultz y Hatch, 1996). Aceptando la existencia de tal permeabilidad, se considera que una investigación será más completa si afronta su objeto de estudio desde las diferentes perspectivas disponibles y navegando entre esa difusión de fronteras que permitirá unas conclusiones más enriquecedoras que si se enfocase el objeto desde una única perspectiva. En cualquier caso, toda investigación multiparadigma debería cuidar que siempre se preserve la variedad de las diferentes perspectivas (Astley y Van de Ven, 1983), sin ánimo de reducir un enfoque a favor de otro (Weaver y Gioia, 1994), puesto que en caso contrario dejaría de cumplir con su función de ofrecer una visión más amplia y plural.

Por tanto, la observación de que diferentes enfoques o paradigmas se aproximan al cambio, aportando cada cual diferentes consideraciones, conlleva a pensar que la mejor forma de estudiar el fenómeno es considerar la totalidad de dichas aproximaciones sin entrar a valorar el dominio de unas sobre otras, sino tratando de obtener unas conclusiones más completas de lo que serían si afrontásemos sólo una de ellas.

Otros autores han seguido pautas similares y han tratado de estudiar el cambio combinando diferentes enfoques. Así, Astley y Van de Ven (1983) debaten acerca de seis cuestiones clave de la teoría organizativa, entre ellas el cambio, mediante un planteamiento multienfoque; Singh et al. (1986) exploran un cambio en una organización de servicios sociales voluntarios a través de las perspectivas ecológica, adaptativa y de la acción organizativa aleatoria; Roberts y Greenwood (1997) integran

¹ No faltan autores que abogan por una consideración radicalmente distinta, a saber, que los paradigmas son excluyentes entre sí (Burrell y Morgan, 1979) o que el avance de la ciencia sólo será posible recurriendo a un único paradigma dominante (Pfeffer, 1993).

las teorías de costes de transacción e institucional para explicar el proceso por el que las organizaciones adoptan nuevos diseños organizativos; por último, Bloodgood y Morrow (2000) y Oliver (1997) recurren a la teoría institucional y al enfoque de recursos y capacidades para analizar el cambio estratégico.

El estudio de la empresa y su dirección ha sido abordado fundamentalmente por la teoría de la organización, pero también han colaborado otras áreas de conocimiento. Así, la mayor parte de las aportaciones procedentes de la sociología y la psicología suelen quedar englobadas dentro de las teorías de la organización, pero no sucede lo mismo con las de la economía. Cabe realizar también una mención a las contribuciones específicas del enfoque estratégico, que ha sabido integrar aportaciones de las anteriores disciplinas y se ha convertido en el paradigma dominante para la comprensión del desarrollo de la actividad empresarial en el entorno actual.

Comenzando por los enfoques, teorías, escuelas y demás aportaciones que están construyendo la teoría de la organización, destaca la propuesta de Menguzzato y Renau (1991) quienes, tomando como base los diferentes tipos de sistemas que Scott había señalado previamente y que plasmó en su posterior clasificación (Scott, 1992) y, a partir de una propuesta anterior de clasificación realizada por Renau (1985), ordenan los enfoques de la administración en once escuelas.

La influencia del enfoque estratégico ha sido creciente desde la década de los años 60, momento a partir del cual surgen numerosas corrientes de pensamiento caracterizadas como estratégicas. Su carácter de multidisciplinariedad es consecuencia de la conjunción de las aportaciones fundamentadas en la política de empresa, enriquecidas con los planteamientos clásicos de la teoría de la administración y de otras disciplinas como la economía, la psicología y la sociología. Diversos autores han aportado clasificaciones de las distintas corrientes de investigación o enfoques de la dirección estratégica (Johnson y Scholes, 1997; Mintzberg, 1990 y Renau, 1995).

1.2.2 Dimensiones del cambio organizacional

El cambio estratégico se relaciona ampliamente con la necesidad de las empresas de adaptarse al entorno. Para tener una visión integral del cambio estratégico se deben combinar los diferentes aspectos de este en un único marco conceptual, expresando tales aspectos las dimensiones presentes en el cambio estratégico desarrollado en las

empresas.

En este sentido, se agruparon las aportaciones realizadas respecto a la dimensión externa representada principalmente por el entorno, la dimensión estratégica relacionada con la iniciativa de la empresa para realizar el cambio y la dimensión interna o características intraorganizativas, describiendo así las dimensiones que conforman el cambio estratégico.

- Dimensión externa: el entorno

Debe entenderse el cambio estratégico en cada empresa desde una perspectiva de entorno, ya que las organizaciones están expuestas a numerosas fuerzas externas tales como los proveedores, las nuevas tecnologías, las políticas económicas cambiantes.

- Dimensión estratégica: la iniciativa de la empresa

No se debe obviar que cada empresa tiene libertad para emprender acciones estratégicas con el propósito de cambiar su posición en el sector. Así, los directivos pueden realizar cambios en la estrategia de esta y en su posición estratégica, principalmente cambios en la relación entre la empresa y sus clientes, proveedores, competidores, etc. como resultado de acciones intencionadas que impulsan el cambio no sólo en la empresa, sino también en el sector y en las organizaciones que operan en este. De hecho, entre las funciones de la alta dirección, destaca como relevantes la definición de la posición competitiva de un nuevo negocio o el cambio de la estrategia en los negocios ya existentes, debiendo buscar alternativas atractivas antes de cambiar.

- Dimensión interna: estructura, resultados, cultura y poder

Desde una perspectiva intraorganizativas del cambio estratégico, la propia estructura organizativa, la estructura de poder, los resultados organizativos y la cultura organizativa son las claves del pensamiento y actuación estratégica, y los cambios de estas condiciones dan lugar a nuevos caminos estratégicos, o bien son requeridos por estos.

1.2.3 Resistencia al cambio organizativo

El cambio en una organización puede “venir desde arriba” y de hecho es una de las razones más frecuentes por las que las personas se resisten, ya que no se siguen los

pasos adecuados para su implementación. Pero los cambios pueden fluir desde abajo hacia arriba, o sea, que la percepción del cambio surja en las áreas de la organización, que no es precisamente el ápice estratégico. Una persona que decide cambiar generalmente tiene una actitud positiva hacia ese cambio, ya que sabe lo que este involucra y en qué punto va a ser diferente a su antiguo puesto. Pero cuando a un trabajador se le dice que tiene que cambiar, la reacción con frecuencia es negativa.

En este caso el trabajador no está seguro de cómo el cambio afectará su rutina diaria o su trabajo en el futuro. Por lo cual la administración comprende que muchos trabajadores se sienten amenazados por el cambio y saben que si no eliminan dichas amenazas los cambios propuestos pueden no darse y la organización se verá afectada.

La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es lo que principalmente ocasiona la resistencia. La dirección, tendrá que prepararse para producir el cambio de manera que provoque el menor número de problemas y temores como sea posible. Antes de comunicar un cambio propuesto, se debe analizar cuidadosamente en que afectará a sus trabajadores tanto en el presente como en el futuro. Para predecir qué formas puede tomar la resistencia, los gerentes necesitan conocer las tres razones más comunes por las que la gente se resiste al cambio. (Colectivo de autores, 1997)

Auto-interés parroquial: una razón importante por la que los obreros se resisten a los cambios organizacionales es que piensan que como resultado van a perder algo de valor. En estos casos debido a que la gente se centra en sus propios mejores intereses y no en los de la organización como un todo, la resistencia a menudo da como resultado “políticas” o “comportamientos políticos”.

Incomprensión y falta de confianza: las personas también hacen resistencia al cambio cuando no comprenden sus implicaciones y perciben que podría costarles mucho más de lo que pudieran ganar. Tales situaciones casi siempre ocurren cuando hay falta de confianza entre las personas que inician el cambio y sus empleados.

Baja tolerancia ante el cambio: los trabajadores también se resisten al cambio porque temen no ser capaz de desarrollar las nuevas habilidades y comportamientos que se requerirá de ellos. Todos los seres humanos están limitados en su capacidad para cambiar, con alguna gente mucho más limitada que otras. Los cambios

organizacionales pueden demandar inadvertidamente gente para cambiar mucho, muy rápido.

Por ende los trabajadores necesitaran la confirmación de que los cambios propuestos los afectarán positivamente. La forma más efectiva para superar la resistencia al cambio es, por supuesto, involucrar a las personas en el proceso de analizar donde y por qué se necesita el cambio. Cuando se le involucra en este proceso, se comprende la necesidad del cambio y cómo le afectará.

1.3 Tendencias

1.3.1 El proceso de cambio. Objetivos

La propia definición de cambio implica la existencia de una situación previa en la cual se puede considerar que la organización se encuentra en estado estable. A partir de la aparición de determinadas circunstancias surge el estímulo hacia un cambio. El estímulo lleva a la organización a su deseo de alcanzar un determinado objetivo y, por tanto, la identificación de dichos objetivos, aquellos que persiguen las empresas al cambiar. Una vez detectados estos objetivos, se inicia un proceso que llevará a la organización desde ese estado estable hacia una serie de etapas o fases a través de las cuales se pretende responder a los estímulos encontrados.

A partir de la definición de cambio, se entiende que las organizaciones se enfrentan a una serie de estímulos que las empujan hacia una situación distinta de la actual. Estos estímulos provienen del interior de la empresa, o de circunstancias externas a las que la empresa, como sistema abierto que es, no puede permanecer ajena². Los estímulos, ya sean internos o externos, forzarán a la organización hacia la fijación de unos objetivos del cambio.

Estos objetivos van a ser tan distintos y variados como organizaciones existen.

A partir del análisis de la literatura existente, se considera que existen tres grupos de objetivos básicos que las organizaciones tienden a perseguir con los cambios: la mejora de las operaciones, alcanzar una ventaja competitiva sostenible y modificar la cultura empresarial.

El primer grupo de objetivos consiste en la búsqueda de una mejora de las operaciones –reducción de costes, mejora de la calidad, reducción del tiempo de

² Estas consideraciones parten tanto del enfoque de sistemas como del institucional, según el cual las organizaciones se comportan de acuerdo con el contexto institucional en el que están inmersas.

producción, etc.– (Blumenthal y Haspeslagh, 1994). Estos objetivos a menudo surgen de estímulos externos –cambios tecnológicos que llevan a nuevas formas de producción más eficientes, de mayor calidad, más rápidas..., cambios sociales en el sentido de alteración de las necesidades de los clientes, etc.–, que obligan a buscar constantemente la mejor coordinación entre la organización y su entorno (García Echevarría, 1991). El éxito dependerá de con qué efectividad las organizaciones ajusten todos sus recursos tangibles e intangibles para mantenerse adaptada con su entorno (Zeffane, 1996). Pero también puede ser que la organización pretenda adelantarse a esos cambios externos, de modo que el estímulo hacia el cambio haya sido interno. Estos objetivos básicos pueden asociarse a los cambios que, en el capítulo anterior, son denominados cambios incrementales, puesto que generalmente no alteran la esencia de la organización.

Algunas organizaciones recurren a estos objetivos que se podrían llamar básicos como instrumento intermedio para alcanzar un objetivo más general, es decir, simplifican la situación tratando de dividir el cambio pretendido en pequeñas metas que van alcanzando progresivamente para después integrar y coordinar las partes (Ghoshal y Bartlett, 1996). En cambio otros autores, como Barczak, et al. (1987), sostienen que los intentos de pequeños cambios a veces crean más problemas de los que de verdad solucionan y, aunque continúa la necesidad de utilizar herramientas incrementales y adaptativas, las empresas que pretendan un cambio estratégico deberían desarrollar sistemas donde puedan tener lugar cambios a gran escala.

En segundo lugar, muchas organizaciones se lanzan a un proceso de cambio con el objetivo de alcanzar una nueva ventaja competitiva sostenible (Blumenthal y Haspeslagh, 1994; Lichtenstein, 2000), bien por iniciativa propia del equipo directivo buscando una mejor situación para la empresa, bien respondiendo a una oportunidad del entorno (Levy, 1986). Con este fin, la dirección asume la responsabilidad de ajustar y renovar los recursos y capacidades conforme el tiempo, la competencia y los cambios en el entorno los erosiona (Rumelt, 1984). Tal y como afirman Prahalad y Hamel (1990), las fuentes reales de ventaja competitiva se basan en la capacidad de la dirección para consolidar las capacidades esenciales que permitan a las unidades empresariales adaptarse rápidamente a las oportunidades que plantea el entorno, es decir, en la capacidad de cambio. Las organizaciones que persiguen recuperar una

ventaja competitiva están constantemente reinventándose a partir de cambios que renuevan su visión, su estrategia o sus operaciones (Lichtenstein, 2000). Por tanto, los cambios que buscan una nueva ventaja competitiva sostenible pueden ser incrementales o estratégicos, dependiendo de la importancia de dicha ventaja competitiva y de la profundidad del cambio, esto es, de la diferencia entre la situación de partida y la deseada.

Por último, los procesos de cambio en algunas organizaciones persiguen el objetivo de alterar las creencias, valores, actitudes, etc. (Chiavenato, 1983), en definitiva, la cultura empresarial. A pesar de que algunos autores defienden que la cultura organizativa puede considerarse una ventaja competitiva sostenible (Peters y Waterman, 1982) – luego este tercer estímulo se incluiría en el anterior–, otros como Barney (1986) afirman que, si bien esta situación es posible, no se debe concluir que empresas sin una cultura que sirva de base a una ventaja competitiva puedan aspirar a desarrollar una cultura tal que les permita resultados superiores a la media de forma continuada. Por todo ello, en este trabajo se entenderá que el objetivo de cambiar la cultura empresarial no va necesariamente unido al de la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible. Los cambios que se han definido como estratégicos generalmente necesitan de una transformación cultural que los apoye, en este sentido, Bartlett y Ghoshal (1995) sostienen que los cambios profundos sólo son posibles si van acompañados de un cambio en la cultura.

1.3.2 La cultura organizacional en el proceso de cambio

Cuando se trate de cambios organizacionales independientemente de su complejidad, es imprescindible mencionar la cultura organizacional, pues esta desempeña determinadas funciones de gran importancia, máxime cuando se trata de acometer transformaciones cualitativas de consideración.

Todas las organizaciones poseen características propias acordes a la actividad que realizan, al entorno en que se desenvuelven y a las particularidades propias de su colectivo laboral. La estimulación a la participación y el compromiso del sector humano con la organización es una fortaleza que encamina a las empresas hacia la excelencia, hacia el éxito. Son muchos los conceptos y definiciones acerca de la cultura organizacional, una de las más aceptadas es la de Schein que la define como *“el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o*

desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.

Es necesario impulsar el cambio cultural a todos los niveles de la organización si se quiere abordar con cierto grado de éxito una experiencia de esta envergadura. Como todo cambio cultural, requiere de tiempo para su consolidación, por lo que no es factible dar un salto brusco, sino un conjunto de acciones constantes en una misma dirección. Esta constante aceptación por el cambio en el cual se manifiesta la cultura que presentan las entidades, da muestra del alto sentido de pertenencia que tienen los trabajadores con su organización, conllevándolos a detectar diversos problemas. Que en la actualidad no son pocas las empresas que visualizan como posibles soluciones a sus problemas, el enfoque por proceso.

1.3.2.1 Enfoque de procesos. Su papel en el proceso de cambio

El enfoque de procesos es una herramienta muy útil y eficaz por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes, quienes son cada vez más exigentes, la gestión por procesos da al cliente externo, un enfoque total, volcando hacia el interior de la compañía sus necesidades y expectativas. Consiste en gestionar de forma colectiva cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza, donde cada proceso es un sistema de funciones o actividades, agrupadas por departamentos o áreas funcionales, esta toma en cuenta dos elementos de vital importancia, el sistema integral de los procesos y la satisfacción del cliente.

