

DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIOS ORGANIZACIONALES

DEVELOPMENT OF THE DYNAMICS CAPACITY FOR THE IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL CHANGE

Lidia María Pérez Vallejo^{1,*}, Carlos Manuel Vilariño Corella², Marisol Pérez Campaña³

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. Unido a esto, los mercados han variado considerablemente siendo más amplios y exigentes, lo que ha determinado la necesidad de búsqueda y desarrollo de alternativas que permitan la supervivencia y posterior estabilidad de las organizaciones; es por ello que este trabajo tuvo como objetivo mostrar un procedimiento para desarrollar las capacidades dinámicas como una vía favorecedora para la implementación de los cambios organizacionales. La metodología consta de cinco fases y 12 etapas con un enfoque estratégico, sistémico y por procesos, elementos que no han sido abordados de forma integrada en anteriores metodologías y que permitió determinar el conjunto de variables que son necesarias en la transformación de la organización para alcanzar las metas propuestas. Se validó en una entidad hotelera cubana y se determinaron las variables para desarrollar la capacidad dinámica y la adaptación a los cambios del entorno para mejorar el desempeño de la organización, estas fueron: motivación y clima laboral, resistencia al cambio, diseño e integración de los procesos, cultura organizacional y liderazgo. Se logró el mejoramiento continuo de la efectividad de los procesos de la organización al diseñar el conjunto de indicadores distribuido por las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

Palabras Clave: Procedimiento para la gestión del cambio, capacidad dinámica, cuadro de mando integral.

ABSTRACT

The organizations develop in an environment that change quickly due to a two principals issues: the transformations of the economics and socials agents, and the competence activity and dynamism such as the technology development. In addition, the markets have changed considerably to turn increasingly wide and demanding, which exists determining the need of search and development of alternatives that allow the survival and later stability of the organizations. By this cause, this work takes as an aim to show a procedure for development to dynamic capacity to facilitate the organizational change. The methodology have five phases and 12 stages with strategy, systemic and process approach, elements that have not been treated in an integrating way in previous methodologies. It allows determine the issues need in the transformation of the organizations to reach the goal. It was validated in a Cuban hotel.

¹Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Holguín. Cuba.

²Centro de Estudios de Gestión Empresarial (CEGEM), Universidad de Holguín, Holguín. Cuba.

³Vicerrectoría de Integración y extensión Universitaria, Universidad de Holguín, Holguín. Cuba.

*Autor para correspondencia: lidia@facii.uho.edu.cu

The issues for development the dynamic capacity and the adaptation a change of environment for to improve the organizations was determined, those are: motivation and organizational climate, change resistance, design and the process integration, organizational culture and leadership. A continuous improve of the effectiveness of the process of the organizations was obtained. To do it an indicators set to evaluate the four perspectives of the balance scorecard was designed.

Keywords: Procedure for management of the organizational change, dynamic capacity, balance scorecard.

INTRODUCCIÓN

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 las inercias de trabajo se vean alteradas. 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 (Smith 2011, Perlo 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 (Dahl, 2011). Otra de las razones que provocan cambios fallidos son: el desconocimiento de los directivos con dicho proceso o mostrar un comportamiento reactivo al proceso de cambio (Reissner, 2010; Stummer, 2010).

Existen varios autores que han planteado modelos para la gestión del cambio organizacional (Kirsch *et al.*, 2011; Reissner, 2010; Hoogendoorn *et al.*, 2007; Pucko y Cater, 2008; McCabe, 2010; Gareis, 2010; Adcroft *et al.*, 2008) que sus fases de adecuan dependiendo 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 común; 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 (Berné *et al.*, 2012). Cada uno de los modelos presentados utiliza diferentes enfoques para la comprensión del proceso de 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 una integración.

