



Universidad de La Habana

Facultad de Contabilidad y Finanzas

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Trabajo de diploma

Título: *Hacia la efectividad organizacional en el Complejo
Hotelero Vedado - Saint John's.*



Estudiante: *Gabriela Cera Hernández*

Tutor: *Dra. C. Katia Franch León*

La Habana, junio de 2017

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Gabriela Cera Hernández, estudiante de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana, declaro que soy el autor del trabajo de diploma titulado “Hacia la efectividad organizacional en el Complejo Hotelero Vedado - Saint John’s” y autorizo a esta institución a hacer el uso que estime pertinente del referido trabajo.

Y para que así conste, firmo la presente, a los 27 días del mes de mayo de 2017.

Dedicatoria

A mi padre, a quien le hubiera gustado ser parte de todo

A mi mamá, por darme la vida

*A mis abuelos: Dinorah y Tápanes, quienes se sacrificaron tanto por mí y que no pensaron llegar
y lo lograron*

A mi tío Panchi, por su ejemplo profesional y su cariño de tío/ padre

A mi tía Dino, la correctora de estilo, quien me dio una buena mano en el último minuto

A Hansel, a quien amo con todas mis fuerzas

A toda mi familia, sin ellos no hubiera podido llegar hasta aquí

Agradecimientos

A mi tutora, la Dra. C. Katia Franch por su apoyo incondicional y ejemplo profesional

A Dani mi amigo/ segundo tutor, quien ha librado tantas batallas junto a mí y sin sus sabios consejos mis decisiones hubieran sido otras.

A los trabajadores del Complejo Hotelero Vedado- Saint John's, que sin ellos no hubiera sido posible este resultado en especial a Alexis, Candelario, Mariche, Tailuma, Ileanita, Rita y Ochoa

A tío José A. y Vita, por brindarme su hogar todo este tiempo

A tía Niurka, por su apoyo con el dichoso Internet

A mis amigas de la facu CON-FIN: Mari, Clau, Roxy y Joa por estos 5 años de paciencia y colaboración

A Ana L., por su comprensión y a su familia por apoyar tantas horas de estudio durante la carrera universitaria

A la Facultad de Contabilidad y Finanzas y al CETED por su instrucción y preparación

A mi suegra Babi, por los consejos y recibirme en su hogar

A mis vecinas de toda la vida: Maydene y familia, Ailec y Arelys por su asistencia

A las muchachas del gimnasio: Niurka, Aime, Lola, Anisley y Patricia por sus lecciones

Al profe Tomás, quien sembró en mí la inquietud científica

A Kim Cameron "el sabio de la efectividad", sin sus artículos no hubiera podido enfrentarme al tema

A Dios y a todas las fuerzas que me guían y abren mis caminos

A todas las personas que de una forma u otra me ayudaron con este trabajo de diploma y durante la carrera universitaria

RESUMEN

La efectividad organizacional ha sido siempre una constante en los períodos de cierre de muchas compañías, a partir de las normativas y exigencias en cada contexto. Sin embargo, son poca las organizaciones que se detienen previamente a evaluar qué elementos garantizarían u obstaculizaría el poder trabajar en pos de su efectividad. Para lograrla, cada organización debe ganar en claridad en su significado, en los indicadores que permiten alcanzarla según su objeto social, en las acciones concretas que garantizarían el éxito en este sentido, y en los mecanismos para evaluarla o medirla.

En el caso específico de este trabajo, titulado: Hacia la efectividad organizacional en el Complejo Hotelero Vedado - Saint John's, la autora se propone como objetivo, diseñar un procedimiento de diagnóstico que permitirá a la gerencia, contar con la información sobre los elementos que frenan o favorecen la efectividad organizacional en la institución, así como con las acciones que deben tomar para atenuar o potenciar estos elementos en función de trabajar en pos de su efectividad.

En el estudio la autora utiliza diferentes métodos y técnicas para poder llegar a al resultado, identificando en este caso, que aunque son más los factores que frenan que los que favorecen, estos son considerados como oportunidades de mejora para la organización. En función de ello, se diseña la propuesta de acciones que se le presenta al consejo de dirección para su aprobación, futura programación y ejecución.