En la gestión por procesos, todos los procesos de la organización están definidos: el inicio y fin del proceso, las entradas y salidas, las relaciones con otros procesos, las personas implicadas y los responsable (s) del proceso (equipo de proceso), los objetivos fijados a partir de los objetivos estratégicos, la sistemática de funcionamiento del proceso y el seguimiento del proceso. El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización y el nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo. Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar

verticalmente y horizontalmente la organización, se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "Qué", no al "Cómo".

Resulta imprescindible señalar que para lograr una adecuada gestión de los procesos, es necesario que la empresa tenga primero un Enfoque a Procesos, que no es más que la aplicación de un sistema de procesos dentro de la Organización, junto con la identificación de las interacciones de estos procesos, así como su gestión, este enfoque constituye la orientación de la Organización hacia los procesos. Es posible resumir, según el criterio de Amozarrain (1999) que el enfoque de procesos se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a los clientes.
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnologías para eliminar actividades que no añadan valor.

En su gran mayoría las entidades que van en busca de la excelencia del servicio prestado, optan por implementar un enfoque por proceso, donde el primer paso que dan es lo expresado anteriormente, definir sus procesos a través del mapa de proceso, herramienta que muestra un amplio panorama de las entidades en cuanto a la relación interna entre los procesos definidos. Este muestra sus entradas, salidas y recursos para cumplimentar las tareas. Los procesos se distribuyen en tres categorías:

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

políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

1.3.3 Gestión de equipos y liderazgo

Un Sistema de Gestión de Equipos y Liderazgo parte de la premisa de que en un equipo, el resultado obtenido es superior a la suma de los esfuerzos individuales. Esta búsqueda de equipos de alto rendimiento debe ser lograda a través de la conjunción de un determinado número de personas, adecuadamente lideradas y con habilidades complementarias que se entregan a un propósito común por medio de:

1. **Un enfoque:** donde se establezcan los planes necesarios para planificar las actividades necesarias.
2. **Un despliegue:** adecuado del enfoque que asegure que se implantan las actividades planificada.
3. **Una evaluación y revisión:** del enfoque y su despliegue para comprobar y verificar que las actividades se han implantado y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos.
4. **Unos resultados:** que por medio de indicadores permitan aplicar los resultados obtenidos para reaccionar y establecer mejoras.

Las organizaciones más avanzadas presentaran en las próximas décadas una forma muy diferente de gestionar la empresa que en la actualidad. El trabajo se realizará en equipos de alto rendimiento, apoyados por líderes. Los niveles jerárquicos serán muy pocos y su tendencia será a ir disminuyendo. En la nueva organización, la reestructuración no será un suceso fortuito que se produce por una sucesión en la gerencia o la necesidad de corregir alguna incompetencia interesada, sino que será constante, con equipos que desaparezcan y que se crean para dar respuesta con eficiencia a los nuevos retos.

La proactividad en el proceso de cambio

Actualmente se considera que la proactividad es una competencia evaluable y modificable. Se considera que la proactividad es una característica de la manera de ser de la persona y las empresas; si se tiene como una conducta evaluable, se puede desarrollar; por ser una cualidad, que se tiene o no se tiene. Al considerarla una competencia conductual acepta evaluación, entrenamiento y desarrollo, ayudando a afrontar problemas, anticipar consecuencias negativas y riesgos, apreciar posibilidades

y orientarse a la innovación y al futuro. El detectar personas proactivas es una tarea de los procesos de selección y de incorporación de personas a la organización, pero también es un aspecto a desarrollar en los procesos de formación.

En sus inicios, esta concepción proactiva sólo se trabajaba en la gestión bajo la visión de la planeación; con el tiempo se reconoció la importancia de llevarlas a todas las funciones de la gestión, por lo que se denominó dirección o gestión estratégica. El carácter proactivo se extiende a los distintos subsistemas o funciones de la gestión. La conducta proactiva capta posibilidades, interactúa con otros, se empina a metas alcanzables, asume retos difíciles y la propia responsabilidad de sus consecuencias, comprometiéndose en la acción por completo, es una conducta estratégica que capta la propia posición y la de otros, prevé consecuencias de cada movimiento, genera alternativas, elige las opciones, dando riendas sueltas a la imaginación y creación de los hombres que son los que en un final conllevan a formar una organización proactiva.

1.3.4 Las variables del cambio organizacional

El proceso de cambio organizacional está dado por la interacción de fuerzas de carácter interno y externo, que provocan la necesidad de cambiar el comportamiento de la organización en muchas esferas, las variables son las variables que afectan o benefician de manera significativa el desempeño de una organización al variar en sentido positivo o negativo, al conocer esta variación se puede orientar el cambio organizacional que se pretende implementar en dependencia de sus dimensiones.

Las organizaciones se desempeñan en un entorno mayoritariamente convulso, distinguiéndose el poder de los clientes, la globalización y la avalancha de la información, esto las motiva a estar en permanente adaptación al cambio con el objetivo de mejorar continuamente sus procesos.

Las variables pueden ser agrupados en tres dimensiones como se muestra en la tabla 1.1, es necesario señalar que estos factores se pueden generalizar para todas las organizaciones, mas no absolutizar, pues cada entidad tiene sus propias características distintivas. (Pérez Vallejo, 2009)

Tabla 1.1 Variables agrupadas por dimensión

Dimensiones	Variables latentes
Dirección	Resistencia al cambio
	Capacidad dinamizadora
	Comunicación

Socio-cultural	Cultura
	Valores
	Motivación y clima laboral
	Estilos de dirección
	Relaciones funcionales
	Competencias laborales
	Compromiso
Competitivo-posicional	Pronóstico de la demanda
	Relación con los proveedores
	Relación con los competidores
	Alineación de las políticas
	Cuota de mercado
Técnico-económico	Integración de los procesos
	Capacidades productivas
	Procedimientos
	Organización del trabajo
	Desempeño económico
	Equipamiento tecnológico

Fuente: Pérez Vallejo (2014)

1.4. Fundamentación metodológica

La metodología utilizada para implementar el proceso de cambio organizacional que se llevará a cabo en la Unidad de Administración Comercial Holguín fue tomada de Pérez Vallejo (2009). Esta propuesta tiene como objetivo introducir las variables que propicien la proactividad del cambio organizacional para facilitar la implementación de la dirección estratégica y esta a su vez que apoye la mejora continua de la organización. La concepción de este procedimiento parte de la caracterización de los recursos humanos en cuanto a sus creencias y valores aspectos necesarios cuando se pretende introducir cambios en las organizaciones.

La concepción del procedimiento 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. 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:

- Disposiciones legales, estrategias y políticas del PCC, MININT, Gobierno, que rigen la actividad en la organización.
- Compromiso de la alta dirección y demás trabajadores con el proceso de cambio que se implementa en la organización.
- La organización debe tener elaborada la estrategia.
- 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.
- Dependencia de la efectividad de la implementación en relación con: la adaptación de la cultura, el liderazgo, la estructura y la definición de políticas.

1.4.1. Fase I. Preparación y recopilación de la información

Dentro de esta fase se llevará a cabo todo el proceso de acondicionamiento y concienciación de los trabajadores con el proceso de cambio, se realizará la caracterización de la empresa 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.

Etapas 1. Verificación de las premisas

Esta etapa es de vital importancia, 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.

Objetivo: verificar que se cumplen las premisas del procedimiento.	
Tareas	Herramientas a utilizar
Verificar el cumplimiento de las premisas.	Revisión documental Trabajo en equipo
Resultados a obtener: garantizar el cumplimiento de las premisas.	

Etapas 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.

Objetivo: obtener la caracterización de la organización y de los recursos humanos como el principal factor clave de éxito.

Tareas	Herramientas a utilizar
Cumplimiento del objeto social	Revisión documental (Trabajo en grupo)
Revisión de la misión y la visión	RD (Programa FVPROCESSOR 1.0)
Conceptualización de los valores compartidos	Encuesta para determinar los valores compartidos (Anexo 1).
Determinación del patrón de Cultura Organizacional	Programa FVPROCESSOR 1.0
Caracterización de los Recursos Humanos	Encuesta para determinar los caracteres centrales de la Cultura (Anexo 2)
Diagnóstico financiero	RD (Trabajo en grupo) (Anexo 3)
	Análisis indicadores financieros (Anexo 4)

Resultados a obtener: los valores y la cultura de los trabajadores para así poder influir sobre ellas en busca del cambio organizacional que se necesita; además del desempeño financiero para comprobar que la organización es capaz de afrontar un proceso de cambio.

1.4.2. Fase II. Diagnóstico general de la organización

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. Esta etapa está basada en el procedimiento diseñado por (Atkinson, Waterhouse, & Wells, 1997) incluyendo el diagnóstico de la gestión por procesos.

Objetivo: diagnosticar el desempeño estratégico.

Tareas	Herramientas a utilizar
Evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos diseñados para el período analizado.	Criterios de medida
Evaluar el cumplimiento de las estrategias diseñadas para el período analizado.	Plan de acción
Análisis de la estructura organizativa y ARC	Revisión documental
Diagnosticar los elementos de la gestión por procesos.	Revisión documental

Resultados a obtener: como se han cumplido los objetivos estratégicos trazados para determinar los obstáculos en la implementación de la estrategia empresarial.

Etapa 4. Medición del desempeño organizacional

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 específicamente para empresas que se dedican a las actividades de alojamiento, restauración o ambas.

Objetivo: analizar el desempeño de la organización siguiendo la gestión por procesos.

Tareas	Herramientas a utilizar
Diagnóstico de los procesos estratégicos.	Procedimiento específico
Diagnóstico de los procesos de realización.	
Diagnóstico de los procesos de apoyo.	
Evaluación del nivel de servicio.	

Resultados a obtener: desempeño actual de la organización y sus principales problemas que permitirán determinar el problema general o el cambio que se requiere.

A continuación se explicará independiente cada tarea de la etapa con el objetivo de realizar un procedimiento detallado que permita mayor claridad en la información que se desea obtener y de esta manera hacer ver a los trabajadores la necesidad del cambio.

Tarea 1. Diagnóstico de los procesos estratégicos

Objetivo: diagnosticar los procesos declarados en el mapa de procesos como estratégicos.

Tareas	Herramientas a utilizar
Diagnóstico de la dirección	Revisión de documentos (Trabajo en equipo) Trabajo en equipo
Diagnóstico de la gestión de la calidad. SGC	
Diagnóstico de la gestión comercial.	
Diagnóstico de la gestión de los recursos humanos.	

Resultados a obtener: obtener los principales problemas asociados a los procesos estratégicos.

Tarea 2. Diagnóstico de los procesos de realización

Los procesos de realización son los que ejecutan las actividades claves de la organización y es determinante en el nivel de satisfacción de los clientes externos,

además es el que presenta mayores reservas que al ser explotadas permitirán mejorar el desempeño de la organización.

Objetivo: analizar cómo se gestionan los procesos de realización.	
Tareas	Herramientas a utilizar
Diagnosticar el proceso de Recepción Diagnosticar el proceso de Ama de Llaves Diagnosticar el proceso de Recreación. Diagnosticar el proceso de Otros Servicios. Diagnosticar el proceso de Alimentos y Bebidas.	Trabajo en grupo
Resultados a obtener: obtener los principales problemas asociados a los procesos de realización.	

Tarea 3. Diagnóstico de los procesos de apoyo

Los procesos de apoyo son todas aquellas actividades que proveen a la organización de productos o servicios que provienen del exterior que le son necesarios para su funcionamiento por lo que esta tarea es de vital importancia para lograr la continuidad del proceso de prestación del servicio.

Objetivo: analizar cómo se gestionan los procesos de apoyo.	
Tareas	Herramientas a utilizar
Diagnosticar el proceso de compra y las relaciones con los proveedores. Diagnosticar el proceso de almacenamiento y transportación Diagnosticar el proceso de servicios técnicos. Diagnosticar el proceso de seguridad, salud y ambiente de trabajo.	Trabajo en grupo
Resultados a obtener: obtener los principales problemas asociados a los procesos de apoyo.	

Tarea 4. Evaluación del nivel de servicio

El nivel de servicio al cliente tiene gran importancia por ser la actividad clave que regula el sistema logístico. Por ello, el establecimiento de estos niveles va a afectar al costo de la logística (a mejor y mayor servicio, mayor costo), y le permite a la organización tener una medida de cómo el cliente percibe los resultados de la misma.

Regularmente se planifica el nivel de servicio ofrecido (NSO) y se mide el nivel de servicio proporcionado (NSP) y el percibido.

Objetivo: analizar el nivel de servicio.

Tareas	Herramientas a utilizar
Obtener el nivel de servicio ofrecido	Revisión documental (Trabajo en grupo)
Medir el nivel de servicio proporcionado	Lista de Chequeo (anexo 5)
Medir el nivel de servicio percibido	Encuesta (anexo 6)

Resultados a obtener: obtener los principales problemas que estén provocando bajos niveles de servicio al cliente.

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.

Objetivo: lograr el compromiso de los directivos y demás trabajadores de la organización con el proceso de cambio a implementar y crear el grupo de cambio.

Tareas	Herramientas a utilizar
Motivación y convencimiento para asumir el cambio	Talleres
Creación del grupo de cambio	Trabajo en grupo

Resultados a obtener: alcanzar el comprometimiento de todos los miembros de la organización y lograr un alto nivel de motivación de los mismos a través de la capacitación y el incentivo.

Etapa 6. Definición de las fuerzas motrices, variables

En esta etapa se determinan las fuerzas motrices internas y las variables latentes 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 CO necesario para que se implemente la estrategia diseñada y se alcance la visión.

Objetivo: determinar las fuerzas motrices, las variables mediadoras y el cambio organizacional que se necesita.

Tareas	Herramientas a utilizar
--------	-------------------------

Determinación de las fuerzas motrices internas y las variables latentes que están influyendo en la organización. Principales obstáculos de la etapa 2. Principales problemas de la etapa 3. Trabajo en grupo Trabajo en grupo

Resultados a obtener: las fuerzas motrices internas, las variables latentes y el cambio organizacional que se necesita.

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.

Objetivo: determinar las fuerzas motrices, las variables mediadoras y el cambio organizacional que se necesita.

Tareas	Herramientas a utilizar
Determinación de las fuerzas motrices internas y las variables latentes que están influyendo en la organización. Formulación del cambio organizacional requerido o problema general.	Principales obstáculos etapa 2. Principales problemas etapa 3. Trabajo en grupo Trabajo en grupo

Resultados a obtener: las fuerzas motrices internas, las variables latentes y el cambio organizacional que se necesita.

1.4.3. Fase III. Proyección estratégica

Etapa 8. Diseño de los escenarios

Los escenarios se desarrollan a partir de la identificación de las principales hipótesis sobre el comportamiento de las fuerzas motrices en el horizonte de tiempo analizado y de esta forma encauzar las acciones para que influyan positivamente sobre las variables mediadoras y estas permitan la consecución de los objetivos estratégicos.

Se suelen distinguir y trabajar los escenarios desde tres planos de análisis: uno favorable, que describe la mejor situación de las fuerzas motrices que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario, uno desfavorable, que describe la peor situación de las fuerzas motrices que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario; uno realista o probable, que describe una situación intermedia realizable de las fuerzas motrices que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario.

Objetivo: modelar las fuerzas motrices según las dimensiones del entorno.

