

Procedimiento para evaluar las variables generadoras de sinergias en los cambios organizacionales / Procedure for assessing synergy-generating variables in the organizational changes

Lidia María Pérez-Vallejo lidia@facii.uho.edu.cu

Carlos Manuel Vilariño-Corella cvilarino@fe.uho.edu.cu

Marisol Pérez-Campaña mpc@facii.uho.edu.cu

Institución de los autores

Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”

PAIS: Cuba

RESUMEN

Las organizaciones se desarrollan en entornos que cambian rápida y constantemente derivado de dos factores principales: las propias transformaciones de los agentes económicos y sociales; y la actividad y dinamismo de la competencia y el desarrollo tecnológico. Es por ello que en esta investigación, partiendo del estudio de un conjunto de modelos, se propone un procedimiento para evaluar las variables para la generación de sinergias como una vía favorecedora de los cambios organizacionales. Los principales métodos utilizados fueron: la búsqueda bibliográfica y encuestas. Al validarlo en una entidad hotelera cubana se determinó que el cambio necesario fue implementar un enfoque por proceso que permita mejorar el desempeño empresarial. Se logró aportar la proyección acorde con las necesidades de la organización, así como el mejoramiento continuo de la efectividad de los procesos.

PALABRAS CLAVE: MODELOS; PROCEDIMIENTO; SINERGIAS; CAMBIO ORGANIZACIONAL

ABSTRACT

Organizations develop in environments which change rapidly and constantly derived from two main factors: the transformations of economic and social agents; and the activity and dynamism of competition and technological

development. That is why in this research, from the study of a set of models, a method is proposed to evaluate the variables to generate synergies as a way for organizational changes. The main methods used were: the literature search and surveys. By validating it in a Cuban hotel establishment, it was determined that change was necessary to implement a process approach that allows to improve business performance. It was possible to provide the projection in line with the needs of the organization as well as the continuous improvement of the effectiveness of processes.

KEY WORDS: MODELS; PROCEDURE; SYNERGIES; ORGANIZATIONAL CHANGE

INTRODUCCION

La necesidad de búsqueda y desarrollo de alternativas que permitan enfrentar la inestabilidad del entorno y responder a las expectativas de los mercados ha provocado que los métodos de trabajo se vean alterados. Se evidencia, que la principal regularidad en la dirección y el pensamiento organizativo en las últimas dos décadas ha sido el cambio organizacional y la necesidad de acometerlo (Hrebiniak, 2008; Kirsch, Chelliah, & Parry, 2011; Smith, 2011). Estos cambios no siempre son encaminados adecuadamente por las organizaciones y en ocasiones ocurren de forma obligatoria generando impactos desfavorables o no deseados para las mismas, pues se violan un conjunto de acciones encaminadas a la preparación para dicho cambio (Seoudi, 2009). Otra de las razones que provocan cambios fallidos son: el desconocimiento de los directivos para alinear la estrategia empresarial con dicho proceso (Vilariño Corella, 2013), dificultades en la gestión del aprendizaje organizacional (Perlo, 2011) o mostrar un comportamiento reactivo al proceso de cambio (Werkman, 2009).

Como se expuso con anterioridad las organizaciones deben enfrentar los cambios del entorno y para esto se hace necesario desarrollar una dinámica que depende directamente de la visión de los directivos para interpretar que los procesos internos de la organización deben generar sinergias para facilitar la previsibilidad a dichos cambios. Esta capacidad de dinamización es la variable que determina la posibilidad real de que un proceso de cambio se inicie, desarrolle y concluya, siendo por consiguiente de suma relevancia entender las

variables que condicionan esta generación de sinergias (Alas, 2007; Hambrick, Nag, & Chen, 2007; Hoyte & Greenwood, 2007; Rodda, 2007).

Este escenario puede ser mejor evaluado cuando se resalta la multiplicidad de orígenes que el cambio tiene, pues surge por la evolución o efecto de un conjunto de variables (tecnología, procesos, estrategias, procedimientos) que pueden a su vez estar influenciadas por fuerzas motrices externas como los clientes, proveedores y competidores y por fuerzas internas como el capital humano, el capital estructural y el capital relacional (Hrebiniak, 2008; Sosa Cabrera, 2003). Bajo esta perspectiva, el cambio no debe considerarse como una propiedad de la organización, sino que la organización debe entenderse como una propiedad emergente del cambio (Tsoukas & Chia, 2002), de tal forma que, por un lado, la organización dirige el cambio, pero al mismo tiempo en este proceso se regenera.