ABSTRACT

The organizational effectiveness has always been a constant in closing of accounts period of many companies, from the normative and demands of each context. However, only a few organizations previously, evaluate the factors that will obstruct or ensure their organizational effectiveness. To accomplish it, each organization must gain clarity in its meaning, in the referents or standards that allow fulfilling it according the organization's main goal, in the concrete actions that guarantee success on the way to achieve it, and in the tools for its assessment.

In this thesis, named: "Toward to the organizational effectiveness in Vedado - Saint John's Hotelier Complex", the author propose the design of a diagnose procedure that will allow the management to identify the factors that obstruct or ensure the organizational effectiveness in the entity. As well as, the actions they must do to reduce or promote these factors, according to the work needed to achieve their organizational effectiveness.

In this investigation, the author uses different methods and techniques to achieve the result, identifying to this case, although there are more factors obstructing than ensuring the organizational effectiveness, these are consider opportunities of improvement for the organization. According to this state, it is designed the action's proposal that it is presented to the management for its approval, future schedule and execution.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS REFERENCIALES SOBRE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	7
1.1. Antecedentes y evolución de la efectividad organizacional.....	7
1.2. Definiciones sobre efectividad organizacional según autores nacionales e internacionales.....	11
1.3. Enfoques y modelos de efectividad organizacional.....	17
1.4. Experiencias nacionales e internacionales sobre estudios de efectividad organizacional en el sector turístico-hotelerero.....	20
CAPÍTULO II. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS QUE FRENAN O FAVORECEN LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL EN EL COMPLEJO HOTELERO VEDADO - SAINT JOHN'S	24
2.1. Características generales del procedimiento.....	24
2.1.1. Etapa I: Caracterización general del hotel.....	24
2.1.2. Etapa. II: Diagnóstico sobre la efectividad organizacional.....	25
2.1.3. Etapa. III: Valoración de los resultados.....	27
2.2. Análisis de la muestra.....	27
CAPITULO III. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO EN EL COMPLEJO HOTELERO VEDADO - SAINT JOHN'S.....	29
3.1. Análisis y discusión de los resultados	29
3.1.1. Etapa I: Caracterización general del complejo hotelero.....	29
3.1.2. Etapa II: Diagnóstico sobre la efectividad organizacional.....	37
3.1.3. Etapa III. Valoración general de los resultados.....	43
3.2. Propuesta de acciones, encaminadas a contrarrestar los elementos que frenan la efectividad organizacional en el Complejo Hotelero Vedado Saint- John's y a potenciar los que la favorecen.....	50
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Los constantes y acelerados cambios en el entorno, estimulados especialmente por el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la digitalización de la información y el conocimiento, han incidido de forma directa en el perfeccionamiento de la gestión empresarial actual; toda vez que se hace más complejo administrar en un entorno inestable, convulso y competitivo.

Lo anterior pone énfasis en los procesos de seguimiento y mejora continua, los que apoyados en métodos novedosos, coadyuvan a hacer más eficientes y eficaces las prácticas organizacionales y alcanzar así, las expectativas de los clientes. Ello implica revisar y perfeccionar constantemente la forma en que operan las organizaciones, ya sea bajo un enfoque funcional o de procesos.

De ahí la preocupación de la gerencia, en contar con instrumentos, herramientas o procedimientos que les permita identificar aquellos elementos que hoy no garantizan un adecuado funcionamiento en las mismas que, de no eliminarse, tendrían un impacto negativo en los resultados organizacionales, en otras palabras, en su efectividad organizacional, en lo adelante (E.O).

La efectividad organizacional es un tema que resulta controversial cuando se revisa la literatura, ya que los propios autores que la han estudiado (Campbell, Bownas, Peterson, & Dunnette, 1974; Cameron, 1986; Cameron & Whetten, 1996; Nieto, 2007; Cervera, 2011; Aguayo, 2014; Montero, Leyva, & Ballester, 2016; Urguelles, 2016; Camue 2016) no llegan a un consenso sobre qué es ni qué estándares son lo más indicados para evaluarla.

No obstante, es considerada un constructo que depende de los juicios subjetivos y objetivos del evaluador, una vez que se comprueba el equilibrio entre el logro de los objetivos de la organización, su funcionamiento, la obtención de los recursos y la satisfacción personal de sus constituyentes. De esta forma, se consolida la visión de cuan efectiva o no, resulta ser la organización en cuestión.