Tareas	Herramientas a utilizar
1. Reflexión Estratégica	Trabajo en grupo de cambio
2. Elaboración de escenarios	Consulta a experto Dinámica de grupo de cambio

Resultados a obtener: diseño de los tres escenarios probables:
Escenario desfavorable de la organización
Escenario realista de la organización
Escenario favorable de la organización

En esta fase, compuesta por cuatro etapas, se formulan las soluciones que permitirán planear el curso de la organización para enfrentar proactivamente los cambios del entorno. Se expondrán los criterios de medida que facilitan la evaluación del cumplimiento de dichas soluciones, las estrategias que nos definirán como vamos a llegar y el conjunto de acciones y tareas que nos proporcionarán la llegada exitosa.

Eta **9. Formulación de las soluciones estratégicas y criterios de medida**

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.

Características que deben tener las soluciones estratégicas:

1. Contribuir a cumplir la Misión y la Visión
2. Expresar resultados que deben alcanzarse (¿qué?), no políticas
3. Poderse medir
4. Comprensibles (para ejecutores), claras, específicas
5. Propiciar mejoramiento
6. Ser retadoras para producir el cambio
7. Ser realistas y viables económica y técnicamente
8. Actuar sobre cuestiones fundamentales

Objetivo: determinar las soluciones estratégicas por los procesos declarados en el mapa de procesos.

Tareas	Herramientas a utilizar
1. Análisis de los procesos, las políticas, la filosofía empresarial y los escenarios.	Revisión documental Tormenta de ideas
2. Generación y evaluación de las soluciones	Dinámica de grupo de cambio

3. Formulación de las Soluciones Estratégicas. Trabajo en grupo de cambio

Resultados a obtener: el estado futuro deseado de la organización, que le representa a la entidad las metas que se persiguen.

Los criterios de medida son indicadores y magnitudes a utilizar para medir la aplicación de las soluciones. Son las salidas principales de ellas.

Los criterios de medida permiten:

- La precisión y evaluación de las soluciones.
- La aplicación del sistema de seguimiento y evaluación.
- Su correcta definición permite desarrollar procesos de autocontrol y de auto evaluación.

Los criterios de medida no son objetivos.

Objetivo: formular los criterios de medida que van a permitir evaluar la aplicación de las soluciones

Tareas	Herramientas a utilizar
1. Análisis de las soluciones formuladas en la etapa anterior	Revisión documental
2. Formulación de los criterios de medida.	Dinámica de grupo de cambio

Resultados a obtener: los Criterios de Medida que permiten medir el cumplimiento de las soluciones.

Etapa 10. 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 oportunidades para ser aprovechadas, amenazas para ser contrarrestadas, fortalezas para ser potenciadas, debilidades para ser eliminadas y obstáculos para ser superados.

Objetivo: elaborar las estrategias que posibilitarán la aplicación de las soluciones estratégicas.

Tareas	Herramientas a utilizar
1. Elaboración de Estrategias Factibles.	Tormenta de ideas Dinámica de grupo de cambio

Resultados a obtener: las estrategias para la consecución de las soluciones propuestas y así ubicar a la empresa en el estado deseado.

El Plan de Acción es la definición de las acciones que garantizan la aplicación de cada solución, en correspondencia con las estrategias diseñadas.

Para el diseño se reflejan los siguientes aspectos:

- Tarea o acción
- Responsable
- Participante en la ejecución
- Periodo de cumplimiento

Debe existir un plan de acción por cada estrategia propuesta.

Objetivo: elaborar el plan de acción que contribuirá a la implementación del cambio organizacional.

Tareas	Herramientas a utilizar
1. Análisis de las soluciones y estrategias elaboradas	Revisión documental
2. Elaboración de los Planes de Dinámica de grupo de cambio Acción	

Resultados a obtener: las acciones que garantizan la aplicación de las soluciones en correspondencia con las estrategias diseñadas.

Al concluir esta fase se ha obtenido todo el conjunto de directrices necesarias para ubicar a la organización en un escalón más alto del ascenso a la excelencia empresarial, por lo que se le dará paso a la Implementación.

1.4.4. 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.

Etapa 11. 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 1.1.

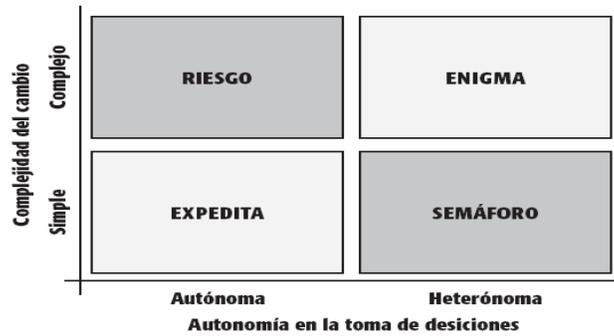


Figura 1.1. Matriz de evaluación de la implantación. Fuente: Ronda Pupo, p 198

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. 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.

Objetivo: construir la matriz de evaluación de la implementación.

Tareas	Herramientas a utilizar
1. Evaluar la complejidad del cambio según la estructura, cultura, políticas y filosofías.	Revisión documental
2. Contruir la matriz de evaluación de la implementación y determinar el cuadrante en el que se encuentra el mismo.	Trabajo en grupo de cambio
3. Aplicar las decisiones según el cuadrante en el que se ubicó.	Trabajo en grupo de cambio

Resultados a obtener: implementación de los planes de acción que posibilitará introducir el cambio organizacional que se requiere.

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.

1.4.5. 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.

Etapas 12. 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 (Ochoa, Prieto, & Santidrián Arroyo, 2010). 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).

Objetivo: evaluar la efectividad organizacional y la implementación de la estrategia diseñada.

Tareas	Herramientas a utilizar
1. Reevaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos	Revisión documental Criterios de medida
2. Reevaluar el cumplimiento de los planes de acción	Revisión documental
3. Reevaluar el desempeño empresarial	Programa FV processor 1.0
4. Construir el manual de indicadores según el Modelo NOVA	Trabajo en grupo (anexo 7)

Resultados a obtener: el conjunto de indicadores que evaluarán el desempeño organizacional después de la implementación del cambio.

Esta permite ir evaluando la implementación del proceso de cambio organizacional, y es precisamente el conjunto de indicadores los que propiciará evaluar que se cumpla lo planificado y detectar las desviaciones, así como facilitará que luego se puedan tomar las medidas correctivas.

Para permitir que este proceso sea de mejora continua es necesario retroalimentarlo regresando a la etapa 2 que se realiza una nueva evaluación del desempeño y los escenarios para definir el nuevo cambio a implementar.

Capítulo II. Aplicación del procedimiento para la evaluación del comportamiento de las variables que permiten introducir el cambio organizativo en la Unidad de Administración Comercial Holguín

Partiendo de la necesidad demostrada de la introducción del cambio en las organizaciones, como fundamental vía para el logro de los objetivos propuestos, en el presente se presentan los principales resultados de la aplicación del procedimiento seleccionado en la entidad objeto de estudio.

2.1 Fase I. Preparación y recopilación de la información

2.1.1 Etapa 1. Verificación de las premisas del procedimiento

Como preámbulo para el inicio del estudio, donde se realizó la aplicación del procedimiento, fue necesario corroborar el cumplimiento de las premisas definidas en este. Para esto fueron utilizadas técnicas como la revisión de documentos, entrevistas informales, observación directa, entre otros. Se pudo verificar que la entidad tiene elaborada la planeación estratégica para el periodo 2013 al 2016 así como los objetivos y las estrategias en correspondencia con lo establecido en los lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Los objetivos de trabajos poseen bien definidos los criterios de medida y estos satisfacen los requisitos necesarios para una adecuada evaluación, siendo analizados de forma mensual en los consejos de dirección.

Se revisó el Expediente Único, donde se corroboraron los resultados finales de las inspecciones y auditorías recibidas recientemente en la entidad, comprobándose que en estas no existieron violaciones de lo establecido en los documentos rectores y las políticas del MININT. Igualmente se pudo apreciar el alto grado de compromiso que tiene la dirección ante la necesidad de introducir cambios en la entidad que propicien el logro de los objetivos y metas propuestos tanto a mediano como largo plazo.

2.1.2 Etapa 2. Caracterización general de la entidad

La Empresa de Unidades de Administración Comercial Holguín fue fundada el 3 de diciembre de 1993, se encuentra ubicada en Carretera Central Vía Las Tunas No. 147 e/ 1ra y 3ra. Ciudad Jardín, municipio y provincia Holguín. Cuenta con cuatro unidades empresariales de base subordinadas a ella:

UEB Motel Pedernales: fundado el 2 de diciembre de 1984, Ubicada en Calle No. 5 acceso a la UEB Motel Pedernales No. 3 e/ Carretera Central y Final Pedernales,

municipio y provincia Holguín brinda servicios de alojamiento, gastronomía, recreación y venta de productos industriales.

UEB Villa Sol Don Lino: fundado el 6 de julio de 1984, ubicada Carretera a Playa Blanca municipio Rafael Freyre provincia Holguín brinda a los miembros del MININT servicios de alojamiento, gastronomía, recreación y venta de productos industriales.

UEB Aguas Claras: fundada el 12 de octubre de 1978, se encuentra ubicada en Carretera a Gibara Km 7 ½ No. 8 Aguas Claras, municipio y provincia Holguín. Esta unidad presta servicios de gastronomía, recreación y venta de productos industriales.

UEB Aseguramiento y Servicios: fundada el 1ero de Mayo del 2011, se encuentra ubicada en Carretera Central Vía Las Tunas No. 147 e/ 1ra y 3ra. Ciudad Jardín, municipio y provincia Holguín. Esta unidad presta servicios de aseguramiento a las UEB, la venta de vestuario, productos industriales, el suplemento alimentario familiar SAF y las condiciones de vida asignadas a nuestros combatientes y trabajadores civiles.

La Empresa de Unidades de Administración Comercial del MININT en Holguín mantiene un trabajo en avance, reflejado en los elevados resultados económicos alcanzados, la amplia gestión de recursos ya estable por las áreas de aseguramientos, la elevada preparación del personal en todas sus categorías, los estados de satisfacción de los clientes que disfrutan de nuestros servicios y que se reflejan en encuestas, así como el mantener por ocho años consecutivos la condición de Colectivo Vanguardia Nacional.

Tarea 1. Cumplimiento del objeto social

La Resolución Conjunta suscrita por los Ministerios de Economía y Planificación, de Finanzas y Precios y del Interior de fecha 1ro de julio del 2002 crea el Sistema de Unidades de Administración Comercial del Ministerio del Interior con el siguiente objeto social “Garantizar al cuerpo de oficiales y sus familiares y otras categorías de personal con derecho, las actividades de alojamiento, recreación, gastronomía, venta de medios para el mejoramiento de las condiciones de vida, la comercialización de productos industriales y la prestación de servicios sobre la base de la política establecida por el Ministerio del Interior”.

Todas las operaciones, mercantiles que aprueba el objeto social se desarrollan por la empresa y no existen ninguna desviación, ni violación de este. Por otra parte se

considera acertado, ya que va dirigido a un segmento especial de la población para el cual fue creada.

Tarea 2. Revisión de la misión y visión

Se pudo comprobar que la entidad posee definidas su misión y visión, siendo estas:

Misión

Lograr con el máximo de calidad la satisfacción en los miembros del Ministerio del Interior y sus familiares de los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación, así como la comercialización de productos destinados al mejoramiento de sus condiciones de vida; llevándolo a efecto con profesionalidad y competitividad, fomentando al propio tiempo los valores y condiciones morales y políticas de nuestro personal dirigidos hacia los combatientes que disfrutan de nuestras instalaciones.

Visión

Constituimos un sistema para la prestación de servicios especializados, que ha alcanzado una alta satisfacción de las necesidades de los combatientes del Ministerio del Interior y sus familiares, mediante instalaciones confortables y de una elevada competitividad y personalidad, todo ello en beneficio del disfrute del alojamiento, la gastronomía y la recreación.

Estas se introdujeron en el software *FVprocessor 1.0*, obteniéndose como resultado que la misión se encuentran bien concebida debido a que expresa el servicio que presta, es creíble y motivadora, los miembros de la organización tienen conocimiento del contenido de esta, así como su significado y establece con claridad el mercado al cual está dirigido. La visión está correctamente diseñada, pues contiene las características esenciales que visualizan el desempeño de la organización, es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión de la organización, permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución. (Anexo 8)

Tarea 3. Conceptualización de los valores compartidos

Utilizando el software *FVprocessor 1.0*. (Anexo 9) se obtuvo que de los 263 trabajadores con que cuenta la plantilla cubierta de la organización debían ser encuestados 73, de ellos 19 son obreros, 35 de servicios, 14 técnicos y 5 dirigentes de los 5 centros que conforman la empresa. A partir de la determinación del coeficiente de concordancia de Kendall, cuyo valor dio mayor que 0,5 (0,7984), se comprobó su validez mediante el test de contraste Chi cuadrado (se rechazó la hipótesis nula al

comprobarse que el estadígrafo calculado fue mayor que el tabulado). Como resultado se obtuvieron los valores siguientes:

Profesionalidad: conjunto de cualidades positivas de un producto o servicio, que lo hacen deseable y competitivo, relaciones de los individuos con los demás. La UAC de Holguín lleva 21 años de fundada, la UEB de Aguas Claras 36, el Motel de Pedernales 30, y Villa Sol 30, con una fuerza de trabajo estable, la mayoría de los trabajadores de la empresa y las cuatro UEB tienen más de 10 y 15 años de antigüedad, otros son fundadores, los principales dirigentes han transitado por cargos inferiores, logrando una preparación técnica, cultural y especializada lo que les permite seguridad, experiencia y buenas relaciones humanas con el resto de las fuerzas de la Institución, un alto desempeño, elevada competencia, la solución de las dificultades se les hace más fácil y los resultados son más favorables.

Consagración: Ha quedado demostrado este valor por cada una de las acciones visibles y cotidianas de los dirigentes, trabajadores, las organizaciones de base del partido, la UJC y el Sindicato, muestran disposición y responsabilidad para trabajar a cualquier hora, demostrando eficiencia y eficacia en su desempeño evidenciándose el cumplimiento de todas sus obligaciones que conlleven a la obtención de un mejor resultado.

Trabajo en equipo. Se ha convertido en una práctica cultivar este valor, tiene relación con el expresado anteriormente, se aprecian buenas relaciones humanas, las decisiones, acuerdos tienen un nivel de consulta, de igual forma en las obras de choques que están enmarcadas en la construcción y remodelación. Los planes de verano interno se llevan a cabo con el concurso de todos, sin importar cargos, o niveles jerárquicos, existe solidaridad, respeto a los criterios, una amplia participación de las fuerzas.

Tarea 5. Determinación del patrón de cultura organizacional

Es de gran importancia el análisis de la cultura en la organización en la implementación de los procesos de cambio, ya que permite identificar las características de la empresa. Una cultura organizacional abierta y flexible contribuye a la participación, el compromiso, la responsabilidad, representando fortalezas que conducen al éxito y al desarrollo humano. En la determinación de los patrones de cultura se trabajó con el mismo tamaño de muestra anterior para aplicar la encuesta (Anexo 2) de las que se

obtuvo que de forma general se evidencia un alto grado de identificación con la organización, las decisiones tomadas por los dirigentes tienen en cuenta la repercusión en sus miembros, cada UEB funciona de forma independiente cumpliendo con todos los reglamentos de conducta de los empleados de manera estricta. Los trabajadores del MININT de forma general cobran recompensa por su antigüedad en el sector, además para los miembros de la UAC existe el pago por cumplimiento de los planes de ingresos mensuales (CPL), la dirección se perfila hacia los resultados alcanzados.