Así, se enfatiza la necesidad de que exista y se desarrolle dentro de las organizaciones una capacidad para crear respuestas oportunas en el tiempo, que les ayude a garantizar su competitividad, y a diferencia de las basadas en condiciones tecnológicas, sea difícilmente trasladable de una empresa a otra y por ello revista escasas posibilidades de ser imitada (Ochoa Hernández, Prieto Moreno, & Santidrián Arroyo, 2013).

Las sinergias es un concepto que se ha introducido en el sector empresarial para buscar la ventaja competitiva sostenible y con ello el incremento de la cuota de mercado y la fidelidad de clientes, elementos importantes para mantener una salud financiera que permita adaptarse y anticiparse a los cambios del entorno en los cuales se desenvuelven las organizaciones. Además es una herramienta estratégica para la estructuración de equipos de trabajo de alto rendimiento por lo que se requiere entonces conocer las variables que permiten la generación de sinergias (Pérez de Armas, 2014).

El cambio organizacional aparece en el mundo académico y profesional hacia finales de los años 1940 con los estudios realizados por Lewin, (1947) a quien se considera su principal impulsor. Le siguen Beckhard, (1969) y Schmuck & Miles, (1971) quienes aportaron las primeras definiciones de cambio organizacional y propusieron modelos para implementarlo en las organizaciones.

Existen otros autores que han propuesto modelos de cambio organizacional (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993; De Faria Mello, 2002; Adcroft, Willis, & Hurst, 2008; Elias, 2009; Werkman, 2009; Gareis, 2010; Godkin, 2010; Levasseur, 2010; Stummer & Zuchi, 2010; Kirsch et al., 2011) que sus fases dependen de las organizaciones o ambientes dentro de los que se desarrollaron en su momento, es así como surgen diferentes corrientes pero que todas a su vez coinciden en un proceso lógico de análisis y de diagnóstico con un solo fin; todo sistema por su naturaleza está regido sobre la premisa de que por el simple hecho de existir tiende a generar un ambiente de desgaste dentro de su sistema básico, igualmente el mismo sistema pide un ajuste a este desequilibrio para poder subsistir (Smith, 2011). Cada uno de los modelos presentados utiliza diferentes enfoques para la comprensión del cambio organizacional y su implementación lo que trae consigo que no se logre unificar los enfoques y teorías que engloban cada uno de ellos, lo que impide la integración.

Para enmarcar correctamente estas teorías de cambio es necesario entender los niveles en los que se desarrolla ya sea macro o micro y la velocidad de cambio, es decir, si son cambios incrementales o radicales (Szamosi, 1999). Analizados los puntos antes expuestos se plantea como objetivos de este artículo: (1) proponer un procedimiento que permita evaluar las variables generadoras de sinergias en los cambios organizacionales y (2) validación de este procedimiento en una entidad hotelera cubana¹.

MATERIALES Y MÉTODOS

El procedimiento propuesto tiene como objetivo evaluar la influencia de un conjunto de variables en el desempeño de una organización, pudiéndolo hacer variar significativamente y permitir la consecución de los objetivos estratégicos. Estas variables se refieren a un conjunto de elementos intrínsecos a la organización cuya variación influirá de forma significativa en el desempeño de la misma.

¹ El nombre de la entidad hotelera se oculta por razones confidenciales.

Esta propuesta se basa en un conjunto de premisas que sustentan su concepción desde el punto de vista científico y práctico. Estas premisas son: (1) Compromiso de la alta dirección y demás trabajadores con el proceso de cambio que se implementa en la organización, (2) la organización debe tener elaborada la planeación estratégica y (3) Ejecutar una correcta selección de los expertos o grupo de cambio, pues de estos depende en gran medida que se logren los resultados esperados.

Para lograr una mayor y mejor comprensión de este proceso se realiza la descripción de las fases del procedimiento que se muestra en la figura 1.

FASE I: Preparación para el cambio

Dentro de esta fase se llevará a cabo todo el proceso de acondicionamiento y concienciación de los trabajadores con el proceso de cambio que se producirá en la organización, además se realizará la caracterización de la empresa objeto de estudio.