Igualmente estos modelos presentan insuficiencias en el desarrollo de una dinámica que facilite enfrentar de una manera adecuada los cambios del entorno. 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 (Pérez-de *et al.*, 2015; Garzón, 2015). Este escenario puede ser mejor evaluado cuando se resalta la multiplicidad de orígenes que el cambio tiene, dado que éste puede ser promovido 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 (Azzone y Palermo 2011).

Otra carencia en los modelos antes planteados se asocia con la fase de control pues prevalecen los indicadores financieros. Sin embargo existen múltiples variables cuya evaluación y seguimiento es de vital importancia para el éxito de la empresa y que no son susceptibles de valoración económica (Aparisi *et al.* 2009). Este argumento ha sido también defendido por aquellos autores que han tratado el tema de la relevancia del control del gestión (Medina 2005, Espino *et al.*, 2013) y que ha sido apoyado por la gestión de la calidad total (TQM) que le ha dado la importancia de la integración de medidas no financieras en la

medición del desempeño empresarial (Medina, 2005). Por todo ello se aboga por la inclusión de indicadores no financieros que reflejen los objetivos estratégicos a corto, medio y largo plazo y permitan la toma de decisiones y el control.

Analizados los puntos antes expuestos se plantea como problema la insuficiencia de una metodología que integre coherentemente el enfoque estratégico, sistémico y por procesos que permita a los directivos evaluar los cambios del entorno e implementar los cambios necesarios para enfrentarlo. Por lo que se definen como objetivos de este artículo: (1) proponer un procedimiento que permita evaluar las variables que propicien el desarrollo de la capacidad dinámica para la implementación del cambio organizacional y (2) validación de este procedimiento en un hotel ubicado en la provincia de Holguín, Cuba. Basado en el problema planteado se propone como hipótesis que si se desarrolla un procedimiento que integre coherentemente el enfoque estratégico, sistémico y por procesos que permita identificar las variables para generar la capacidad dinámica se favorecerá la flexibilidad empresarial y con ello la implementación de cambios organizacionales para la anticipación o adaptación al entorno.

MATERIAL Y MÉTODOS

El procedimiento propuesto tiene como objetivo evaluar la influencia de un conjunto de variables en el desempeño de una organización a la vez que desarrolla la capacidad dinámica que permita la flexibilidad para afrontar los cambios del entorno y contribuir a 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. Sus fases están en correspondencia con la regularidad de las etapas de las metodologías estudiadas, preparación y diagnóstico, proyección, implementación, control y retroalimentación pero incluye elementos que no han sido integrados de manera coherente como son el enfoque estratégico, sistémico y por procesos, el desarrollo de la capacidad dinámica como una variable clave en el éxito de los procesos de cambio y la introducción de indicadores no financieros para evaluar el desempeño de la organización y poder determinar la efectividad en la implementación de los cambios. El procedimiento propuesto consta de cinco fases y 12 etapas como se mostró en la figura 1.

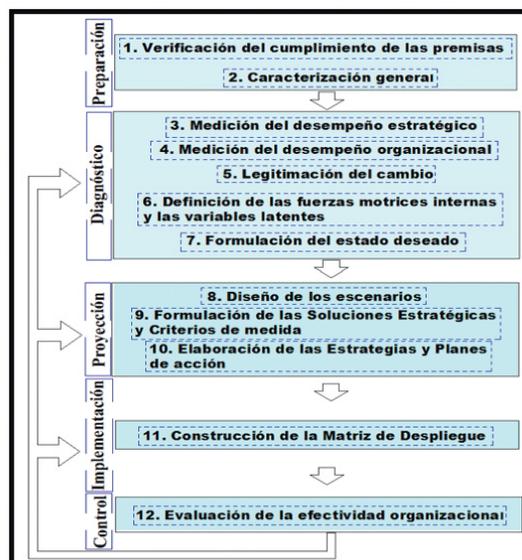


Figura 1. Procedimiento para evaluar las variables que desarrollan la capacidad dinámica en la implementación de cambios organizacionales.