La organización cuenta con una cultura común, para el logro y cumplimiento de sus objetivos, Las relaciones interpersonales existentes se estructuran sobre la base de la solidaridad y apoyo para el cumplimiento de los objetivos, la amistad y la ética, además se considera el recurso humano es lo más importante en la empresa y hay que prepararlo y darle responsabilidad.

Tarea 6. Caracterización de los recursos humanos

En la actualidad la empresa cuenta con cuatro Unidades Empresariales de Base con un total de 270 plazas aprobadas, distribuyéndose como se muestra a continuación.

Tabla 2.1. Datos de la plantilla

UEB	Dirigentes		Técnicos		Servicio		Obrero		Plantilla aprobada	Plantilla cubierta
	PA	PC	PA	PC	PA	PC	PA	PC		
Dirección	6	5	10	8					16	13
Aseguramiento y servicio	4	4	10	10	24	23	14	14	52	51
Aguas Claras	2	2	10	10	31	32	19	20	62	64
Pedernales	4	3	11	11	43	43	21	21	79	78
Villa Sol	3	3	11	10	30	28	17	16	61	57
Total	19	17	52	49	128	126	71	71	270	263

Con relación a la distribución por sexo se pudo comprobar que el sexo predominante es el femenino el cual representa el 50,19 % de la plantilla con un total de 132 mujeres. Los recursos humanos de la empresa se caracterizan por poseer una fuerza de trabajo moderadamente equilibrada en cuanto a edad, pues tiene un alto por ciento de la plantilla entre 36 y 55 años esto da a la entidad un mejor desenvolvimiento y desarrollo en la realización de las tareas principales de la organización logrando con una mejor agilidad y destreza sus objetivos, producto a la experiencia acumulada del personal que labora en la entidad. La empresa presenta un nivel de escolaridad aceptable, pues

el 66.12 % de los trabajadores tienen un alto nivel educacional, todos desarrollan el perfil estudiado y un gran número de ellos se encuentran cursando estudios de Nivel Superior, esto propicia y facilita el cambio organizacional que se pretende implementar, con el objetivo de la obtención de mejores resultados, además posibilita un desempeño eficaz en la realización de todas las tareas necesarias a realizar en la organización. Un cargo correspondiente a la dirección de la empresa es militar con un grado real de 1er teniente.

Tarea 7. Diagnóstico económico financiero

Se revisaron los Estados Financieros Básicos del primer cuatrimestre de los años 2012, 2013 y 2014. En la tabla 2.2 se muestran los resultados del cálculo de las razones financieras (Anexo 4) para el período antes mencionado.

Tabla 2.2. Razones financieras

	1 ^{er} Cuatrimestre		
	2014	2013	2012
Razón de liquidez	1,80	1,40	1,23
Solvencia	2,96	2,21	2,08
Razón de endeudamiento	39%	27%	24%
Rendimiento de los AFT	5,21	3,36	2,96
Margen de utilidad sobre ventas	0,19	0,10	0,09
Rentabilidad económica	0,73	0,61	0,58
Crecimiento de las ventas	1,50	1,10	1,06

Se observa que la entidad es líquida porque en los tres períodos por cada peso de deuda contraída a corto plazo se disponen de recursos suficientes (mayor que uno) para cumplir con las obligaciones, de igual forma se observa un comportamiento evolutivo positivo. De igual forma la entidad es solvente al mantenerse este ratio por encima de dos y esta se ha incrementado desde el año 2012 hasta la actualidad. De forma general se puede plantear que la entidad se encuentra en condiciones de cubrir las deudas contraídas en el período corriente.

En cuanto a la razón de endeudamiento actualmente se encuentra dentro de los rangos permisibles, ya que la situación actual permite aprovechar el capital ajeno en las operaciones, posibilidad que no tuvo en igual período del 2013 y 2012. El indicador rendimiento de los AFT, muestra que para el período analizado los activos rindieron

más con respecto a los períodos anteriores, situación que se vio favorecida por el incremento de las ventas y el incremento de su depreciación acumulada.

Por otra parte, los ratios financieros asociados al grupo de rentabilidad indican que la empresa hasta la fecha obtuvo utilidades, el margen de utilidad tuvo un comportamiento favorable pues se observa su incremento con respecto a iguales períodos de los años 2013 y 2012. En el primer cuatrimestre del 2014 se ha retornado un 73,00% de los recursos invertidos, lo que evidencia una aceptable recuperación financiera. Comportamiento que ha ido en ascenso con respecto al 2013 y 2012.

Por lo mencionado anteriormente la empresa ha sido capaz de generar dinero que le permita cumplir todas las obligaciones contraídas, las razones de rentabilidad demuestran la sólida situación de la organización para saldar sus adeudos y mejorar los ratios financieros, de igual forma demuestra contar con reservas que le permiten propiciar una recuperación económica, dadas las razones de actividad.

2.2. Fase II. Diagnóstico general de la organización

2.2.1 Etapa 3. Medición del desempeño estratégico

La Empresa de Unidades de Administración Comercial del MININT en Holguín cuenta con una planeación estratégica elaborada para el período comprendido del 2013 al 2016, en esta se encuentran claramente definidos los objetivos de trabajo, las áreas de resultados claves, los factores claves de éxito, así como el análisis estratégico, los diferentes escenarios a tener en cuenta y la solución a la problemática estratégica planteada.

Esta se elabora partiendo de los objetivos establecidos por la Dirección Nacional de las UAC y los Órganos Globales de la Jefatura Provincial del MININT a los que se subordinan. Se enriquece con los propios de la provincia, conformando la planificación luego de todo un proceso de trabajo en comisiones, esta planeación es aprobada por las instancias superiores y es de conocimiento de los trabajadores. Esta se divulga y es del conocimiento de las unidades empresariales de base de la UAC.

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

Para comprobar el cumplimiento de los objetivos estratégicos se consultó primeramente los criterios de medidas definidos en la Planeación estratégica de la

entidad, comprobándose que en esta se encuentran definidos los objetivos específicos siguientes:

Objetivo estratégico 1: incrementar la calidad de los servicios de alojamiento, gastronomía, comercialización y actividades recreativas para satisfacer a las necesidades de las fuerzas. (L: 142, 305)

Objetivo estratégico 2: perfeccionar el funcionamiento de la actividad de aseguramiento como garantía del abastecimiento oportuno y con la calidad que requieren los servicios. (L: 1, 12, 116, 279, 312).

Objetivo estratégico 3: perfeccionar la aplicación de las transformaciones estructurales resultantes del reordenamiento (L: 7, 11, 12, 15).

Objetivo Estratégico 4: perfeccionar la gestión contable y financiera que permita evaluar con oportunidad los resultados y la eficiencia en la gestión empresarial (L: 7, 10, 12, 56, 67, 253)

Objetivo estratégico 5: desarrollar el Sistema de Trabajo con los cuadros, reserva y cantera de jóvenes con una atención y preparación personalizada e integral que permita transformar gradualmente su composición cuantitativa y cualitativa. (L: 1, 12, 23, 167, 138, 198).

Objetivo estratégico 6: instrumentar el perfeccionamiento empresarial sobre la base del modelo económico a fin de lograr un entorno más eficiente y eficaz. (L: 41, 169, 172).

A partir de la observación directa, revisión documental y la entrevista con especialistas de la entidad, se determinaron los porcentajes de cumplimiento de cada criterio de medida para en cada objetivos estratégico, los resultados se muestran en la tabla 2.3.

Tabla 2.3. Porcentajes de cumplimiento de los objetivos estratégicos según el cumplimiento de los criterios de medidas

Cumplimiento de los criterios de medida (%)																					
Obj.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	% Cump.
1	40	47	25	46	25	25	20	35	30	60	50	35	60	60	65	55					42,38%
2	60	55	55	58	55	50	60	50	55	55	60										55,73%
3	65	55	60	60	65	50	60	65	60	60	65	68	60	60	65	55	58	55	50	60	59,80%
4	56	60	45	60	60	50	60	60	42	70	60	60	60	50							56,64%
5	68	50	58	60	60	65	55	58	60	65	55	60	60	58	50	60	55	60	60	60	58,85%
6	70	75	70	78	70	70	65	70													71,00%
Cumplimiento general																					57,00%

Como se puede observar hasta la fecha los objetivos estratégicos se encuentran cumplidos en un 57,00% de forma general, influyendo negativamente la situación con el objetivo estratégico número uno: incrementar la calidad de los servicios de alojamiento, gastronomía, comercialización y actividades recreativas para satisfacer a las necesidades de las fuerzas, que tributa directamente a los lineamientos 142 y 305.

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

De forma general hasta la fecha se le ha dado cumplimiento a las estrategias diseñadas en el Plan de acción, se han estabilizado las ofertas y la calidad de los servicios de gastronomía, alojamiento y recreación, independientemente a que no se consideran suficientes para la prestación de los servicios (65,32%). De igual forma se ha garantizado la entrega en tiempo de los productos del SAF, calidad de vida y de alta demanda en la red comercial (69,64%). Se continúa realizando el trabajo de reordenamiento y redimensionamiento del sistema con vistas a alcanzar mayor eficiencia en su gestión (53,42%). Por otra parte como se mencionó anteriormente se ha incrementado la capacitación y superación de los trabajadores y cuadros.

Aunque no se ha concluido (69,2%) se han logrado avances en la implementación de lo establecido por la política de empleo, seguridad social y atención al hombre en la entidad. De igual forma se han obtenido avances en el logro de la vinculación de la estimulación a los resultados finales y el comportamiento adecuado de los valores compartidos (68,9%).

Tarea 3. Análisis de la estructura organizativa y Área de Resultados Claves (ARC)

Las funciones por áreas están definidas, consta en documento oficial que las UEB se mantienen estables con sus áreas según la estructura aprobada (anexo 10), existe garantía de que estas propician el cumplimiento de las misiones de cada una de las áreas. Partiendo de las que se posee, no existen propuestas de eliminación de funciones por subdivisiones estructurales, teniendo en cuenta que responden a los intereses de cada unidad. No han sido asignadas funciones a más de un área estructural. Están delimitadas las funciones de cada área, con la contrapartida establecida. El personal asignado a cumplir las diferentes funciones es el adecuado,

teniendo en cuenta que cumplen con los requisitos de idoneidad establecidos, en estos momentos se trabaja en la capacitación y desarrollo del personal. En la empresa 18 trabajadores están incorporados al estudio, seis de ellos al nivel superior, tres a cursos de técnico medio, dos FOC, seis además en diplomado y uno en maestría, entre otras acciones de superación.

Están definidas las facultades que pueden ejercer los diferentes directivos de la empresa en anexo a sus respectivas Resoluciones de Nombramiento. No cuentan con una estructura plana en la empresa debido a que existe la línea media, la cual funciona como un intermediario entre el ápice estratégico y el operativo. Se mantienen buenas relaciones de trabajo al igual que las relaciones que por las funciones que se establecen según las estructuras de cada área. Tanto las funciones definidas para los directores, los deberes de estos, las estructuras de cada área o unidad y el personal que labora en ellos son acordes a las necesidades de la empresa. Su desempeño permite correctas relaciones de trabajo. En la entidad se encuentra definidas las ARC, siendo estas:

ARC 1. Prestación de los servicios. Esta posee como principales prioridades el cumplimiento del nivel de alojamiento, la calidad óptima de los servicios de gastronomía, la recreación interna y alternativa y que se acometan las acciones de mantenimiento y reparación que permitan el mejoramiento de la calidad de los servicios.

ARC 2. Abastecimiento de los servicios. Esta tiene como prioridades la organización de los abastecimientos, el uso racional de los planes de energía eléctrica y el agua, así como la energía alternativa, garantizar los mantenimientos, la conservación tecnológica y constructiva y la organización de la distribución de los medios de condiciones de vida.

ARC 3. Sistema de dirección. Dentro de sus prioridades se encuentra la organización del funcionamiento de la UAC, la planificación del trabajo, las acciones de control y supervisión, el flujo informativo y la preparación para la defensa en la UAC.

ARC 4. Gestión económica y financiera. Cuyas prioridades son elevar la preparación técnica especializada, implementar los mecanismos económicos– financieros para evaluar la gestión de la empresa y lograr que la toma de decisiones, esté precedida del correspondiente análisis económico.

ARC 5. Gestión del capital humano. Sus prioridades se concretan en la identificación y selección de los candidatos con mejores características, la preparación de la reserva de acuerdo a las necesidades para el cargo proyectado, la valoración periódica del resultado del desempeño y preparación de la reserva, la organización de la atención a la cantera de jóvenes y la organización y cumplimiento del Plan de Preparación Política- Ideológica.

ARC 6. Perfeccionamiento empresarial. Estando sus prioridades orientadas al Diagnóstico empresarial, definir un Sistema de Gestión de la Calidad y la certificación de la contabilidad.

Considerándose que estas se encuentran bien definidas en función de la estructura organizativa y misión de la entidad.

Tarea 4. Diagnóstico de los elementos de gestión por procesos

El análisis de la gestión empresarial basada en los procesos que la integran, ha cobrado gran importancia en la actualidad, debido a que el éxito de la realización de sus procesos empresariales, depende en gran medida de la capacidad de esta para alinear sus procesos con la misión, visión, objetivos y estrategias definidas. En este sentido la entidad objeto de estudio se encuentra en desventaja. En la entidad, al no tener un Sistema de Gestión de la Calidad implantado, no poseen elaborado un mapa de procesos donde se identifiquen y clasifiquen los procesos. A partir de la observación directa, la consulta de documentos y la conversación con el consejo de dirección de la entidad, se identificaron y clasificaron los procesos que en esta se desarrollan, permitiendo al autor de la investigación proponer el mapa de procesos que se muestra en el anexo 11.

Como se puede apreciar, en la entidad se desarrollan procesos importantes para el correcto funcionamiento de esta como sistema empresarial, cuya incorrecta definición podría traer como consecuencia una errónea interpretación de la interrelación existente entre los procesos, además de no permitir una comprensión rápida de las características de los procesos que desarrolla la entidad y que los objetivos de la organización no estén en armonía con las expectativas y necesidades de los clientes.

2.2.2 Etapa 4. Medición del desempeño organizacional

Tarea 1. Diagnóstico de los procesos estratégicos

1. Gestión de la dirección

Este se basa en la Planeación Estratégica, lo que permite potenciar el compromiso y los esfuerzos de la entidad en el cumplimiento de sus funciones a mediano y largo plazo. Como herramientas utiliza la dirección por objetivos, las reuniones con los grupos de mejoras, las reuniones de eficiencias económica y la dirección participativa. Para asegurar la conveniencia, adecuación, eficacia y mejora continua del sistema de gestión empresarial los directivos utilizan como estilo de dirección el participativo. Expone criterios para la evaluación del desempeño laboral de los mandos intermedios en las fechas previstas. Dentro de 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 su insatisfacción personal, de clientes, o problema que afecte su trabajo. De forma general se tienen identificados los lineamientos a que se deben responder para contribuir a su implementación y en cada reunión del consejo de dirección se verifica su cumplimiento.