La empresa estatal cubana ha venido concientizando la necesidad de perfeccionar a lo interno su desempeño, en aras de alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia, tanto en la esfera de la producción como en los servicios, contribuyendo de esta forma al desarrollo económico y social que el país espera (Urguelles, 2016).

El sector turístico-hotelero, el cual atañe en esta investigación, ha sido un fiel ejemplo en todo lo anterior. Este es un sector que emerge como estrategia básica en el país a partir de la década de los noventa, producto del estancamiento económico ocasionado por el bloqueo estadounidense, derivando en lo que todos conocen como “período especial”.

Esta etapa o período, demandó grandes esfuerzos a nivel de gobierno, en función de invertir en nuevas tecnologías que permitieran modernizar muchas de las instalaciones hoteleras existentes, que no estaban a la altura de los estándares internacionales y, por ende, eliminaban a Cuba de la lista de destinos atractivos para el turista.

Hoy en día la actividad turística se consolida, y se convierte en uno de los sectores de mayor captación e inyección de divisas en el país, pero su continuidad depende de poder identificar, entender y garantizar las preferencias de los clientes para brindar servicios personalizados y rápidas respuestas, que permitan seguir ganando confianza y fidelidad como destino. Ello demanda una mezcla adecuada de valores humanos, preparación, compromiso e innovación constante, en aras de lograr desempeños superiores, y por ende, resultados organizacionales exitosos. (Franch y Cabreja, 2015).

En este contexto, la necesidad de evaluarse de manera sistemática para lograr mejores resultados e impactos organizacionales en términos de efectividad, utilizando como métodos el diagnóstico y el autocontrol, está declarada en: Decreto- ley No 252, 2007; la actualización del Modelo Económico Cubano, 2016 y las Proyecciones Estratégicas hasta el 2030. Sin embargo en la práctica, aunque se realizan evaluaciones periódicas para comprobar el funcionamiento interno de las organizaciones, éstas no están en función de diagnosticar cuáles son los elementos que frenan o favorecen la efectividad en las mismas, ya que no están creados los mecanismos a tal efecto, dígame herramientas, instrumentos o procedimientos.

Estos mecanismos de diagnóstico, deben garantizar una revisión sobre elementos tan básicos como la comprensión y claridad sobre el tema en cada organización, la intención y compromiso por parte de los responsables e implicados en llevar la efectividad organizacional a vías de hecho. Debe permitir el estudio sobre cuáles son los requerimientos necesarios para lograr resultados en este sentido. A su vez, clarificar qué acciones se desarrollan o no en la entidad en función del tema, y en particular, identificar los obstáculos que están impidiendo alcanzar tales resultados. Finalmente, demostrar qué beneficios se derivan de que la organización sea efectiva y qué acciones futuras se podrían realizar para mantenerla en el tiempo, bajo esta condición.

El trabajo de campo preliminar en el Complejo Hotelero Vedado- Saint John's, objeto de estudio práctico de la investigación, permitió a la autora identificar que la gerencia no cuenta con mecanismos para diagnosticar los elementos que frenan o favorecen su efectividad organizacional, lo cual impide que se puedan desarrollar acciones que garanticen resultados en este sentido.

En un intento de ofrecer una solución a este escenario, la autora se plantea la siguiente interrogante como **problema científico**:

- ⇒ ¿Cómo identificar los elementos frenan o favorecen la efectividad organizacional en el Complejo Hotelero Vedado Saint- John's?

Para dar respuesta al problema planteado, se define como **objetivo general** el siguiente:

- ⇒ Diseñar un procedimiento de diagnóstico que permita identificar los elementos que frenan o favorecen la efectividad organizacional en el Complejo Hotelero Vedado Saint- John's, en aras de definir las acciones que garantizan resultados en este sentido.

A partir de la declaratoria del problema y el objetivo general se define como **idea a defender** que:

- ⇒ El diseño de un procedimiento de diagnóstico que identifique los elementos que frenan o favorecen la efectividad organizacional en el Complejo Hotelero Vedado – Saint John's, permitirá a la gerencia, ejecutar acciones para contrarrestar los elementos que la frenan y potenciar los que la favorecen.