Fuente: Elaboración propia

Esta propuesta se basa en un conjunto de requisitos que sustentan su concepción desde el punto de vista científico y práctico. Estos requisitos 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.

FASE I: Preparación para el cambio

Dentro de esta fase se realizó el proceso de acondicionamiento y concienciación de los trabajadores con el proceso de cambio que se implementó en la organización, además se caracterizó la empresa objeto de estudio.

En la caracterización de la organización se revisó 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, entre otros aspectos de interés.
Herramientas a emplear: Revisión documental y Trabajo en grupo

FASE II: Diagnóstico de la organización

La evaluación del desempeño de la organización jugó un papel fundamental pues facilitó 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. Para el diagnóstico se transitó 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 hasta llegar a medir el nivel de satisfacción de los clientes, para ello se utilizó una encuesta por lo que fue necesario determinar el tamaño de la muestra y se empleó la ecuación 1. Asimismo, con el resultado de las encuestas se aplicó la ecuación 2 con la que se obtuvo el valor porcentual de dicha satisfacción.

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

Dónde:

n: tamaño de la muestra

p: probabilidad de éxito

q: probabilidad de fallo

d: error máximo permisible

N: Tamaño de la población

$$NS = \div \left(1 - \frac{nf}{N} \right) \quad (2)$$

Dónde:

NS: nivel de servicio

nf: número de fallos

N: tamaño de la población

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 efectuó. Se dotó a todos los miembros con los conocimientos requeridos para implementar el cambio organizacional

y que los mismos se sintieran motivados, comprometidos y dispuestos a implementar los cambios que se propusieron.

Se analizó la visión (estado deseado) que permitió encauzar el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.

Herramientas a emplear: Entrevistas, encuestas, revisión documental y trabajo en grupo

FASE III: Proyección de las soluciones

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

Se formuló las soluciones que permitieron planear el curso de la organización para enfrentar proactivamente los cambios del entorno. Se expuso los criterios de medida que facilitan la evaluación del cumplimiento de dichas soluciones, las estrategias que definieron el cómo llegar y el conjunto de acciones y tareas que proporcionaron la llegada exitosa. En esta fase además se perfecciona el enfoque por procesos o se introduce combinado al enfoque funcional.

Herramientas a emplear: revisión documental, trabajo en grupo, consulta a expertos, tormenta de ideas.

FASE IV: Implementación del cambio organizacional

En esta fase se implementó el cambio propuesto para que la organización alcanzara las metas trazadas, para esto se propuso como principal herramienta la matriz de despliegue aportada por Ronda (2007), que permite evaluar la complejidad del cambio. Consta de cuatro cuadrantes como se muestra en la figura 2.

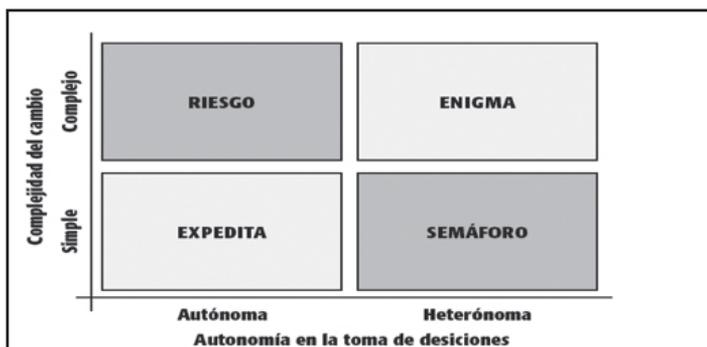


Figura 2. Matriz de evaluación de la implementación.
Fuente: Ronda (2007)

Herramienta a emplear: Trabajo en grupo y la matriz de evaluación de la implementación

FASE V: Control del proceso de cambio organizacional

En esta fase se construyó el manual de indicadores que permitieron evaluar cómo se implementó el cambio organizacional, detectar desviaciones y corregirlas para que al concluir el proceso de cambio la organización haya dado un salto cualitativo en su desempeño.