2. Gestión de los recursos humanos

En la empresa se encuentra bien definido quién o quienes deben cumplir con la actividad de formación del trabajo y diseño de métodos o tecnología. Existen evidencias de los controles realizados al comportamiento de la disciplina interna y externa, la preparación de los técnicos y especialistas se realiza sistemáticamente, permitiendo la calidad en la prestación del servicio. Los mayores problemas que se presentan en la prestación del servicio con el capital humano están dados por las enfermedades comunes o la edad avanzada que poseen algunos trabajadores. La documentación se encuentra elaborada y actualizada en cada uno de los puestos de trabajo contemplados en plantillas aprobadas existiendo correspondencia con la labor que realizan los trabajadores. Existe pleno dominio de la documentación actualizándose a modo de recordatorio sistemáticamente y dejando constancia por medio de la firma del trabajador.

El régimen de trabajo y descanso establecidos a cada una de las Unidades Empresariales de Base favorecen la actividad de los trabajadores de manera que se

estimula su capacidad laboral, incidiendo ello en una mayor eficiencia, sin perjuicio de su salud. Se respetan los planes de vacaciones establecidos y se cumplen, alterándose únicamente por necesidades sólo con autorización del jefe inmediato y la dirección del centro. En el caso de los trabajadores por turnos se respeta el sistema incluyendo los francos.

El índice de ausentismo es de 2,54%, el que se considera aceptable y por debajo del plan trazado (3%). El reconocimiento y estimulación moral y material a los trabajadores se lleva a cabo de conjunto con las organizaciones del centro (Sindicato, PCC), mediante la emulación entre trabajadores y áreas. En la empresa se encuentra implementado el coeficiente de participación laboral (CPL), a partir del que, cada trabajador, recibe un porcentaje de las utilidades netas en el período luego de la aprobación en las instancias competentes a los efectos.

De forma general la evaluación del desempeño individual en el año 2013 fue muy buena, alcanzando un 98,5% como promedio por trabajador mostrando un Índice de desempeño individual eficaz. Se considera que la fluctuación laboral es efectiva, ya que del 2012 hasta la fecha existieron cinco bajas, cuatro por razones de salud y solo una por traslado, en cuanto a las altas se han incorporado 12 nuevos trabajadores, para un índice de fluctuación de trabajo de un 4,56% que se considera excelente.

En la entidad de forma general se posee la identificación de riesgos según lo establecido por la Resolución 60 de la Contraloría General de la República. Se encuentra definida y en funcionamiento la Comisión de accidentes. Por encuestas realizadas para determinar la satisfacción laboral (anexo 3) en la entidad (la muestra coincide con la anterior).

Se reconoce el trabajo que se realiza por parte de los supervisores, por más del 90%. Predominan las buenas relaciones humanas y de trabajo (86,64%), coincidiendo el resto que son regulares. El 52,14% considera que el sistema de estimulación moral y material establecido está en correspondencia con los resultados alcanzados. Predomina el criterio de que las condiciones en su puesto laboral son buenas (92,6%). En cuanto a los medios de protección necesarios para realizar su labor, el 95% dice que siempre cuentan con estos.

Más del 80% de los trabajadores han tenido la oportunidad de mejorar su desarrollo personal y profesional. El 69,7% plantea que el sindicato siempre responde las

inquietudes de los trabajadores, lo que demuestra la gestión eficiente de esta organización obrera. Como resultado el índice del clima laboral es de un 78,81% con una calificación de bien.

3. Gestión de la calidad

La entidad tiene identificados los procesos necesarios para establecer un sistema de gestión de la calidad, pero este no está diseñado y por tanto no está implementado. Las normas cubanas no son de conocimiento de todos y la empresa no está avalada en su aplicación. No existe una política de gestión de la calidad por escrito. Esta actividad está organizada empíricamente, no por dominio de las normas ni por tener implantando el sistema. En todas las unidades se conocen los elementos fundamentales que definen un buen servicio, como la limpieza de las áreas, la buena elaboración en las ofertas, las condiciones de los equipos que se utilizan por los clientes, entre otros. O sea existen criterios de calidad. De igual forma están establecidos mecanismos para conocer cómo se siente estos, qué opinión tienen del servicio que se le brinda, esto se realiza a través de encuestas y recogida de opiniones en los libros habilitados para estos efectos en las diferentes áreas. De estas se obtuvo que el Índice de Clientes Satisfechos en el primer cuatrimestre es de un 87,92%, que si bien es eficaz, demuestra que existen brechas en la satisfacción de estos. No obstante a este resultado por lo atractivo de las propuestas (precios asequibles) el porcentaje de incremento de los clientes creció con respecto al 2013 en un 25,3%. La entidad en el período analizado muestra un alto Índice de fidelidad de los clientes (94,25%) con respecto a igual período del 2013. En cuanto al porcentaje de quejas y reclamaciones (7,25%) se mantuvo constante con respecto a igual período del 2013, dado fundamentalmente a que estas responden a la escasa variedad de las ofertas tanto gastronómicas como recreativas.

4. Tarea 2. Diagnóstico de los procesos de realización

1. Recepción

La recepción o carpeta es la primera impresión que recibe el cliente, por lo que un tratamiento adecuado por parte de esta área, tendrá un efecto positivo en este que facilitará su estancia en la instalación. Dentro de las principales funciones que en este proceso se desarrollan se encuentra: El control de entrada a clientes, conocer con antelación al comienzo del Ciclo de Entradas, el Reporte de Reservaciones, preparar

documentación a través de este Reporte, para facilitar la entrada y evitar demora, dar la bienvenida al cliente a su arribo al centro, recoger boletas y su chequeo con identificación, chequear que se encuentre en el listado, confeccionar la Tarjeta de Registro de Cliente, confeccionar la Tarjeta de Cliente y entregarla al cliente como la identificación en la instalación, entregar la llave a la camarera para que lo lleve a la habitación, desearle una grata estancia, dar seguimiento al cliente durante su estancia, brindar al cliente toda la información que solicite, controlar la salida a clientes, recordar al cliente con antelación la hora de salida, preparar y revisar las cuentas de los clientes, revisar si no es una salida prevista, recoger la llave, efectuar el cobro con recibos correspondientes y agradecerle su estancia deseándole un feliz viaje.

Debe desarrollarse en un lugar acogedor, por lo que su diseño, además de garantizar agilidad, debe proporcionar confort, previendo la inclusión de plantas y cuadros de sala. Dentro de los principales documentos que se elaboran se encuentran: la boleta de reservación, el reporte de reservación, la tarjeta de registro de cliente, la tarjeta de identificación del cliente, la liquidación diaria de cajero - carpetero, el reporte de entrada y salida de clientes, los recibos de cobro, el reporte de roturas y el control de objetos olvidados.

2. Alojamiento

El alojamiento se puede definir como “el proceso que rige o gobierna todo lo relacionado con el alojamiento de personas en las instalaciones, el ordenamiento y la limpieza de las habitaciones y las áreas comunes”, en la entidad se vela por la decoración y ambientación de la instalación, por el confort y la imagen de esta, proporcionando al mismo tiempo un servicio de calidad y profesionalidad.

Se mantiene la pulcritud y ordenamiento de todas las áreas comunes al alojamiento y en especial el interior de las habitaciones. Se preven y detectan las posibles averías antes que el cliente, reportándolas de inmediato y se vela por su rápido cumplimiento, valiéndose del trabajo de las camareras bajo la subordinación del ama de llaves, así como del área de Carpeta. Todos estos aspectos van acompañados del buen trato, la cortesía y la preocupación constante por el bienestar del cliente.

Como principal objetivo del proceso en la entidad se encuentra garantizar la limpieza, acondicionamiento y confort de las habitaciones, así como la higiene general del establecimiento manteniendo la imagen deseada, y atender e informar al cliente. Su

organización depende de la estructura y características específicas de cada unidad. Como principales documentos se tramitan: la tarjeta de Registro del Cliente, la tarjeta de Cliente, el vale de entrega a la Camarera, el informe Diario de Existencia de Lencería, el modelo Inventario Almacén de Lencería e Insumos, el control de Ropa Lisa enviada a Lavar y recibida, el control Inventario de Habitación, el reporte de Roturas a Carpeta y a Mantenimiento y el reporte de Objetos Olvidados. A través de la revisión documental se pudo constatar que el Índice de Calidad del alojamiento es eficaz (97,56%), comportamiento que ha mantenido por muchos años (entre el 2005 y el 2013 osciló entre el 94 y el 98%). En cuanto al Índice de Eficiencia del Alojamiento, este se considera no eficaz en la mayoría de los períodos analizados, ya que en el histórico analizado en la generalidad el real fue mayor que el planificado.

3. Gastronomía

El área de alimentos y bebidas en cualquier instalación destinada al servicio de los clientes, tiene una importancia fundamental, no se debe olvidar que además de constituir la alimentación una necesidad vital de la vida humana, constituye a su vez un gran placer la degustación de platos y bebidas. El proceso de gastronomía es a su vez, el responsable de ofrecer diferentes ofertas bajo normas establecidas, con la cantidad y calidad requerida y un precio justo que garantice un nivel de rentabilidad esperado en correspondencia con las exigencias de los clientes.

Para desarrollarse, en este se establecen relaciones con las restantes áreas de la entidad. Para un mayor control de los recursos y eficiencia, los servicios de restaurantes incluyen el servicio de bar, bar-piscina, parrillada, cafetería y en la casa central de aguas claras la Casa Campestre la que presta un servicio especializado a la familia. Pertenece a este proceso 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, también es responsable del cumplimiento de los estándares de calidad.

El Índice de Calidad de la Gastronomía evidencia el descontento con respecto a las ofertas de la entidad (72,53%), incidiendo fundamentalmente la variedad de estas ofertas. Como resultado del cálculo de la eficiencia en la gastronomía se observa un comportamiento favorable, no obstante se considera que este comportamiento se debe

fundamentalmente a las fuentes de suministros (MININT) y a los surtidos comprados (nacionales).

4.Recreación

Este proceso dadas las características de la entidad posee como instrumento principal la Indicación Conjunta de la Dirección Política del MININT y la UACC para convertir los centros en promotores culturales y formadores de valores. La recreación puede resultar un instrumento importante para la formación de valores, a través de los elencos artísticos y de juegos de participación que eleven la cultura, instruyan y sirvan de entretenimiento a los combatientes, garantizando una estancia agradable de descanso activo, alegre y de buen humor, aprovechando las potencialidades internas y del entorno de las instalaciones. Es por otra parte, un instrumento para el cumplimiento del Plan Político Ideológico, de la Dirección Política del Ministerio del Interior y es, además, una vía para la formación Patriótico-Militar. Esta tiene como objetivos fundamentales:

1. Trazar las normas y lineamientos fundamentales del trabajo de recreación, con respecto a lo que debemos hacer, cómo y cuándo hacerlo; así como definir los mecanismos de control y evaluación del trabajo con vistas a elevar la eficiencia en el marco de las responsabilidades.
2. La recreación y sus propósitos no difieren en nada del carácter autofinanciado del sistema, por lo que todas las actividades tienen que estar amparadas con resultados ideológicos y económicos.

La recreación como proceso en fase de perfeccionamiento exige una organización para su funcionamiento sistemático. Esta se basa en los planes y programas de animación de cada Centro los que responden a los lineamientos generales que orienta la UACC-MININT a través de su Dirección de Operaciones y son objeto de la necesaria supervisión periódica y del control sistemático que permite evaluar el trabajo. (Incluye información estadística).

Por otra parte el Jefe de recreación de cada Centro debe presentar trimestralmente a la Dirección de su entidad la Propuesta del Programa de Animación y Artístico Cultural, con vistas a informar lo que se proyecta y recibir criterios y cooperación para su realización. Todo el personal de Dirección y de Servicio de los Centros, debe tener conocimiento de las actividades organizadas y opcionales que oferta el Programa de Animación. El Jefe de Recreación debe velar que las actividades que se realicen en su

esfera, además de cuidar de la calidad en su oferta, den resultados positivos en cuanto a los ingresos y los gastos en que se incurra para su realización. Como condición indispensable para efectuar las actividades está la presentación del pago anticipado del contrato.

Todos los miembros del equipo de recreación que trabajan directamente con los clientes, deben estar informados y bien documentados de todos los servicios, organización y funcionamiento de las actividades y ofertas, situación de las instalaciones, así como las tradiciones y condiciones socio-económicas, históricas y naturales más relevantes del Centro y de la Zona donde está enclavado.

Los equipos de audio poseen un buen estado técnico, dado su poco tiempo de explotación y el mantenimiento y cuidado que recibe en las unidades donde se utiliza. El Índice de Calidad de la Recreación fluctúa de un período a otro, en dependencia de las características de los clientes, como edad y estatus social, en el primer cuatrimestre del año en curso se obtuvo un 93,75%, valor que aunque muestra que se es eficaz evidencia que existen brechas para su mejoramiento. En cuanto al Índice de Eficiencia de la Recreación, se comportó de forma favorable ya que siempre el real fue menor, a lo sumo igual al plan.

Tarea 3. Diagnóstico de los procesos de apoyo

1. Aseguramiento

Proceso encargado de garantizar los abastecimientos, asegurando el almacenamiento y distribución de las mercancías a todas las áreas, con eficiencia económica, de forma tal que las operaciones se desarrollen en pos de lograr la satisfacción de los clientes, este debe cumplir con todas las normas de almacenaje así como gestionar y controlar los inventarios. Fruto de la naturaleza de las actividades que en este se desarrollan posee relaciones con todas las unidades y áreas de la entidad.

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 en caso de ser necesario. Independientemente a que el Departamento de Aseguramiento, es quien gestiona la compra y garantiza la conservación de los productos, el máximo responsable del proceso y del control de este es cada Jefe de Departamento, de acuerdo a los productos que utiliza en su área. En la entidad de cada producto se tiene definido:

1. Ciclo de reaprovisionamiento (definido en la contratación).
2. Coeficiente de consumo (definido por el departamento consumidor).
3. Inventario de contingencia (definido por el Dpto. de Aseguramiento).
4. Nivel de inventario mínimo (definido por el Dpto. de Aseguramiento).
5. Nivel de inventario máximo (definido por el Dpto. de aseguramiento).
6. Requisitos de aceptación (definido por el Dpto. de aseguramiento).

El desempeño de este proceso se evalúa 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 del 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.

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 estos en las categorías siguientes:

1. Malo: 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.
2. Regular: 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.
3. Confiable: 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.
4. De excelencia: aquel que alcance la evaluación de Excelente en todos los indicadores de la evaluación de proveedores.

Los resultados de la evaluación de los proveedores se le envía al Director General trascurrida una semana posterior a la fecha de inspección.

Dentro de los proveedores claves destacan:

OCE Órgano Abastecedor Logíst. MININT	Pastas y Caramelos Stgo de Cuba
Agropecuaria MININT Holguín	Combinado Lácteo Granma
Combinado Lácteo de Holguín	ATM Holguín
EMBER Granma	Cinco Palmas Habana
Emp de Conservas y Vegetales Turquino	Emp. Confitera Camagüey
TECNOAZÚCAR	Agropecuaria MININT Tunas
Cervecería Hatuey Stgo de Cuba	Emp Productora y Distribuidora de Alimentos

Durante el año 2013 no se cumplieron es su totalidad las demandas hechas por la entidad, debido a la no existencia de estas y otras causas como falta de transporte, y plagas, todas por parte de los suministradores, los productos más escasos fueron las bebidas en específico la cerveza y los pescados.

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 ahumado con un 48.57% de incumplimiento, la oferta de vino de mesa, no se cumplió ni en más de un 70%, la cerveza embotellada en un 75%, los jugos de frutas naturales tuvieron un 20%. Por parte de la agricultura los productos más escasos fueron, el pepino 35.8% y la acelga 64.5% de cumplimiento.