En la caracterización de la organización se revisará la documentación oficial de la empresa para la precisión de los objetivos, áreas de resultados claves, misión, visión, estrategias, estructura, evolución económica, cumplimiento de su objeto social, cultura, valores y principales características de sus recursos humanos.



Figura 1. Representación gráfica del procedimiento para evaluar las variables generadoras de sinergias en la implementación de cambios organizacionales
FASE II: Diagnóstico de la organización

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. Se diagnosticará la gestión por procesos de ahí la necesidad de integrar el enfoque funcional y el de procesos y luego se transita por el flujo material desde el subsistema de aprovisionamiento, pasando por subsistema de producción o prestación del servicio ya que en él se realizan los procesos claves de la organización y es determinante en el nivel de satisfacción de los clientes.

Al finalizar el diagnóstico de cada proceso de deben enumerar las principales barreras resultantes del estudio y sus causas para luego determinar cuáles son las variables sobre las que es necesario influir para generar la sinergia necesaria que permita integrar los equipos de trabajo y con ello eliminar la resistencia para implementar los cambios necesarios en busca del mejor desempeño de los procesos. Para facilitar esta interrelación se propone la tabla 1 que fue obtenida de la aplicación del método Delphi a una muestra de 36 expertos, todos ellos doctores y profesores titulares. Además se tuvo en cuenta que la muestra fuese multidisciplinaria. Al concluir la consulta a expertos se pudo determinar que existía concordancia (Coeficiente de concordancia de Kendall=0,82) y que la encuesta utilizada es fiable para el estudio (Alfa de Cronbach=0,867) por lo que se tomaron las variables estudiadas en el Método Delphi como las variables para el proceso de generación de sinergias.

Tabla 1. Dimensionamiento de las variables para la generación de sinergias

Dimensiones	Variables mediadoras
Humana	Resistencia al cambio
	Capacidad dinamizadora
	Competencias laborales
	Motivación y clima laboral
Socio-cultural	Cultura
	Valores

	Estilos de dirección
	Relaciones funcionales
	Comunicación
Posicional	Pronóstico de la demanda
	Relación con los proveedores
	Relación con los competidores
	Cuota de mercado
Tecnológica	Integración de los procesos
	Capacidades productivas
	Procedimientos
	Organización del trabajo
	Desempeño económico
	Equipamiento tecnológico

El objetivo de la legitimación de la dimensión del cambio es lograr el compromiso por parte 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 y comprometidos.

FASE III: Proyección de las soluciones

Se formularán los tres tipos de escenarios (favorable, realista o probable y desfavorable) en los cuales se hará un análisis de la situación de la organización para cada uno de ellos que servirá de punto de mira para la empresa y el comportamiento de las variables resultado del análisis del desempeño organizacional.

Se formularán 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 definirán cómo llegar y el conjunto de acciones que proporcionarán la llegada exitosa.

Las estrategias son el cómo la organización alcanzará las metas propuestas y 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 aspectos siguientes: tarea o acción, responsable,

participante en la ejecución y periodo de cumplimiento. Debe existir un plan de acción por cada estrategia propuesta.

FASE IV: Implementación del cambio organizacional

En esta fase se construirá una matriz que facilitará la implementación del cambio organizacional que se desea introducir en la organización. Está compuesta por una etapa que permitirá el diseño de dicha matriz.

Para esta fase se utilizará como principal herramienta la matriz de despliegue aportada por Ronda Pupo (2007) en su libro “Dirección Estratégica, constructo y dimensiones” (Ronda Pupo, 2007) que permite evaluar la complejidad del cambio. Consta de cuatro cuadrantes como se muestra en la figura 2.

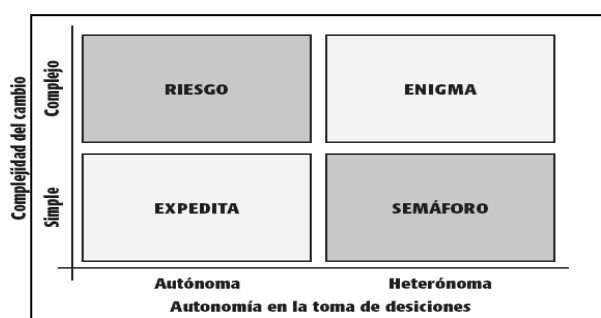


Figura 2. Matriz de evaluación de la implementación. Fuente: Ronda Pupo (2007)

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 del proceso de cambio organizacional.