En función de lo anterior se definen los siguientes **objetivos específicos**:

- ⇒ Fundamentar los aspectos teóricos-referenciales sobre la efectividad organizacional.
- ⇒ Definir las etapas, acciones y herramientas del procedimiento de diagnóstico, para la identificación de los elementos que frenan o favorecen la efectividad organizacional en el Complejo Hotelero Vedado Saint- John's.
- ⇒ Implementar el procedimiento de diagnóstico diseñado, en el Complejo Hotelero Vedado Saint- John's.

Este último objetivo permitirá orientar a la gerencia, sobre las pautas a seguir con relación al tema, una vez que se le planteen las acciones que le ayudarían a contrarrestar los elementos que hoy frenan la efectividad organizacional en la entidad, y las que le permitirían potenciarla.

La metodología de investigación empleada, asume los preceptos establecidos por Sampieri (2010), correspondiéndose el desarrollo del trabajo con una investigación predominantemente explicativa. "Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de las relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos físicos o sociales". (Sampieri, Collado y Lucio, 2010)

En función de la variable de investigación se seleccionaron diferentes métodos y técnicas:

- ⇒ **Método de investigación:**

Histórico – Lógico: posibilita el estudio de la trayectoria real de un fenómeno y su comportamiento en determinado período, así como los cambios que han influido en

torno a su esencia. En este caso, resulta útil para todo el estudio de los antecedentes y evolución sobre el tema.

Análisis – Síntesis: consiste en la separación de las partes de un fenómeno dado hasta llegar a conocer sus elementos fundamentales y las relaciones que existen entre ellos; para luego, reunir en un todo dichos elementos. Resulta de gran utilidad para el análisis y discusión de los resultados del estudio.

⇒ **Técnicas de investigación:**

Encuesta: es un documento que contiene preguntas escritas dirigidas para obtener información específica sobre el objeto de estudio. Se emplea para conocer estados de opinión y hechos específicos, de lo que acontece en la entidad objeto de estudio, sobre el tema de investigación.

Entrevista: consiste en un conjunto de preguntas que se realiza de forma oral a las personas que resultan fuente de información relevante para la investigación. Se utiliza en este caso, para complementar la información obtenida a través de las encuestas u otra de interés.

Revisión documental: consiste en la revisión de las fuentes bibliográficas y documentales que contienen información valiosa y necesaria para el desarrollo de la investigación. Se emplea para recopilar información básica sobre el tema en el capítulo I y para conocer las particularidades del funcionamiento de la organización a través de sus manuales, capítulo II.

Estadística Descriptiva: es la rama de las matemáticas que recolecta, presenta y caracteriza un conjunto de datos con el fin de describir apropiadamente las diversas características de ese conjunto (Espinosa, 2010). Se utiliza para procesar los datos obtenidos durante la investigación.

Por las particularidades del tema de investigación, la población a encuestar se divide en dos estratos: directivos y trabajadores cuyo análisis muestral se realiza utilizando el software “Sample”.

El trabajo se ha estructurado de la manera siguiente: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, referencias, bibliografía y anexos. En el primer capítulo se abordan los elementos teóricos - referenciales sobre la efectividad organizacional dígase sus antecedentes y evolución, definiciones trabajadas por autores nacionales e internacionales, enfoques y modelos asociados a la efectividad organizacional, así como la experiencia práctica en el sector objeto de estudio.

El capítulo II, se centra en el diseño del procedimiento de diagnóstico, por lo que se definen y describen las etapas, acciones y herramientas propias para este fin. El tercer capítulo y último, se centra en la implementación del procedimiento, obteniendo como resultado, el listado de elementos que frenan o favorecen la efectividad organizacional en el hotel, así como las acciones que orientarían a la gerencia en función del tema.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS REFERENCIALES SOBRE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

El presente capítulo se centra en dar cumplimiento al primer objetivo de la investigación, abordando los elementos teóricos referenciales que permiten fundamentar el tema. En este sentido, se presentan los diferentes momentos que han marcado pautas con relación a los antecedentes y evolución de la E.O, el análisis de las diferentes definiciones de autores nacionales e internacionales; particularizando en la postura asumida por la autora en la investigación y finalmente se analizan los enfoques y modelos existentes que permiten una operatividad en la práctica, así como algunas experiencias sobre el tema, en el sector turístico-hotelerero.