Se utilizó el Cuadro de Mando Integral (CMI) pues brinda un conjunto de indicadores que facilitan la mejor evaluación del proceso de cambio que se implementó. Se realizó una alineación de las soluciones estratégicas a las distintas perspectivas del CMI en función de las características propias de la organización.

Igualmente se aplicó la Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon creando una matriz con el desempeño inicial de la organización y el desempeño alcanzado luego de la aplicación del procedimiento y se evaluó el salto cualitativo de la organización al compararlo con 0,05 que establece el test.

Para permitir que este proceso esté en constante mejora se regresó a la segunda fase donde se realizó una nueva evaluación del desempeño y los escenarios y se definió el nuevo horizonte de la organización y el nuevo cambio a implementar.

Herramienta a emplear: Trabajo en grupo, CMI y Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados del estudio realizado por cada una de las fases del procedimiento diseñado tomando como objeto de estudio un hotel del polo turístico del norte de Holguín.

FASE I: Preparación para el cambio

A continuación se presenta un resumen de la aplicación del procedimiento propuesto en una entidad hotelera ubicada en la provincia de Holguín, Cuba. Es un Todo Incluido de cuatro estrellas, famosa por su fina y blanca arena. Cuenta con 531 habitaciones: 494 superiores, 6 suites y 31 estándares repartidas en bungalows de 1 y 2 pisos.

Uno de los atractivos del hotel son sus 7 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.

El hotel tiene definido su objeto social pero para el Grupo Empresarial de Gaviota S.A, convirtiéndose en un documento sumamente extenso y no teniendo bien delimitado el objeto de la Unidad Empresarial de Base, por lo que se debía ajustar a los servicios y productos específicos que brinda el hotel.

Para la revisión de la misión y la visión se utilizó el paquete FV processor 1.0 que es un programa computacional elaborado como parte de la investigación, arrojando que ambas están bien elaboradas pues la misión describe la naturaleza del negocio, la razón para que exista su empresa, a quienes va dirigido el servicio que se presta y los valores que comparten los trabajadores por lo que se consideró que se ajusta a las características que debe poseer una misión. La visión plantea los objetivos a mediano y largo plazo de la organización por lo que se consideró que está correctamente diseñada, al conjugar las aspiraciones de la organización con la de sus trabajadores, generando compromisos individuales y grupales en el mejoramiento del desempeño organizativo.

Para determinar los componentes dinámicos que propician el cambio organizacional se hace necesario conocer la situación económica en la que se desenvuelve el hotel. Para ello se revisó los estados financieros y de los indicadores fundamentales al cierre de los años 2012 y 2013 dando como resultado que la solvencia y la liquidez presentan valores bajos indicando la imposibilidad de pago de sus obligaciones, estando en correspondencia con la razón de endeudamiento en el cual alcanza valores mayores a 1 indicando el alto grado de financiación mediante deudas que presenta el hotel. La rotación de sus activos está entre los valores permisibles y en algunos años se percibe un incremento, las rentabilidades sobre el patrimonio tuvo un comportamiento inestable por lo que se el desempeño económico de la entidad fue desfavorable.

FASE II: Diagnóstico de la organización

Diagnóstico de la gestión de aprovisionamiento

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 de los suministros, rapidez en las entregas y variedad en los suministros, 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 sacan los incumplimientos en las entregas pactadas.

Según los trabajadores de compra 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, Pesaca 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.