FASE V: Control del proceso de cambio organizacional

En esta fase se podrán identificar los distintos indicadores que permitirán evaluar como se ha implementado el cambio organizacional, detectar desviaciones y corregirlos para que al concluir el proceso de cambio la organización haya dado un salto cualitativo en su desempeño.

Se utilizará el Cuadro de Mando Integral (CMI), pues brinda un conjunto de indicadores que facilitan la mejor evaluación del proceso de cambio que se desea implementar. Se debe realizar una alineación de las soluciones estratégicas para determinar si son coherentes y responden a las distintas perspectivas del CMI o si es necesario proyectar una nueva perspectiva en función de las características propias de la organización.

Para permitir que este proceso esté en constante mejora es necesario retroalimentarlo regresando a la fase dos que se realiza una nueva evaluación

del desempeño y los escenarios para definir el nuevo horizonte de la organización y el nuevo cambio a implementar.

RESULTADOS DEL TRABAJO

Se presenta un resumen de la aplicación del procedimiento propuesto en una entidad hotelera ubicada en la provincia de Holguín, Cuba.

FASE I: Preparación para el cambio

La entidad hotelera es un Todo Incluido de cuatro estrellas, famosa por su fina y blanca arena. Cuenta con 531 habitaciones: 494 superiores, seis suites y 31 estándares repartidos en bungalows de uno y dos pisos.

Uno de los atractivos del hotel son sus siete piscinas conectadas por cascadas, entre ellas 3 para niños, otra de actividades y una de relajación. También cuenta con el Club Infantil, para niños hasta 13 años, un edificio con una piscina privada, salones de juego, mini-disco y una variedad de deportes náuticos no motorizados.

FASE II: Diagnóstico de la organización

Las compras se realizan de acuerdo a las demandas pronosticadas, la relación con sus proveedores es satisfactoria, al presentarse por parte de estos últimos, calidad y variedad de los suministros y rapidez en las entregas, dichos pedidos se realizan mensualmente, con un mes de anterioridad, teniendo en cuenta los pronósticos de demanda, la dirección del hotel en sus consejos de dirección mensuales evalúa los suministros proporcionados por los diferentes proveedores y se obtienen los incumplimientos en las entregas pactadas.

Los principales proveedores de la instalación son: AT Comercial, Comercializadora ITH, Comercializadora D Leones, Cervecería Bucanero s.f., Los Portales y ELF Gas. Estos proporcionan los principales insumos que se necesita. Los restantes proveedores son: Frutas selectas, Havana Club, Suchel Camacho, AGROTEX, Helados Nestle, Pesca Caribe y Cultivos Varios entre otros.

El servicio de transportación se alquila en todos los casos: tanto con los clientes, con las empresas Transtur y Transgaviota, que presentan un correcto desempeño, no así la de los trabajadores con la empresa Transmetro, pues existen reiteradas quejas por la inconformidad con el servicio.

Medición del nivel de servicio

Nivel de servicio ofrecido (NSO):

Teniendo en cuenta los años de servicio brindado por la empresa hotelera y las condiciones actuales con que cuentan para ejecutar sus actividades, se determinó los atributos siguientes: imagen y limpieza del hotel, calidad y rapidez en los servicios, confort de las habitaciones, variedad en las ofertas gastronómicas y recreativas, profesionalidad e información al cliente; por lo que la organización se propone 98%, 97%, 100%, 99%, 100% y 100% respectivamente.

El nivel de servicio ofrecido se determina utilizando la expresión 1, que está dada por la integración multiplicativa de los atributos particulares seleccionados para la medición. Utilizando la expresión 2 se obtuvo que el nivel de servicio ofrecido es de un 94%, lo que evidencia que el hotel presenta problemas organizativos.

$$NSO = \prod (1 - \frac{nf}{N}) \quad (1)$$

$$NSO = 0.98 * 0.97 * 1 * 0.99 * 1 * 1 * 100 = 94,31 = 94\% \quad (2)$$

Nivel de servicio proporcionado

Con el objetivo de determinar el nivel de servicio proporcionado se les realiza una encuesta a los trabajadores de la entidad, mediante un muestreo estratificado por su categoría ocupacional (obreros, servicio, técnicos y dirigentes), como se muestra en la tabla 2 en la que se evalúan los mismos atributos que se tuvo en cuenta para el NSO. Para determinar el tamaño de muestra (n) se utilizó la expresión 3, para ello se tomó como tamaño de la población (N): Todos los trabajadores de la entidad = 303 trabajadores, d= 5 % error máximo permisible, p = q = 0.5 probabilidad de éxito y fallo respectivamente.