La entidad cuenta con cuatro neveras de congelación y cinco almacenes distribuidos en cada UEB, para la transportación interna cuenta con cuatro carretillas y transpaletas. El aprovechamiento del área promedio es de un 65.45% y oscila entre un 40% y un 90% por cada almacén.

2. Servicios técnicos

Proceso que garantiza los servicios técnicos necesarios para apoyar el adecuado funcionamiento de todas las instalaciones que posee la entidad, 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. Fruto de la naturaleza de sus actividades, este establece relaciones con todas las áreas de la entidad. En el plan de Mantenimiento Preventivo Planificado se tenía previsto realizar un total de 5 102 acciones en todo el año 2013, desglosadas en 2 720 acciones por mantenimiento propio y 2 276 por servicios contratados. Al cierre del año 2013 se realizaron 5 169 acciones para un 101,31% de ejecución, desagregadas en: 3 240 acciones por

mantenimiento propio, para un 119,12% de cumplimiento y 1 929 acciones por servicios contratados, para un 84,75%.

Se aprobó un presupuesto para el Mantenimiento Preventivo Planificado para el año 2013 de 88 490,00 MMT, desglosados en 24 869,33 MMT para el mantenimiento propio y 63 620,67 MMT para los servicios contratados. Al cierre del año 2013 se ejecutó un presupuesto de 99 424,25 MMT, para un 112,36% de ejecución desglosados en: 37 851,12 MMT por mantenimiento propio, lo que representó un 152,2% y 61 573,13 MMT por los servicios contratados, representando un 96,78 % del plan. Actualmente no existen equipos por roturas y por MPP no disponibles. La relación capacidad productiva -mantenimiento se considera favorable, ya que las acciones de mantenimiento apoyan y permiten la adecuada y total explotación de las unidades de la entidad.

3. Seguridad y protección

El proceso de seguridad y protección se ejecuta a través del cuerpo de agentes de seguridad y protección, habilitados para su cargo, y dirigidos por el Subdirector de la entidad al no contar con un técnico para la actividad como el resto de los centros del sistema. Hasta la fecha no se hayan presentado hechos negativos por violaciones de la seguridad. Para ello a partir de la organización de la actividad se realizan reuniones periódicas de puntualización, clases especializadas aisladas y aún insuficientes y se implementó a finales del 2011 el control de llaves para completar los controles establecidos (libro de incidencias, armamento y sellaje).

De forma general se garantiza la seguridad de las instalaciones, no obstante aún es insuficiente el personal de agentes, en este sentido la dirección se proyectó además del chequeo sistemático por la solicitud de cargos de agentes para cubrir la seguridad, y se encuentra en espera de su aprobación por el nivel nacional. Aun cuando la actividad se realiza se conocen a partir del seguimiento dado y de los resultados de controles recibidos, las deficiencias, en su mayoría organizativas, que inciden en un funcionamiento superior o el esperado, mencionándolas a continuación, y estableciéndolas como proyecciones o prioridades de trabajo:

1. Insuficiente control en la entrega del servicio de guardia por parte de los directivos.

2. Insuficiente sistematicidad de las puntualizaciones y reuniones con los agentes para una mejor organización de la actividad, preparación de los agentes y control de su desempeño.
3. Incorrecto llenado de los documentos establecidos para la seguridad (libro de incidencias, control de llaves y control del armamento).
4. Contar con insuficientes posiciones de vigilancia en las instalaciones.

Tarea 4. Evaluación del nivel de servicio

Partiendo de que el nivel de servicio ofrecido es el que la entidad se propone ofrecer, en función de sus condiciones organizativas, económicas y tecnológicas; este representa el nivel de servicio adecuado que se quiere alcanzar por parte de la entidad. Parte de un estudio que permite diseñar el servicio que desean los clientes y crear las condiciones para brindarlo, es por lo que es considerado el estado deseado.

En la entidad se realizan trimestralmente encuestas para evaluar la satisfacción del cliente. El autor de la investigación, a partir de un trabajo en grupo con el consejo de dirección de la entidad redujo los 34 atributos que se evalúan en la encuesta a los que a la vez coinciden con los expuestos en el anexo 5. A partir del comportamiento histórico de los atributos (calidad y rapidez de los servicios, confort de las habitaciones, imagen y limpieza de las instalaciones, variedad de las ofertas gastronómicas, variedad y calidad de las ofertas recreativas, profesionalidad e información al cliente) por cada unidad, se determinó que el nivel de servicio ofrecido por la entidad es de un 90%.

2. Nivel de servicio proporcionado

Para medir el nivel de servicio que proporciona la entidad se aplicó la lista de chequeo (anexo 5) a trabajadores, cuya muestra estuvo en correspondencia con la utilizada en las tareas anteriores. De forma general este obtuvo una ponderación de 88%. Como resultado se obtuvo que para los trabajadores tienen mayores puntuaciones; calidad y rapidez de los servicios, profesionalidad e información al cliente e imagen y limpieza de las instalaciones, no siendo así con el confort de las habitaciones, variedad de las ofertas gastronómicas, variedad y calidad de las ofertas recreativas que reciben menores puntuaciones.

3. Nivel de servicio percibido

Debido a las características de los clientes de la entidad se tomó la decisión de emplear un muestreo estratificado (ME) y no uno aleatorio simple, pues además de que

es interés determinar el criterio que de forma específica emiten los clientes de cada centro recreativo, estos reflejan grandes diferencias en sus características que permiten identificar estratos. Para establecer el tamaño de la muestra se tomaron en cuenta poblaciones finitas³, para un nivel de confianza del 95%, un error máximo del 5%, cuyo procesamiento fue el siguiente:

$$n = \frac{4 \cdot p \cdot q \cdot N}{d^2(N - 1) + 4 \cdot p \cdot q} = \frac{4 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 23328}{(0,05)^2(23328 - 1) + 4 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = \frac{23328}{59,3175} \approx 394 \text{ clientes}$$

Mediante la aplicación de la fórmula anterior se obtuvo como resultado, que como mínimo, se debían encuestar a 394 clientes. A partir de este valor se obtuvieron las muestras por centro recreativo como se muestra a continuación.

	UEB-Motel Pedernales	UEB-Aguas Claras	UEB-Villa Sol (Don Lino)
Población promedio	4 320	15 648	3 360
Muestra	73	264	57

A partir de la aplicación de la encuesta (anexo 6) se obtuvo un nivel de servicio percibido igual a 85%. Como resultado se obtuvo que los atributos que más atentan contra su satisfacción son en orden descendente: variedad y calidad de las ofertas recreativas, variedad de las ofertas gastronómicas, calidad y rapidez de los servicios, confort de las habitaciones, imagen y limpieza de las instalaciones, profesionalidad e información al cliente.

Etapa 5. Legitimación de la dimensión del cambio

1. Motivación y convencimiento para asumir el Cambio

Con el fin de lograr la motivación y el convencimiento para asumir el cambio que se propone, se divulgó el trabajo a realizar así como la importancia de este para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, comunicándose la magnitud del cambio y como este ayudaría a la organización en el control del trabajo y la integración de propósitos en una meta común, logrando reducir la resistencia e incrementar el reconocimiento por parte de los trabajadores de la entidad del paso de avance que genera este nuevo cambio. Además se capacitó al personal respecto al tema y las consecuencias positivas que trae consigo el cambio, de esta manera se

³ Ya que este dato es secreto, se realizó un análisis histórico donde se tomaron los datos de los clientes anuales atendidos en los años del 2001 al 2012, obteniéndose como media de la población atendida 23328 clientes.

logró el involucramiento de los trabajadores en aquellas decisiones que les afectan, y al aumentar la autonomía y control en sus tareas de trabajo, se incrementa su motivación y comprometimiento con la organización, siendo más productivos y estando más satisfechos con la labor que realizan.

2. Creación del Grupo de Cambio

Para la implementación del cambio organizativo en la empresa se seleccionó un grupo de trabajo capacitado y lo suficientemente apto para tomar decisiones de gran importancia a la hora de enfrentar los cambios, el cual estuvo integrado por:

Director General: Osmel Calzadilla Gonzales

Director de Aseguramiento: Ramón Palacio Batista

Directora de Contabilidad y Finanzas: Beatriz Santana Rodríguez

Directora de Capital Humano: Marlenis Cid Arévalo

Directora de Control y Supervisión de los Servicios: Tania Castro Echavarría

Etaapa 6. Definición de las fuerzas motrices internas, variables latentes y el cambio organizacional

De forma general el desempeño de la empresa se considera favorable para asumir con responsabilidad y alta probabilidad de éxito, un proceso de cambio que le permita escalar a un estadio cualitativo superior en el comportamiento de sus indicadores de eficiencia y eficacia, conllevando a la deseada efectividad de sus procesos. La realización de las actividades de la entidad mediante un enfoque por procesos orienta a esta al logro de sus objetivos, además se encuentra preparada económicamente, con la garantía de que sus ingresos podrán incrementarse si se introducen cambios que influyan sobre la satisfacción de los clientes externos, pues el nivel de servicio que estos perciben del que les proporciona la entidad, se encuentra por debajo del que se diseñó para estos. Al concluir esta fase se han determinado las variables que influirán en el proceso de cambio, a manera de resumen se exponen a continuación:

Causas	Fuerzas motrices	Variables latentes
1- Resistencia al Cambio debido a la política y cultura del sector (MININT) donde se aplica el procedimiento.	Liderazgo	Capacidad dinamizadora
2- Lejanía de los proveedores	Competitividad	Relaciones con los

3- Escaso nivel de negociación.		proveedores
4- No existencia de un sistema de gestión de la calidad donde se identifiquen, clasifiquen y describan los procesos, así como sus interrelaciones	Diseño de los procesos	Integración de los procesos
5- Deficiente estado técnico de la tecnología existente, dado por el prolongado tiempo de explotación.	Tecnología	Equipamiento tecnológico

Terminado el análisis de esta fase se está en condiciones de plantear el cambio organizativo que se llevará a cabo en la empresa, siendo este: “Contribuir a la elevación de la satisfacción de los clientes internos y externos, logrando una correspondencia entre el nivel de servicio ofrecido, proporcionado y percibido”.

Etapas 7. Formulación del estado deseado

Con el cambio organizacional o problema general que se propone instaurar en la empresa se persigue: “Lograr un balance entre el nivel de servicio ofrecido, proporcionado y percibido a través del incremento de la eficacia y eficiencia de los procesos de la entidad”.

2.3. Fase III. Proyección estratégica

Etapas 8. Formulación de las soluciones estratégicas y plan de acción

Para su formulación se realizó un trabajo en grupo con el Consejo de Dirección de la entidad, en el cual a través de una tormenta de ideas se obtuvieron las soluciones estratégicas siguientes:

1. Independientemente a que no se puedan realizar acciones que no estén comprendidas dentro de los estándares y regulaciones del sector, se recomienda diversificar las ofertas recreativas en aras de complacer el rango de edades que asisten a las instalaciones de la UAC.
2. Como parte de las estrategias se propone efectuar talleres y conferencias con el personal de la entidad, sobre cambio, su importancia y ventajas administrativas.
3. Incrementar las ofertas y la calidad de los bienes y servicios gastronómicos que brinda la entidad procurando la excelencia y competitividad de estos, a partir de la

gestión con los proveedores, procurando disminuir la lejanía actual en pos de incrementar la oportunidad y variedad de estos.

4. Incrementar la calidad en las producciones elaboradas de alimentos, a partir del incremento de los abastecimientos y la comercialización de los renglones de productos destinados a la cuota adicional, calidad de vida y productos de alta demanda en cantidad y variedad, que garanticen un mayor servicio de la red gastronómica existente en los centros comerciales y unidades del MININT.
5. Elevar los abastecimientos de materias primas y materiales, insumos y equipos necesarios para el aseguramiento de los bienes y servicios que presta la entidad, mediante el incremento del poder de negociación con los proveedores, ofreciéndole facilidades de pronto pago e inclusión de flete en compra.
6. Gestionar a través de la dirección de la entidad la autorización por parte del MININT, de prestar el servicio de almuerzo de martes a viernes, ya que se cuenta con un mercado que demanda este servicio y no se explota esta variante en la actualidad en algunas unidades.
7. Gestionar con el Centro de Comunicaciones del MININT (OICC) la implementación de una red interna con el objetivo de agilizar y optimizar la comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.
8. Adoptar el mapa de procesos propuesto en la presente investigación y a partir de este confeccionar las fichas de procesos.
9. Gestionar con el Taller Provincial del MININT la realización de un levantamiento detallado del estado técnico de los activos tangibles con que cuenta la entidad, a partir del cual se encaminarán un conjunto de acciones en aras de la adquisición de las piezas de repuesto necesarias y (o) su reposición en caso de ser necesario.

Para contribuir a la implementación de estas soluciones estratégicas se confeccionó un plan de acción donde se contemplan las acciones a realizar, solución estratégica a que tributa, quién la ejecuta, el responsable de su cumplimiento, los recursos necesarios para su realización así como la fecha de cumplimiento.

Plan de acción

No	Acción	Solución	Ejecuta	Responsable	Recursos	Fecha
1	Valorar por parte del consejo de dirección las posibilidades reales de diversificación de las actividades recreativas	1	Directora de control y supervisión de los servicios	Director general	Informativos	7/7/2014
2	Coordinar con la Universidad de Holguín la impartición de talleres y (o) conferencias sobre cambio organizativo	2	Directora de Capital Humano	Director general	Informativos	3/8/2014
3	Realización de los talleres y (o) conferencias		Titular designado por la Universidad	Directora de Capital Humano	Económicos	10/8/2014
4	Gestionar la contratación con proveedores del territorio holguinero, fundamentalmente de bebidas, confiterías y pescados	3	Asesora jurídica	Director de Aseguramiento	Materiales e Informativos	3/12/2014
5	Realizar un estudio de satisfacción del cliente, de forma que permita identificar la demanda insatisfecha	4	Directora de supervisión y control de los servicios	Director general	Informativos	3/9/2014
6	Gestionar con los proveedores actuales y potenciales la inclusión en los contratos de las facilidades de pronto pago y flete en compra	5	Asesora Jurídica	Director de Aseguramiento	Informativos	3/8/2014
7	Coordinar la autorización de servicio de parrillada de martes a viernes	6	Director de UEB	Directora de Supervisión y control de los servicios	Informativos	3/8/2014
8	Gestionar con el Centro de Comunicaciones del MININT (OICC) la implementación de una red interna con el objetivo de agilizar y optimizar la comunicación entre las diferentes áreas de la entidad	7	Director general	Jefe provincial de OICC	Informativos	3/10/2014
9	Valorar en el consejo de dirección el mapa de proceso propuesto	8	Directora de Control y Perfeccionamiento	Director general	Informativos	7/7/2014
10	Coordinar con la Universidad de Holguín la realización de un trabajo de diploma para la confección de las fichas de proceso		Directora de Capital Humano	Director general	Informativos	3/8/2014

11	Gestionar con el Taller Provincial del MININT la realización de un levantamiento detallado del estado técnico de los activos tangibles	9	Director de Aseguramiento	Jefe Transporte Provincial	Informativos	3/9/2014
12	Con los resultados del levantamiento, realizar acciones en aras de la adquisición de las piezas de repuesto necesarias y (o) su reposición en caso de ser necesario		Especialista en ATM	Director de Aseguramiento	Económicos y Materiales	3/10/2014

Para la implementación de este se confeccionó un diagrama de Gantt, que permitió estimar que el tiempo necesario para su concreción es de 150 días, en la figura 2.1 se muestra este, el que se obtuvo con el software profesional WinQsb 2.0.