Diagnóstico de la gestión por procesos

El hotel gestiona sus actividades y recursos por procesos, para lo que ha diseñado un modelo (mapa de proceso) en el que se identifican las interacciones entre ellos, este no se encuentra correctamente elaborado, no contiene todos los procesos sustantivos identificados, no se identifica la entrada y la salida, y aunque se encuentra declarado predomina un enfoque funcional y no prevé en sus estilos de dirección el enfoque por procesos. Cabe agregar que en este diagnóstico se detectó además ausencias de manuales de procedimientos, déficit de personal e inestabilidad en la dirección pues en un período de 5 años la organización ha pasado por tres cadenas extranjeras, por lo que se consideró que este es el principal problema detectado pues las organizaciones son tan eficientes como lo sean sus procesos (Zaratégui 1999), de ahí la necesidad de combinar el enfoque funcional con un enfoque por procesos que permita un diseño e integración de los procesos para enfocarlos al logro de los objetivos trazados.

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 con que cuentan para ejecutar sus actividades, se determinó los siguientes atributos (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 en sus objetivos alcanzar 98%, 97%, 100%, 99%, 100% y 100% en estos atributos. Utilizando la ecuación 1 se obtuvo que el nivel de servicio ofrecido es de un 94%, lo que evidencia que el hotel presenta problemas organizativos.

Nivel de servicio proporcionado (NSP)

Con el objetivo de determinar el NSP se les realizó una encuesta a los trabajadores de la entidad, en la misma se considera que los criterios con valores de 3 puntos o inferiores es una puntuación deficiente, mayores de 3, se consideró satisfactorio. Mediante un muestreo estratificado por categoría ocupacional (obreros, servicio, técnicos y dirigentes), como se muestra en la tabla 1 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 Ecuación 1, para ello se tomó como N la plantilla del hotel que fue 303 trabajadores, $d = 5\%$, $p = q = 0,5$; con lo

que se obtuvo una muestra es de 173 trabajadores, donde se incluyeron los expertos, lo que garantiza una mayor credibilidad de los resultados.

Tabla 1. Tamaño de la muestra por categoría ocupacional.

Estratos	Tamaño de la población	Tamaño de la muestra
Obreros	84 trabajadores	49
Servicios	112 trabajadores	81
Técnicos	67 trabajadores	27
Dirigentes	40 trabajadores	16

Al sustituir en la ecuación 2 los resultados de la encuesta se obtuvo un NSP de un 81% esto indicó la existencia de problemas en casi todos los atributos.

Nivel de servicio percibido (NSPC)

Para el cálculo del NSPC se les aplicó una encuesta con los mismos atributos que fueron utilizados con anterioridad y la misma escala. Para determinar la cantidad de clientes a los que se les realizó la encuesta se utilizó la ecuación 1 y se tomó como N los clientes que visitaron el hotel por más de tres noches durante la primera semana de mayo del 2013 (mes de temporada alta), N = 245 clientes; $d = 5\%$ $p = q = 0,5$; dando un tamaño de muestra de 152 clientes. Con los resultados de la encuesta se aplicó la Ecuación 2 dando como resultado un NSPC de 74%.

Como se puede apreciar el NSPC tiene un valor de 74%; menor que el NSO y NSP, indicando deficiencias en los atributos evaluados por lo que se pudo decir que la organización no tiene un desempeño eficaz. Los atributos con mayores deficiencias fueron: calidad y rapidez de los servicios, confort de las habitaciones y 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 y con ello la rentabilidad de la organización.

Luego de obtenido este diagnóstico se efectuaron talleres que permitieron dar a conocer a los trabajadores el cambio que se implementó y cómo desde su puesto de trabajo colaboraban en este sentido, logrando así la motivación y convencimiento para asumir el cambio. Los trabajadores fueron convencidos de la necesidad del cambio organizacional, por lo que se logró su colaboración en los métodos y estilos de trabajo pues reconocieron la necesidad de introducir cambios en la organización para mejorar su desempeño.

FASE III: Proyección de las soluciones

Para la proyección es necesario el diseño de los escenarios en los cuales se desarrolló la organización al transcurrir el tiempo. 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: 2000, 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 2, el resto se hacen de manera similar.