Tabla 2. Tamaño de la muestra por categoría ocupacional.		
<u>Estratos</u>	<u>Tamaño de la población</u>	<u>Tamaño de la muestra</u>
Operarios	84 trabajadores	49
Servicios	112 trabajadores	81
Técnicos	67 trabajadores	27

Cuadros	40 trabajadores	16
---------	-----------------	----

$$n = \frac{4pq * N}{d^2 * (N-1) + 4pq} = \frac{4 * 0.5 * 0.5 * 303}{(0.05)^2 * (303 - 1) + 4 * 0.5 * 0.5} = 173 \quad (3)$$

El tamaño de la muestra es de 173 trabajadores, se incluyen los expertos, lo que garantiza una mayor credibilidad de los resultados.

Para el cálculo del nivel de servicio proporcionado (NSP) se empleó la expresión 1. Al sustituir por los resultados de la encuesta se obtuvo un NSP de un 81% utilizando la expresión 4, esto indica la existencia de problemas en casi todos los atributos.

$$NSP = (1 - \frac{9}{173}) * (1 - \frac{5}{173}) * (1 - \frac{3}{173}) * (1 - \frac{7}{173}) * (1 - \frac{6}{173}) * (1 - \frac{5}{173}) = 81.36 \quad (4)$$

Nivel de servicio percibido

Para el cálculo del nivel de servicio percibido por los clientes (NSPC) se les aplicó una encuesta con los mismos atributos que fueron utilizados con anterioridad. En la misma se considera que los criterios con valores de tres puntos o inferiores es una puntuación deficiente, mayores de tres, se consideró satisfactorio.

Para determinar la cantidad de clientes a los que se les realizó la encuesta se utilizó la expresión 3 y se tomó como población (N) los clientes que visitaron el hotel por más de 2 noches durante la primera semana de mayo del 2013 (mes de temporada alta).

N = 245 clientes; d = 5% error máximo permisible; p = q = 0.5 probabilidad de éxito y fallo respectivamente.

$$n = \frac{4pq * N}{d^2 * (N-1) + 4pq} = \frac{4 * 0.5 * 0.5 * 245}{(0.05)^2 * (245 - 1) + 4 * 0.5 * 0.5} = 152 \quad (3)$$

$$NSPC = (1 - \frac{5}{173}) * (1 - \frac{16}{173}) * (1 - \frac{7}{173}) * (1 - \frac{9}{173}) * (1 - \frac{4}{173}) * (1 - \frac{3}{173}) * 100 = 74.12\% \quad (5)$$

Como se puede apreciar en la expresión 5, el NSPC tiene un valor de 74%; menor que el NSO y el NSP, indicando la existencia de deficiencias en la calidad y rapidez de los servicios, en el confort de las habitaciones y en la variedad de las ofertas gastronómicas y recreativas.

Teniendo en cuenta el diagnóstico anterior se puede plantear como cambio a implementar en la organización: Implementar un enfoque por proceso que permita mejorar el desempeño empresarial.

FASE III: Proyección de las soluciones

Para la proyección es necesario el diseño de los escenarios en los cuales se desenvolverá la organización al transcurrir el tiempo. Se reflejarán desde tres puntos de vista: favorable, desfavorable y realista; el primero como lo indica es la mejor situación que puede presentar la organización, el siguiente es todo lo contrario al anterior, la entidad no tiene un desempeño satisfactorio y el último es el que verdaderamente está pasando en la empresa.