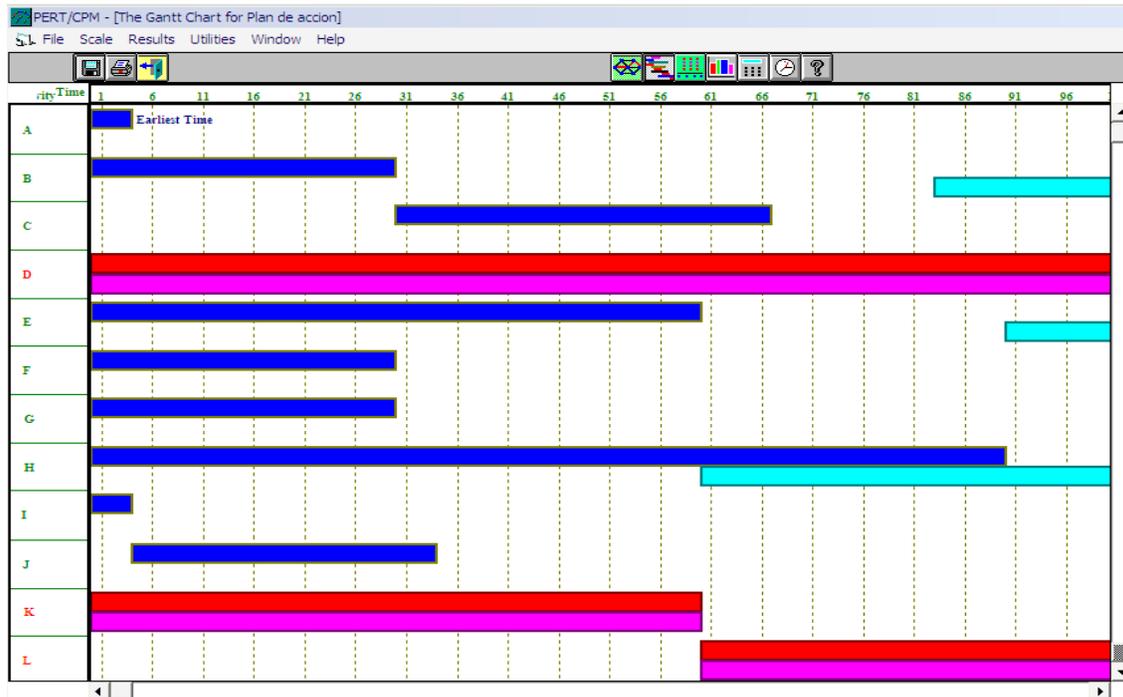


Figura 2.1. Diagrama de Gantt para la implementación del Plan de acción

Conclusiones

1. Se comprobó que el procedimiento seleccionado provee a la empresa de una herramienta que favorece la proactividad del cambio organizacional posibilitando mejorar su desempeño.
2. Se identificó que la entidad adolece de mapa de procesos, donde se identifiquen, clasifiquen y describan los procesos, así como sus interrelaciones. En consecuencia se elaboró una propuesta para el mapa de procesos y la planificación para obtener las fichas.
3. Existen diferencias entre el nivel de servicio ofrecido, el proporcionado por la empresa y el percibido por los clientes.
4. Se determinaron los variables latentes que intervienen en el cambio proactivo de la empresa así como causas, logrando proyectar su actuación futura.
5. A través de la aplicación del procedimiento propuesto se diseñaron las soluciones estratégicas, y el plan de acción que permite reorganizar el curso de los procesos de la entidad para contribuir a la mejora continua.

Recomendaciones

1. Culminar la aplicación del procedimiento con las fases de implementación del cambio organizacional, medición y corrección.
2. Elaborar los manuales de procedimientos para los diferentes procesos acorde a las características de la organización.
3. Implementar Sistema de Gestión de la Calidad con las normas ISO.
4. Divulgar los resultados de la investigación en las entidades pertenecientes a la UAC para su conocimiento.

Referencias bibliográficas

1. AdGeO, G. d. I. (2012). *Determinantes del análisis y diseño organizacional*. Bogotá: Facultad de Ciencias Económicas Administrativas. Programa Administración de Empresas.
2. Amozarraín, M. (1999). *La gestión por procesos*. España: Mondragón Corporación Cooperativa.
3. 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.
4. Barroso, G., & Delgado, M. (2007). La gestión por proyectos y cambio organizacional. *Revista Tecnociencia Universitaria Bolivia*, 5(5), p. 8-13.
5. Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models* (1 ed.). Reading, Berkshire, Inglaterra: Addison-Wesley.
6. Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management History*, 18(3), p. 523-546.
7. Comisión permanente para implementación de los lineamientos. (2011). *Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social* Paper presented at the VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
8. De Faria, M. F. A. (2002). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral* (1 ed.). México: Limusa S.A.
9. Ford, J., & Ford, I. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *The academy de Management Review*, 20(3), p. 541-570
10. Hrebiniak, L. G. (2008). Making strategic work: overcoming the obstacles to effective execution *Ivey Business Journal Online*, 72(2).
11. Kindelán, A. E. (2012). *Aplicación del Procedimiento para introducir los factores dinámicos que propicien la proactividad del Cambio Organizacional en el Hotel Sirenis Playa Turquesa. Trabajo de Diploma*. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
12. Leana, C. R., & Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *The academy de Management Review*, 25(4), 753-759.
13. Levy, A. (1986). Second-order planned change: Definition and conceptualization. *Organizational Dynamics* 15(1), p. 5-20.
14. Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona, España: Ariel Economía.
15. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1997). *A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford, Nueva York: Oxford University Press.
16. Pérez, V. L. M. (2009). *Procedimiento para introducir los factores dinámicos, asociados al flujo material, que propician la proactividad del cambio organizacional. Aplicación en la empresa Islazul Holguín. Tesis de Maestría* Universidad de Holguín, Holguín.
17. 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.
18. Quirant, A. E., & Ortega, A. G. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa: La*

- f fuente de ideas del ejecutivo* (18), p. 50-63.
19. Schmuck, R., & Miles, M. (1971). *Organization development in schools*. (1 ed.). California: University Associates.
 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. Spector, B. A. (1989). From Bogged Down to Fired Up: Inspiring Organizational Change. *Sloan Management Review*, 30(4), 29-34.
 22. Tushman, M., Newman, W., & Romanelli, E. (1986). Convergencia y la agitación: Gestión del inestable ritmo de la evolución de la organización. *Examen de California de Gestión*, 29, 15.
 23. Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change*. New York: Wiley.
 24. Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 6(3), 14.

Bibliografía consultada

1. AdGeO, G. d. I. (2012). *Determinantes del análisis y diseño organizacional*. Bogotá: Facultad de Ciencias Económicas Administrativas. Programa Administración de Empresas.
2. Amozarraín, M. (1999). *La gestión por procesos*. España: Mondragón Corporación Cooperativa.
3. Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central Perspectives and Debates in Organization Theory *Administrative Science Quarterly*, 28, 245-273.
4. 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.
5. Barroso, G., & Delgado, M. (2007). La gestión por proyectos y cambio organizacional. *Revista Tecnociencia Universitaria Bolivia*, 5(5), p. 8-13.
6. Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models* (1 ed.). Reading, Berkshire, Inglaterra: Addison-Wesley.
7. Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management History*, 18(3), p. 523-546.
8. 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>
9. Collerette, P., & Delisle, G. (1988). *La planificación del cambio. Las estrategias de adaptación de las organizaciones* (1 ed.). Mexico: Trillas.
10. Comisión permanente para implementación de los lineamientos. (2011). *Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social* Paper presented at the VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
11. De Faria, M. F. A. (2002). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral* (1 ed.). México: Limusa S.A.
12. Ford, J., & Ford, I. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *The academy de Management Review*, 20(3), p. 541-570
13. Gárciga, R. (1999). *Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos*: Editorial "Félix Varela".
14. Hrebiniak, L. G. (2008). Making strategic work: overcoming the obstacles to effective execution *Ivey Business Journal Online*, 72(2).
15. Kindelán, A. E. (2012). *Aplicación del Procedimiento para introducir los factores dinámicos que propicien la proactividad del Cambio Organizacional en el Hotel Sirenis Playa Turquesa. Trabajo de Diploma*. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
16. Leana, C. R., & Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *The academy de Management Review*, 25(4), 753-759.
17. Levy, A. (1986). Second-order planned change: Definition and conceptualization. *Organizational Dynamics* 15(1), p. 5-20.
18. Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona, España: Ariel Economía.
19. Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13(S2), p. 39-59.
20. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1997). *A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford, Nueva York: Oxford University Press.

21. 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.
22. Quirant, A. E., & Ortega, A. G. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa: La fuente de ideas del ejecutivo* (18), p. 50-63.
23. Ronda, P. G. A. (2007). *Dirección Estratégica, constructo y dimensiones* (1 ed.). Caracas: Ediciones Futuro.
24. Schmuck, R., & Miles, M. (1971). *Organization development in schools*. (1 ed.). California: University Associates.
25. 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.
26. Spector, B. A. (1989). From Bogged Down to Fired Up: Inspiring Organizational Change. *Sloan Management Review*, 30(4), 29-34.
27. Tushman, M., Newman, W., & Romanelli, E. (1986). Convergencia y la agitación: Gestión del inestable ritmo de la evolución de la organización. *Examen de California de Gestión*, 29, 15.
28. Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change*. New York: Wiley.
29. Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 6(3), 14.

Anexos

Anexo 1. 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		Confiabilidad		Lealtad	
Amistad		Consagración		Liderazgo	
Austeridad		Iniciativa		Mejora continua	
Autenticidad		Creatividad		Modestia	
Autoestima		Crítica constructiva		Objetividad	
Colaboración		Dedicación		Optimismo	
Competente		Honradez		Optimización del tiempo	
Compromiso con la calidad		Contribución a la comunidad		Orientación al cliente	
Comunicación eficiente		Integridad		Oportunidad	
Sensibilidad		Laboriosidad		Tolerancia	
Serenidad		Perseverancia		Valentía	
Sinceridad		Productividad		Visión del futuro	
Sociabilidad		Profesionalidad		Voluntad	
Solidaridad		Prudencia		Disciplina	
Trabajo en equipo		Pulcritud		Eficiencia	
Desprendimiento		Racionalidad		Empatía	
Diferenciación		Respeto		Estética	
Flexibilidad		Responsabilidad		Éxito	
Gratitud		Sencillez		Otros	
Honestidad		Fiabilidad			

Anexo 2. Encuesta realizada para determinar los caracteres centrales de la cultura organizacional

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

Muchas gracias

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

Puesto 1 2 3 4 5 Organización

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

Individuo 1 2 3 4 5 Grupo

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

Individuo 1 2 3 4 5 Personas

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

Independiente 1 2 3 4 5 Interdependiente

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

Poco 1 2 3 4 5 Mucho

6. Criterios que se utilizan para la recompensa.

Rendimiento ____ Antigüedad ____ Favoritismo ____ Otros ____

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

Medios 1 2 3 4 5 Resultados

Anexo 3. Encuesta para determinar la satisfacción laboral

Estimado compañero(a):

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

Muchas Gracias

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

Área a la que pertenece: _____

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

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

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

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

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

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

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

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

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

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

Anexo 3. Encuesta para determinar la satisfacción laboral (continuación)

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

___ Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi siempre ___ Siempre

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

___ Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi siempre ___ Siempre

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

___ Nunca ___ Casi nunca ___ A veces ___ Casi siempre ___ Siempre

9. Valore integralmente su satisfacción laboral.

___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___ Muy mala

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

Anexo 4. Manual de indicadores para realizar el diagnóstico financiero

Este análisis se realiza de forma comparativa, es decir, desde un periodo de cinco años anterior que permita obtener la tendencia de la organización. Para el análisis se han seleccionado un conjunto de razones financieras que será la manera más fácil de realizar este diagnóstico 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	Rotación de Activos Fijos
Forma de Cálculo	$RAF = \frac{V}{AFT}$
Objetivo	Indica la efectividad de la utilización de los activos fijos para generar ventas
Nivel de Referencia	Su tendencia debe ser a aumentar, se comparará con respecto a la media de su comportamiento en otras organizaciones similares.

Anexo 4. Manual de indicadores para realizar el diagnóstico financiero (continuación)

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	Crecimiento de las Ventas
Forma de Cálculo	$CV = \frac{VA}{VAA} * 100$
Objetivo	Determinar la tasa de crecimiento de las ventas, para los mercados seleccionados
Nivel de Referencia	Comparar con el crecimiento del período anterior

Anexo 5. Lista de chequeo para determinar el Nivel de Servicio Proporcionado

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

Instrucciones:

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

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

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

Atributos	1	2
1. Calidad de los servicios		
2. Rapidez de los servicios		
3. Confort de las habitaciones		
4. Imagen y limpieza de las instalaciones		
5. Variedad de las ofertas gastronómicas		
6. Variedad y calidad de las ofertas recreativas		
7. Profesionalidad		
8. Información al cliente		
9.		
10.		
11.		

Anexo 6. Encuesta para determinar el Nivel de Servicio Percibido por los clientes

Estimado cliente:

Nuestra empresa trabaja para mejorar su desempeño día a día, con el objetivo de que su estancia sea cada vez más placentera al conocer su opinión acerca de los servicios que se le brindan en nuestra instalación, para ello necesitamos de su colaboración con el llenado de la siguiente encuesta, su respuesta es anónima y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación. Muchas Gracias.

1. Circule el número que indique su percepción acerca de la calidad de nuestros servicios.

Mala calidad 1 2 3 4 5 Buena calidad

2. ¿Nuestros servicios tienen la rapidez adecuada?

Lentos 1 2 3 4 5 Rápidos

3. Circule el número que indique su percepción acerca del confort de las habitaciones.

a) ¿La decoración de las habitaciones lo satisface?

No 1 2 3 4 5 Sí

b) Usted considera que las habitaciones tienen una:

Mala higiene 1 2 3 4 5 Buena higiene

c) ¿Cómo considera la distribución de los elementos de las habitaciones?

Mal distribuidos 1 2 3 4 5 Bien distribuidos

4. Circule el número que considere adecuado con su apreciación acerca de nuestras instalaciones.

a) ¿La imagen que proyecta nuestro hotel lo satisface?

No 1 2 3 4 5 Sí

b) Usted considera que la instalación cuenta con una:

Mala higiene 1 2 3 4 5 Buena higiene

5. Circule el número que considere adecuado con su apreciación acerca de las ofertas recreativas.

a) ¿Las ofertas que le proponemos en la instalación, como usted considera que son?

No variadas 1 2 3 4 5 Variadas

b) ¿Las actividades recreativas que se realizan en nuestra instalación, le satisface?

No 1 2 3 4 5 Sí

Anexo 6. Encuesta para determinar el Nivel de Servicio Percibido por los clientes (continuación)

6. Circule el número que considere adecuado con su apreciación acerca de nuestros trabajadores

a) Usted considera que los trabajadores de la entidad se encuentran preparados profesionalmente para desempeñar el cargo que ocupan

No profesionales 1 2 3 4 5 Profesionales

b) ¿El trato que se le brinda lo satisface?

No 1 2 3 4 5 Sí

c) ¿La atención ofrecida por nuestros trabajadores es la que usted espera?