Tabla 2. Proyección estratégica para la implementación del cambio organizacional en el período 2014-2017

Proceso: Dirección																			
Solución	Combinar el enfoque funcional con un enfoque por procesos que garantice un producto competitivo.																		
Estrategia	Tarea o Acción	Ejecuta	Responsable	Períodos															
				2014		2015		2016		2017									
				I	II	I	II	I	II	I	II								
Diseño de un enfoque por procesos que permita el mejoramiento del desempeño empresarial.	1. Capacitar al grupo de trabajo que dirigirá cada proceso.	Consultor	J' de RH	X															
	2. Determinar los recursos necesarios.	Grupo de trabajo	Responsable de cada proceso	X															
	3. Diseño del Mapa General, Mapa estratégico y Fichas de proceso	Grupo de trabajo	Responsable de cada proceso	X															
	4. Implementación del procedimiento diseñado	Grupo de trabajo	Responsable de cada proceso		X														
	5. Determinación del nivel de satisfacción actual según el procedimiento diseñado.	Grupo de trabajo	Responsable de cada proceso				X												
	6. Comparar el desempeño real con el planificado, identificar las desviaciones y corregirlas.	Grupo de trabajo	Responsable de cada proceso						X	X	X	X							
	7. Calcular el nivel de satisfacción de los clientes.	Grupo de trabajo	Responsable de cada proceso								X	X	X						

FASE IV: Implementación del cambio organizacional

Como muestra la figura 3, la complejidad del cambio es simple pues la solución no provocó cambios en la estructura, es compatible con las políticas y la cultura, los líderes impulsan el cambio y se tiene un pensamiento, actitud e intención estratégica y es autónoma en la toma de decisiones pues es al nivel de la dirección de la organización por lo que se ubicó en el cuadrante Expedita y se implementó el plan de acción igual que fue concebido.

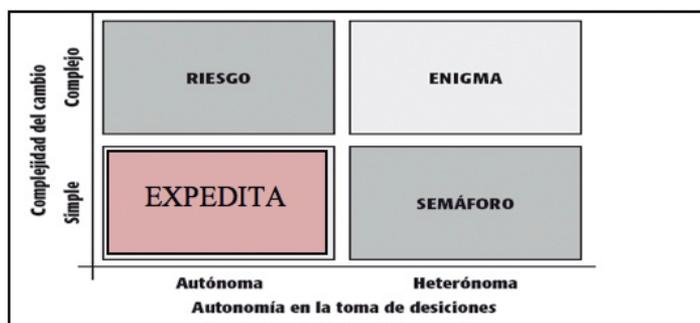


Figura 3. Matriz de despliegue para la solución presentada en la fase anterior.

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

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 que se trabajaban y luego se agregaron los que se consideró necesarios para obtener una evaluación más completa del desempeño organizacional. Estos se clasificaron por los distintos niveles de decisión: la alta dirección (AD), los mandos intermedios (MI) y el sistema físico (SF). De la misma manera El enfoque de proceso se integra al análisis a través de las perspectivas: la financiera (F), la de formación y crecimiento (FD), la de procesos internos (PI) y la del cliente (C), y se definió en cada caso, los indicadores en términos de eficiencia y eficacia, garantizándose que estén alineados con los objetivos de la organización y con los factores claves de éxito. De tal forma los indicadores propuestos respondieron a una clasificación tridimensional: por los niveles de decisión, los impactos y las perspectivas. En la tabla 3 se muestra una parte de dicho CMI.

Tabla 3. Cuadro de Mando Integral de la empresa holguinera.