Con el análisis de las políticas de la empresa se establecerá con mayor claridad la dirección en que se encausarán las acciones para que la toma de decisiones sea acertada. Esta se encuentra definida principalmente por tres sistemas de políticas las cuales están bien definidas y relacionadas en el diseño estratégico, tienen total correspondencia con el objeto social de la entidad, la misión, visión y objetivos estratégicos de la misma; procurando la mejora continua de la prestación de los servicios que se brindan en la institución: alojamiento, gastronomía y recreación mediante la implantación de un Sistema de Gestión Integrado (SGI), basado en los requisitos de las normas: NC ISO 9001: 2008, NC ISO 14001: 2004 y NC 18001: 2005, con la intención de satisfacer las expectativas de los clientes tanto internos como externos.

En este artículo solo se expone el despliegue para el proceso de Dirección como muestra la Tabla 3, el resto se hacen de manera similar.

Tabla 3. Proyección estratégica para el cambio organizacional en el período 2014-2017									
Proceso: Dirección									
Solución	Cambiar a un enfoque por procesos que garantice un producto competitivo.								
Estrategia	Tarea o acción	Ejecuta	Responsable	Períodos					
				2014		2015		2016	
				I	II	I	II	I	II
Diseño de un enfoque por procesos que permita el mejoramiento del desempeño	1. Capacitar al grupo de trabajo que dirigirá cada proceso.	Consultor	J' de RH	X					
	2. Determinar los recursos necesarios.	Grupo de trabajo	Responsable proceso	X					
	3. Diseño del Mapa General, Mapa estratégico y Fichas	Grupo de trabajo	Responsable proceso	X					

empresarial.	de proceso											
	4. Implementación del procedimiento diseñado	Grupo de trabajo	Responsable proceso		X							
	5. Determinación del nivel de satisfacción actual según el procedimiento diseñado.	Grupo de trabajo	Responsable proceso				X					
	6. Comparar el desempeño real con el planificado, identificar las desviaciones y corregirlas.	Grupo de trabajo	Responsable proceso					X	X	X	X	
	7. Determinar el nivel de satisfacción de los clientes.	Grupo de trabajo	Responsable proceso						X	X	X	

FASE IV: Implementación del cambio organizacional

Como muestra la figura 3, la complejidad del cambio es simple y es autónoma en la toma de decisiones, el cambio se encuentra en el cuadrante Expedita por lo que permite implantar los planes de acción concebidos.

Posteriormente se ejecutan las acciones de comunicación para lograr la implicación de los ejecutores y por último se realizan las acciones de implementación.

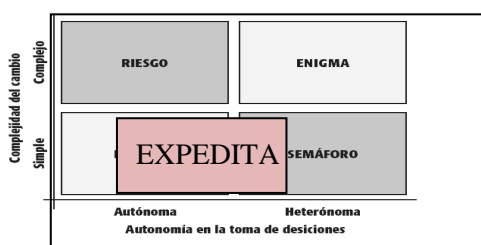


Figura 3. Matriz de despliegue para el hotel objeto de estudio.

FASE V: Control del proceso de cambio organizacional

Para la elaboración del CMI se realizó una revisión de la documentación existente en la empresa para determinar los indicadores para la evaluación del desempeño empresarial que actualmente se aplican y luego se clasificó por los distintos niveles de decisión, las cuatro perspectivas de CMI y el impacto de cada una, además se incluyeron otros que se consideró importantes, para cada uno se especifica: forma de cálculo, objetivo, nivel de referencia, responsable y periodicidad de medición. En la tabla 4 se muestra una parte del CMI.

Tabla 4. Cuadro de Mando Integral de la empresa holguinera.

Indicadores	Nivel	Perspectivas	Impacto
-------------	-------	--------------	---------

	Decisión								
	AD	MI	SF	F	C	PI	FD	Eficiencia	Eficacia
Razón de liquidez		X		X				X	
Razón de endeudamiento		X		X				X	
Margen de Utilidad sobre Venta	X			X				X	
Crecimiento de las Ventas		X		X					X
Cuota de Mercado	X			X					X
Satisfacción del cliente			X		X				X
% ventas de nuevos servicios		X			X				X
Índice de fidelidad de los clientes (%).			X		X				X
Índice de Calidad del alojamiento (ICA)			X			X			X
Índice de Eficiencia del Alojamiento (IEA)			X			X		X	
Índice de Calidad de la Gastronomía (ICG)			X			X			X
Índice de Eficiencia de la Gastronomía (IEG)			X			X		X	
Índice de Calidad de la Recreación (ICR)			X			X			X

La aplicación del procedimiento permitió realizar una comparación entre el NSPC, NSP y NSO obteniéndose que existe una amplia diferencia, dada por las insatisfacciones de los clientes con respecto a los atributos: variedad de las ofertas gastronómicas, variedad y calidad de las ofertas recreativas y en mayor medida con calidad y rapidez en los servicios que se prestan, por lo que se puede concluir que la organización no ha sido eficaz en su desempeño.