No 1 2 3 4 5 Sí

d) La apariencia personal de los trabajadores de la instalación es de su agrado

No 1 2 3 4 5 Sí

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

No 1 2 3 4 5 Sí

8. Clasifique los alimentos y las bebidas que se le provee en nuestra instalación en Excelentes, Buenos, Regulares y Malos

Alimentos	Excelentes	Buenos	Regulares	Malos
Variedad				
Calidad				
Presentación				
Sabor				
Temperatura				

Bebidas	Excelentes	Buenos	Regulares	Malos
Variedad				
Calidad				
Presentación				
Temperatura				

Anexo 7. Manual de indicadores agrupados por bloques según el Modelo NOVA para medir el incremento del capital intelectual

Capital relacional

Indicador	Índice de clientes satisfechos (%).
Forma de Cálculo	$ICS = \frac{CS}{TC} * 100$ <p>CS: clientes satisfechos TC: total de clientes</p>
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"> • Excelente (E): $95 < ICS \leq 100$ (Eficaz) • Muy Bien (MB): $90 \leq ICS \leq 95$ (Eficaz) • Bien (B): $80 < ICS < 90$ (Eficaz) • Regular(R): $60 < ICS \leq 80$ (No Eficaz) • Mal (M): $ICS \leq 60$ (No Eficaz) <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>

Indicador	% de incremento de nuevos clientes
Forma de Cálculo	$NC = \frac{CA}{Cpa} * 100$ <p>CA: clientes actuales Cpa: Total de clientes del período anterior</p>
Objetivo	Permite conocer en porcentaje en cuantos clientes se ha crecido.
Nivel de Referencia	<p>>100 incremento < 100 decrecimiento</p>

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.

Anexo 7. Manual de indicadores agrupados por bloques según el Modelo NOVA para medir el incremento del capital intelectual (continuación)

Indicador	Índice de fidelidad de los clientes (%).
Forma de Cálculo	$FC = \frac{CR_a}{CT_a} * 100$ <p>CR_a: clientes repitente CT_a: total de clientes</p>
Objetivo	Determina el porcentaje de clientes fieles con que cuenta la empresa
Nivel de Referencia	Debe aumentar con respecto a periodos anteriores.
Indicador	% Quejas y reclamaciones
Forma de Cálculo	$QyR = \frac{ClientesInconformes}{TotalClientes} * 100$
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
Indicador	% Quejas y reclamaciones respondidas
Forma de Cálculo	$QyR = \frac{Quejas\ respondidas}{Totalquejasrecibidas} * 100$
Objetivo	Determinar el grado de inconformidad de los clientes para con los servicios recibidos.
Nivel de Referencia	Debe ser mayor que 98%
Indicador	Índice de crecimiento de alianzas de I+D+i con universidades y otras entidades del territorio (IA)
Forma de Cálculo	$IA = \frac{AA}{A_{pa}} * 100$ <p>AA: alianzas actuales A_{pa}: alianzas en periodos anteriores</p>
Objetivo	Permite conocer en porcentaje en cuantas alianzas se ha crecido.
Nivel de Referencia	>100 incremento < 100 decrecimiento

Anexo 7. Manual de indicadores agrupados por bloques según el Modelo NOVA para medir el incremento del capital intelectual (continuación)

Capital estructural

Indicador	Índice de Calidad del alojamiento (ICA)
Forma de Cálculo	$ICA = SAb / SA_t$ SAb: Satisfacción con el alojamiento. SA _t : 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"> • Excelente (E): $95 < ICA \leq 100$ (Eficaz) • Muy Bien (MB): $90 < ICA \leq 95$ (Eficaz) • Bien (B): $90 < ICA \leq 93$ (Eficaz) • Regular(R): $70 < ICA \leq 90$ (No Eficaz) • Mal (M): $ICA \leq 70$ (No Eficaz)

Indicador	Índice de Eficiencia del Alojamiento (IEA)
Forma de Cálculo	$IEA = (CTA / ITA) * 100$ 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"> • Excelente (E): IEA real \leq IEA planificado (Eficaz) • Mal (M): IEA real $>$ IEA planificado (No Eficaz)

Indicador	Índice de Calidad de la Gastronomía (ICG)
Forma de Cálculo	$ICG = (SGb / SG_t) * 100$ SGb: Satisfacción con la gastronomía (encuesta de satisfacción del cliente). SG _t : 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"> • Excelente (E): $95 < ICG \leq 100$ (Eficaz) • Muy Bien (MB): $90 < ICG \leq 95$ (Eficaz) • Bien (B): $85 < ICG \leq 90$ (Eficaz) • Regular(R): $70 < ICG \leq 85$ (No Eficaz) • Mal (M): $ICG \leq 70$ (No Eficaz)

Anexo 7. Manual de indicadores agrupados por bloques según el Modelo NOVA para medir el incremento del capital intelectual (continuación)

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"> • Excelente (E): IEC real ≤ IEA planificado (Eficaz) • Mal (M): IEC real > IEA planificado (No Eficaz)

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"> • Excelente (E): 93 < ICR ≤ 100 (Eficaz) • Mal (M): ICR ≤ 93 (No Eficaz)

Indicador	Índice de Eficiencia de la Recreación (IER)
Forma de Cálculo	$IER = (CTR/ CTPR) * 100$ CTR: Costos totales de la recreación en el período. CTPR: Costos totales presupuestados en la recreación en el período.
Objetivo	Determinar las utilidades obtenidas por la empresa por la recreación.
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"> • Excelente (E): IER real ≤ IEA planificado (Eficaz) • Mal (M): IER real > IEA planificado (No Eficaz)

Indicador	Índice de incremento de procesos integrados en los sistemas de información (PISI)
Forma de Cálculo	$PISI = \frac{PIA}{PI_{pa}} * 100$ PIA: procesos integrados en la actualidad PI _{pa} : procesos integrados en periodos anteriores
Objetivo	Permite conocer en porcentaje en cuantos procesos integrados se ha crecido.
Nivel de Referencia	>100 incremento < 100 decrecimiento

Anexo 7. Manual de indicadores agrupados por bloques según el Modelo NOVA para medir el incremento del capital intelectual (continuación)

Indicador	Automatización de la gestión de la información (GI)
Forma de Cálculo	$GI = \frac{\text{cantdeprocesosautomatizados}}{\text{totaldeprocesos}} * 100$
Objetivo	Determinar en valor porcentual la cantidad de procesos que tienen el sistema de información automatizada.
Nivel de Referencia	Este indicador puede tomar valores entre 0 y 100 %. <ul style="list-style-type: none"> • Excelente (E): 95 < GI ≤ 100 (alto grado de automatización) • Muy Bien (MB): 90 ≤ GI ≤ 95 • Bien (B): 80 < GI ≤ 90 • Regular(R): 70 < GI ≤ 80 • Mal (M): GI ≤ 70

Indicador	Cantidad de personas que trabajan en red (PR)
Forma de Cálculo	$PR = \frac{PRA}{PR_{pa}} * 100$ PRA: personas que trabajan en red en la actualidad PR _{pa} : personas que trabajaban en red en periodos anteriores
Objetivo	Permite conocer en valor porcentual cuantas personas trabajan en red en la actualidad.
Nivel de Referencia	>100 incremento < 100 decrecimiento

Indicador	Cantidad de trabajos de investigación llevados a la práctica (IP)
Forma de Cálculo	$IP = \frac{I}{I_{pa}} * 100$ I: investigaciones que se implementaron en el periodo analizado I _{pa} : investigaciones que se realizaron en el periodo analizado
Objetivo	Permite conocer en valor porcentual cuantas investigaciones se han implementado en el periodo analizado.
Nivel de Referencia	Este indicador puede tomar valores entre 0 y 100 %. <ul style="list-style-type: none"> • Excelente (E): 95 < IP ≤ 100 • Muy Bien (MB): 90 ≤ IP ≤ 95 • Bien (B): 80 < IP ≤ 90 • Regular(R): 70 < IP ≤ 80 • Mal (M): IP ≤ 70

Anexo 7. Manual de indicadores agrupados por bloques según el Modelo NOVA para medir el incremento del capital intelectual (continuación)

Indicador	% de introducción de nuevos servicios (INS)
Forma de Cálculo	$INS = \frac{SA}{Spa} * 100$ SA: servicios actuales Spa: Total de servicios del período anterior
Objetivo	Permite conocer en porcentaje en cuantos servicios se ha crecido.
Nivel de Referencia	>100 incremento < 100 decrecimiento

Indicador	Cantidad de premios y reconocimientos obtenidos
Forma de Cálculo	
Objetivo	Permite conocer el reconocimiento de la sociedad al desempeño organizacional.
Nivel de Referencia	Debe incrementarse de un periodo a otro.

Capital humano

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

Indicador	Índice de Impacto de la Capacitación (IMC)
Forma de Cálculo	$IMC = (\sum E_{imp} / TRA) * 100.$ Eimp: Valor total de las evaluaciones dadas por los jefes TRA: Total de registros analizados
Objetivo	Evaluar el impacto que han tenido las acciones de capacitación y desarrollo ejecutadas en el período.
Nivel de Referencia	Debe aumentar con respecto a periodos anteriores

Anexo 7. Manual de indicadores agrupados por bloques según el Modelo NOVA para medir el incremento del capital intelectual (continuación)

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"> • Excelente (E): 90 < NDI ≤ 100 (Eficaz) • Muy Bien (MB): 80 < NDI ≤ 90 (Eficaz) • Bien (B): 70 < NDI ≤ 80 (Eficaz) • Regular(R): 60 < NDI ≤ 85 (No Eficaz) • Mal (M): NDI ≤ 60 (No Eficaz)

Indicador	Índice de Fluctuación de la Fuerza de Trabajo (IFT)
Forma de Cálculo	IFT = (Al + Bj) / Pt * 100, Al: Cantidad de altas del período. Bj: Cantidad de bajas del período. Pt: Cantidad de trabajadores en la plantilla aprobada.
Objetivo	Determinar el nivel de fluctuación de la fuerza de trabajo 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"> • Excelente (E): 0 > IFT ≥ 5 • Muy Bien (MB): 5 > IFT ≥ 10 • Bien (B): 10 ≥ IFT ≥ 15 • Regular(R): 15 > IFT > 20 • Mal (M): IFT ≥ 20

Anexo 8. Procesamiento de la misión y la visión en el software FVPROCESSOR

Evaluación de la misión.

Aquí puede escribir la misión a evaluar:

Lograr con el máximo de calidad la satisfacción en los miembros del Ministerio del Interior y sus familiares de los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación, así como la comercialización de productos destinados al mejoramiento de sus condiciones de vida; llevándolo a efecto con profesionalidad y competitividad, fomentando al propio tiempo los valores y condiciones morales y políticas de nuestro personal dirigidos hacia los combatientes que disfrutan de nuestras instalaciones.

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

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

Seleccionar todas Deseleccionar todas

Evaluar misión Siguiente Cancelar

FVprocessor

Debe mejorar las siguientes características: Ser original. No ser utópica.

Aceptar

Evaluación de la visión.

Aquí puede escribir la visión a evaluar:

Constituimos un sistema para la prestación de servicios especializados, que ha alcanzado una alta satisfacción de las necesidades de los combatientes del Ministerio del Interior y sus familiares, mediante instalaciones confortables y de una elevada competitividad y personalidad, todo ello en beneficio del disfrute del alojamiento, la gastronomía y la recreación.

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

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

Seleccionar todas Deseleccionar todas

Evaluar visión Siguiente Cancelar

FVprocessor

Se encuentra correctamente elaborada

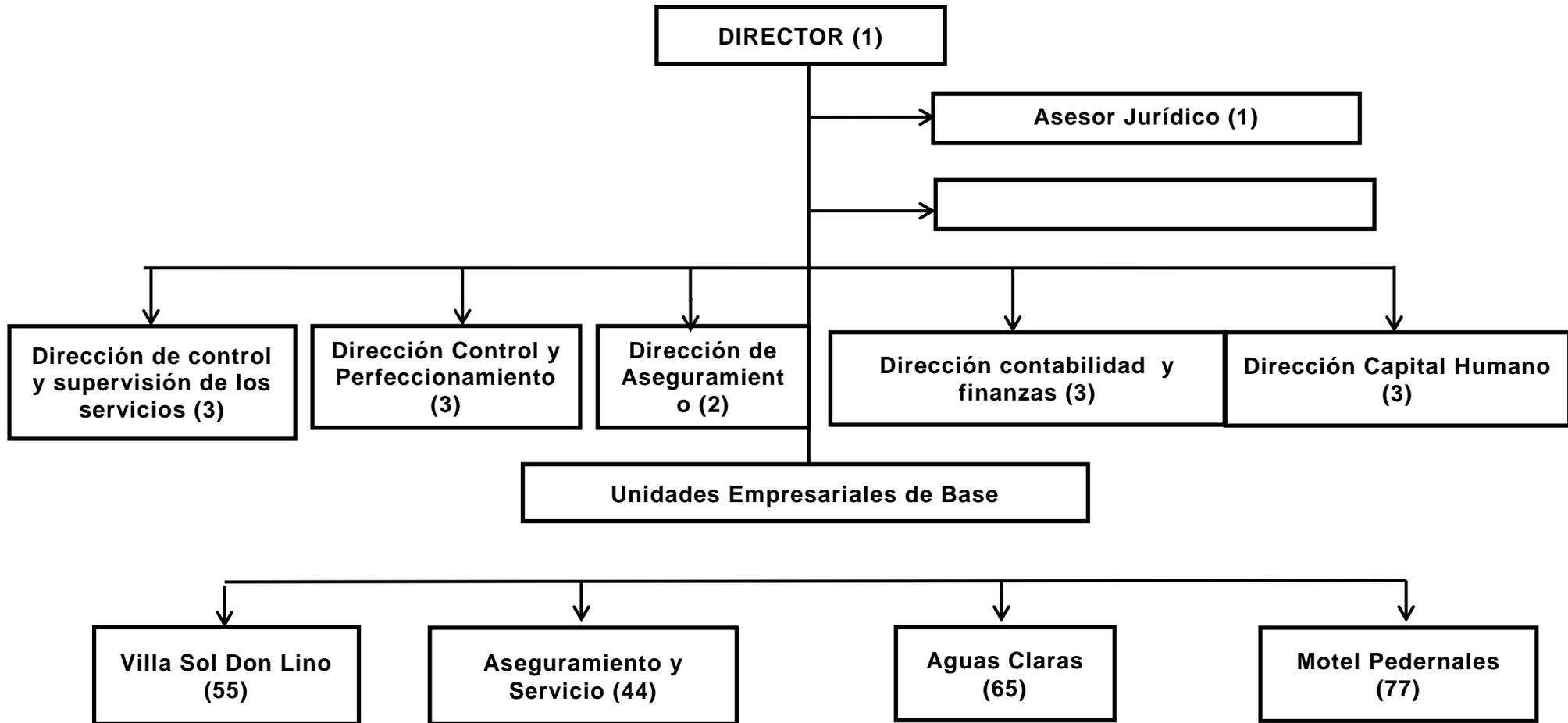
Aceptar

Anexo 9. Determinación del número de trabajadores a encuestar utilizando el software FVPROCESSOR

The image shows a software dialog box titled "Valores compartidos." with a close button (X) in the top right corner. The dialog is divided into two main sections: "Tamaño de la población." and "Tamaño de la muestra." Each section contains a "Total" field and a "Por estratos" sub-section with four categories: Operarios, Servicios, Técnicos, and Dirigentes. Each category has a corresponding input field. At the bottom right, there is a button labeled "Procesar encuesta".

Category	Tamaño de la población (N)	Tamaño de la muestra (n)
Operarios	71	20
Servicios	126	35
Técnicos	49	14
Dirigentes	17	5

Anexo 10. Estructura organizativa



Anexo 11. Propuesta de mapa de procesos