Indicadores	Nivel Decisión			Perspectivas				Impacto	
	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
Índice de Eficiencia de la Recreación (IER)			X			X		X	
Índice de Disponibilidad Técnica. (IDT)			X			X			X
Índice de Consumo de Portadores Energéticos por Ingresos Totales (IPEI)			X			X		X	
Cumplimiento global del plan de suministro (CGS).		X				X		X	
Cumplimiento del suministro por surtido (CSS)		X				X		X	
Oportunidad del suministro (OS)		X				X		X	
Cumplimiento del plan de formación (Cpf)	X						X		X
Nivel de Desempeño Individual (NDI)			X				X		X
Índice de Fluctuación de la Fuerza de Trabajo (IFT)		X					X		X
Índice de Eliminación y Control de Riesgos (IER)		X					X		X
Índice de Accidentabilidad (IAcc)	X						X		X
Índice de Calidad del Clima Laboral (ICCL)		X					X		X

DISCUSIÓN

La aplicación del procedimiento en la entidad hotelera permitió realizar una comparación entre el Nivel de Servicio Percibido, el Proporcionado y el Ofrecido (0,74; 0,81 y 0,94 respectivamente) obteniéndose que existe una amplia diferencia, dada mayormente 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 entidad no ha sido eficaz en su desempeño y que el atributo señalado con mayor influencia es uno de los que la literatura reconoce como importantes para medir el nivel de servicio (Marin y Cuartas 2014).

Según plantean Adcroft *et al.* 2008 y Dalh 2011, los valores compartidos, las creencias y la cultura organizacional son características esenciales del capital humano para el éxito en la implementación de los cambios organizacionales y al tener un comportamiento favorable en la empresa estudiada se puede minimizar la resistencia al cambio para facilitar la gestión del cambio organizacional con el propósito de impulsarla al logro de mejores resultados.

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 (Zaratiegui, 1999), 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 para estos.

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 que influyen en la implementación de los cambios necesarios para desarrollar la capacidad dinámica y la adaptación a los cambios del entorno para mejorar el desempeño de la organización, estas son: (1) motivación y clima laboral (2) resistencia al cambio, (3) Diseño e integración de los procesos, (4) Cultura organizacional y (5) Liderazgo (Bolaño *et al.*, 2014, Pérez-de *et al.*, 2015; Garzón, 2015; Comas, *et al.*, 2015; Ochoa, *et al.* 2014).

Al aplicar la Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon dio como resultado una significación de $0,000 < 0,05$ lo que dice que luego de la aplicación del procedimiento propuesto se obtienen resultados cualitativamente superiores que antes de aplicar el procedimiento en el objeto práctico de la investigación.

CONCLUSIONES

En la literatura consultada se evidencia que existen numerosos estudios sobre la gestión del cambio organizacional, sin embargo, resulta insuficiente el tratamiento metodológico dado. De la misma forma, no se encontraron precedentes que integraran coherentemente las variables para el desarrollo de la capacidad dinámica por lo cual, el problema formulado se consideró de gran actualidad y pertinencia, tanto en el plano conceptual-metodológico como práctico.

El procedimiento propuesto combinó el enfoque funcional con el de procesos para asegurar su transversalidad y conveniencia y con ello permitir evaluar las variables que propicien el desarrollo de la capacidad dinámica para la implementación del cambio organizacional y constituyó una herramienta estratégica que permite el incremento del desempeño empresarial.

La aplicación del procedimiento propuesto en la organización objeto de estudio práctico movilizó las variables que desarrollaron la capacidad dinámica, lo que permitió la implementación

efectiva del cambio organizacional y favoreció la flexibilidad empresarial para la anticipación o adaptación al entorno.

REFERENCIAS

SMITH, Ian. Organisational quality and organisational change: Interconnecting paths to effectiveness. *Library Management*, 2011, vol. 32, no. 1, p. 111-129.

PERLO, Claudia. Procesos de cambio colectivo, nuevos marcos de comprensión para aprender del holomovimiento. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 2011, vol. 8, no. 1, p. 81-96.

KIRSCH, C., CHELLIAH, J., and PARRY, W. Drivers of change: a contemporary model. *The Journal of Business Strategy*, 2011, vol. 32, no. 2, p. 14-27.

DAHL, M.S. Organizational change and employee stress. *Management Science*, 2011, vol. 57, no. 2, p. 240-253.