Al analizar los valores compartidos, las creencias, la cultura organizacional, las características de su capital humano y la estructura organizativa se pudo comprobar que se minimiza la resistencia al cambio y con ello facilitar el proceso de implementación del cambio organizacional.

Del diagnóstico económico-financiero se obtuvo que el desempeño económico es favorable, pues a pesar de que la empresa no tiene una capacidad estable de pagar sus obligaciones a corto plazo, tiene niveles aceptables de rotación de inventarios, genera utilidades con respecto a las ventas, por lo que permite la implementación de cambios organizacionales, al poder sustentarlos económicamente.

El desempeño general de la empresa es positivo para asumir un proceso de cambio que le permita dar un salto cualitativo en el comportamiento de los indicadores de eficiencia y eficacia de la entidad. La realización de las actividades de la entidad mediante un enfoque por procesos orienta a la misma al logro de sus objetivos, además se encuentra económicamente, con la garantía de que sus ingresos podrán aumentar 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 muy por debajo del que se diseñó.

Una vez concluido el diagnóstico de los procesos en la instalación hotelera y haberse detectado ausencias de manuales de procedimientos, déficit de personal y un bajo nivel de servicio proporcionado y percibido, se está en plena capacidad para determinar las variables sobre las que es necesario actuar para generar la sinergia que influye en la implementación de los cambios, estas son: (1) capacidad dinamizadora, (2) resistencia al cambio, (3) diseño de los procesos, (4) cultura organizacional y (5) liderazgo.

CONCLUSIONES

1. El procedimiento general propuesto mediante un conjunto de elementos metodológicos asegura la efectividad en la gestión de los cambios organizacionales. De igual forma se logra desarrollar las acciones de modo sistémico, estratégico y por procesos acorde con las tendencias actuales de la gestión empresarial en general y la gestión estratégica en particular.
2. En el procedimiento diseñado sus fases están interconectadas para garantizar las decisiones integradas y la continuidad del aprendizaje que asegura la generación de sinergias para contribuir a la implementación efectiva de los cambios organizacionales y aporta los elementos que se deben utilizar como pilares para desarrollar los programas de mejora continua.
3. El procedimiento para la gestión del cambio organizacional permite a las organizaciones establecer una orientación hacia la mejora sistemática, donde cada ciclo garantiza una mejor utilización de los recursos humanos, tecnológicos y financieros y con ello el incremento del

desempeño de la misma para consolidarse e incrementar la cuota de mercado.

4. A través de la aplicación del procedimiento propuesto, se elaboró, un sistema de indicadores, que agrupados en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, permiten conectar el rumbo estratégico de la organización con la gestión por procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adcroft, A., Willis, R., & Hurst, J. (2008). A new model for managing change: the holistic view. *The Journal of Business Strategy*, 29(1), 40-47.
- Alas, R. (2007). The impact of employee participation on job satisfaction during change process. *Problems and Perspectives in Management*, 5(4), 28-35.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-704.
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: strategies and models* (1. ed.). Reading, Berkshire, Inglaterra: Addison-Wesley.
- De Faria Mello, F. A. (2002). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral* (1. ed.). México: Limusa .
- Elias, S. M. (2009). Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management History*, 35(1), 47-84.
- Gareis, R. (2010). Changes of organizations by projects. *International Journal of Project Management*, 28(4), 314-329.
- Godkin, L. (2010). The zone of inertia: absorptive capacity and organizational change. *The Learning Organization*, 17(3), 196-211.
- Hambrick, D. C., Nag, R., & Chen, M.-J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935-955. doi: 10.1002/smj.615
- Hoyte, D. S., & Greenwood, R. A. (2007). Journey to the north face: a guide to business transformation. . *Academy of Strategic Management Journal*, 6, 91-105.
- Hrebiniak, L. G. (2008). Making strategic work: overcoming the obstacles to effective execution *Ivey Business Journal Online*, 72(2), 1-5.
- Kirsch, C., Chelliah, J., & Parry, W. (2011). Drivers of change: a contemporary model. *The Journal of Business Strategy*, 32(2), 14-27.
- Levasseur, R. E. (2010). People skills: ensuring project success-a change management perspective. *Interfaces*, pp. 159-163. Retrieved from

http://proquest.umi.com/pqdweb?did=2014826151&sid=3&Fmt=2=27236&ClientID_YRQT=309YvNombre=DCP

- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Ochoa Hernández, M., Prieto Moreno, M. B., & Santidrián Arroyo, A. (2013). Indicadores de capital intelectual y su relación con el rendimiento. Un análisis empírico. *Recherches en Sciences de Gestion –Management Sciences – Ciencias de Gestión*, 98, 61-79.
- Pérez de Armas, M. (2014). *Capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en la empresa de alta tecnología del sector biotecnológico cubano*. Tesis de Doctorado. Universidad Central "Marta Abreu", Villa Clara.
- Perlo, C. (2011). Procesos de cambio colectivo, nuevos marcos de comprensión para aprender del holomovimiento. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 8(1), 81-96.
- Rodda, J. (2007). *A multi-level examination of employee reactions to organizational change*. (Doctor of Philosophy), DePaul University, Chicago. Retrieved from: http://proquest.Umi.com/pqdweb?Did=1472131751&Sid=7&Fmt=2=27236&ClientID_YRQT=309YvNombre=DCP
- Ronda Pupo, G. A. (2007). *Dirección estratégica, constructo y dimensiones*. (1. ed.). Caracas: Ediciones Futuro.
- Schmuck, R., & Miles, M. (1971). *Organization development in schools*. (1. ed.). California: University Associates.
- Seoudi, I. (2009). *The resource-capability-competence perspective in Strategic Management: a re-appraisal of the epistemological & theoretical foundations*. Tesis de Doctorado. Universidad de Case Western Reserve.
- Smith, I. (2011). Organisational quality and organisational change: Interconnecting paths to effectiveness. *Library Management*, 32(1), 111-129.
- Sosa Cabrera, S. (2003). *La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo*. Tesis de Doctorado. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria.
- Stummer, M., & Zuchi, D. (2010). Developing roles in change processes - A case study from a public sector organisation. *International Journal of Project Management*, 28(4), 384-394.
- Szamosi, L. T. (1999). *A new perspective on the organizational change process: developing a model of revolutionary change and a measure of organizational support for revolutionary change*. (Doctor of philosophy), Carleton University, Ottawa. Retrieved from:

http://proquest.umi.com/pgdweb?did=731861541&Sid=18&Fmt=2=27236&ClientID_YRQT=309YvNombre=DCP

- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: rethinking organizational change *Organization Science*, Vol. 13(5), 567-582.
- Vilariño Corella, C. M. (2013). Contribución a la gestión estratégica organizacional con enfoque ambiental. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 10(1), 31-52.
- Werkman, R. U. (2009). Understanding failure to change: a pluralistic approach and five patterns. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 664-686.

Síntesis curricular de los autores

Lidia María Pérez-Vallejo. lidia@facii.uho.edu.cu

Ingeniera Industrial. Máster en Ingeniería Industrial. Aspirante al Título de Doctor en Ciencias Técnicas. Jefa de carrera de Ing. Industrial, Departamento de Ing. Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad de Holguín, Cuba. Categoría docente: Profesora auxiliar, Línea de investigación: Perfeccionamiento de la gestión empresarial.

Carlos Manuel Vilariño-Corella. cvilarino@fe.uho.edu.cu

Ingeniero Mecánico. Doctor en Ciencias Técnicas. Centro de estudio de gestión empresarial. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad de Holguín, Cuba. Categoría docente: Profesor Titular, Línea de investigación: Perfeccionamiento de la gestión empresarial.

Marisol Pérez-Campaña. mpc@facii.uho.edu.cu

Ingeniera Industrial. Doctor en Ciencias Técnicas. Vicerrectora de la Universidad de Holguín, Cuba. Categoría docente: Profesor Titular, Línea de investigación: Perfeccionamiento de la gestión empresarial.

Institución de los autores.

Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”

Fecha de Recepción: 16/07/2015

Fecha de Aprobación: 28/09/2015

Fecha de Publicación: 26/10/2015