REISSNER, Stefanie. Change, meaning and identity at the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 2010, vol. 23, no. 3, p. 287-299.

STUMMER, Michael., and ZUCHI, Dagmar. Developing roles in change processes. A case study from a public sector organisation. *International Journal of Project Management*, 2010, vol. 28, no. 4, p. 384-394.

HOOGENDOORN, Mark, et al. Modeling centralized organization of organizational change. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 2007, vol. 13, no. 2, p. 147-185.

PUCKO, Danijel., and CATER, Tomaz. A holistic strategy implementation model based on the experiences of slovenian companies. *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, 2008, vol. 10, no. 4, p. 307-327.

BERNÉ-MANERO, Carmen. et al. Modelización de los cambios en el sistema de distribución del sector turístico debidos a la incorporación de las tecnologías. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 2012, vol. 15, no. 3, p. 117-129.

McCABE, Darren. Taking the long view. A cultural analysis of memory as resisting and facilitating organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 2010, vol. 23, no. 3, p. 230-250.

MARIN-IDARRAGA, Diego., and CUARTAS, Juan Carlos. Teorías del análisis y diseño organizacional: una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 2014, vol. 22, no. 1, p. 153 - 168.

BOLAÑO-RODRÍGUEZ, Yuniel. et al. Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. *Ingeniería Industrial*, 2014, vol. 35, no. 3, p. 344-357.

GAREIS, Roland. Changes of organizations by projects. *International Journal of Project Management*, 2010, vol. 28, no. 4, p. 314-329.

ADCROFT, Andy., WILLIS, Robert., and HURST, Jeff. A new model for managing change: the holistic view. *Journal of business strategy*, 2008, vol. 29, no. 1, p. 40-45.

PÉREZ-DE ARMAS, Marle., et al. Capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en empresas biotecnológicas cubanas de alta tecnología. *Ingeniería Industrial*, 2015, vol. 36, no. 2, p. 228-239.

GARZÓN-CASTRILLÓN, Manuel. Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 2015, vol. 13, no 1, p. 111-131.

AZZONE, Giovanni., and PALERMO, Tommaso. Adopting performance appraisal and reward systems. A qualitative analysis of public sector organisational change. *Journal of Organizational Change Management*, 2011, vol. 24, no. 1, p. 90-111.

APARISI-CAUDELI, José., GINER-FILLOL, Arturo., and RIPOLL-FELIÚ, Vicente. Análisis del proceso de implantación de un sistema de gestión estratégica: estudio de caso del Cuadro de Mando Integral en la Autoridad Portuaria de Valencia. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 2009, vol. 38, no. 142, p. 189-212.

MEDINA-GIACOMOZZI, Alex. Mapa estratégico del cuadro de mando integral: propuesta de indicadores de gestión a una empresa concreta. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 2005, vol. 34, no. 125, p. 307-332.

COMAS-RODRÍGUEZ, Raúl., et al. Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio. *Enfoque UTE*, 2015, vol. 6, no. 3, p. 1-19.

ESPINO-VALDÉS, Ariel., SÁNCHEZ-SÁNCHEZ, Ramón., and AGUILERA-MARTÍNEZ, Allán Francisco. Procedimiento para el control de gestión en la Empresa Campismo Popular de Villa Clara. *Ingeniería Industrial*, 2013, vol. 34, no. 2, p. 198-211.

RONDA-PUPO, Guillermo. *Dirección estratégica, constructo y dimensiones*. Caracas: Ediciones Futuro, 2007, p. 334.

ZARATIEGUI, José Ramón. La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 1999, vol. 330, p. 81-88.

OCHOA-HERNÁNDEZ, Magda., PRIETO-MORENO, Begoña., and SANTIDRIÁN-ARROYO, Alicia. Indicadores de capital intelectual y su relación con el rendimiento. Un análisis empírico. *Recherches en Sciences de Gestion*, 2014, vol. 98, no. 5, p. 61-79.