1.1. Antecedentes y evolución de la efectividad organizacional.

En los años 50, los casos de estudio de Philip O. Selznick (1949), William Foote Whyte (1948), Blau (1955) y Gouldner (1954), se identifican como las más importantes contribuciones en temas de efectividad organizacional. Para ese entonces se entendía como la medida en que una organización como sistema social, cumplía sus objetivos.

Luego, March y Simons (1958) con el análisis clásico sobre las organizaciones en términos de toma de decisiones y comportamientos decisorios, marcaron un comienzo en la era de la psicología y la administración. Ello condujo a un incremento del número de investigaciones, así como el alcance y amplitud de las teorías sobre la efectividad organizacional. Otro estudio que se adhiere un año antes, es el de Georgopoulos y Tannenbaum (1957) pero se concentra en la evaluación de la efectividad, más que en la conceptualización de esta.

Se reconoce que las investigaciones teóricas sobre la efectividad tuvieron su mayor crecimiento durante los años 60 y 70. Los trabajos de Seashore, Likert, Taylor y Bowers en el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan (Bowers & Seashore, 1966; Likert, 1967; Taylor & Bowers, 1972) así como otros estudios hechos por Pugh, Hickson, Hinings, & Turner en 1968 y 1969 en la Universidad de Aston, según (Campbell, Bownas, Peterson, & Dunnette, 1974) demuestran que la efectividad

organizacional había comenzado a ser parte importante de la ciencia administrativa. En esta etapa se definió, como “la capacidad de una organización para explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos”. (Cora, Cardenñosa, & Zaldívar, 2011)

En una exposición cronológica, el logro de resultados organizacionales exitosos considerando como base el constructo “efectividad”, están presentes en el trabajo científico administrativo de Frederick W. Taylor (ingeniero mecánico norteamericano y fundador de la escuela de la Administración Científica). Él, consideraba que el análisis y la división del trabajo conducirían a mejorar la productividad y aumentar la eficiencia a nivel operacional; puso énfasis en las tareas. Sin embargo, el francés ingeniero en minas, Henri Fayol presenta la “Teoría Clásica de la Organización” y aborda la obtención de los resultados con énfasis en la estructura; ya que, si una organización divide claramente el trabajo, especializando funciones y sus interrelaciones estructurales bien articuladas, aumenta la eficiencia de la misma.

Por su parte, Maximilian Weber, sociólogo alemán, contemporáneo con Fayol, desarrolló la conocida “Teoría de Administración Burocrática” que, en esencia, enfatizaba en la necesidad de establecer en las organizaciones una jerarquía estrictamente definida, regida por normas claras y precisas y líneas de autoridad. Para Weber, la administración ideal era una burocracia con objetivos y actividades claros, una división del trabajo definida y una evaluación del desempeño en base al mérito (meritocracia). (Codina y col., 2013)

Las aplicaciones del modelo burocrático demostraron que la eficiencia era la medida más apropiada para evaluar el desempeño organizacional. Dado este criterio, mientras más cerca estuviera una organización de tener las características de la “burocracia ideal” de Weber, más eficiente o efectiva sería la misma. Es decir, mientras más especializada, formalizada y centralizada, mejor para lograr el alcance de los resultados deseados o la efectividad.

Los postulados y principios de la administración científica, si bien incrementaron la productividad y eficiencia, trajeron como consecuencia la insatisfacción generalizada de los obreros, es entonces que se abre paso a enfoques más humanistas de la

administración. Las escuelas de relaciones humanas y ciencias del comportamiento resuelven este problema con los estudios de la motivación humana, el liderazgo, la comunicación y la visión de la empresa como una organización social, donde la cooperación es elemento relevante y fundamental. Lo que añadió la satisfacción del trabajador como necesario cumplimiento, a la creciente lista de indicadores de efectividad organizacional. (Goodman, Schoorman, y Atkin, 1979).

La evaluación tradicional de la efectividad o desempeño, a partir de los trabajos de Taylor, Fayol, Weber y sus seguidores ha sido a través del proceso administrativo. De forma que, para poder evaluarla, se deben plantear metas para medir el desempeño y medir el alcance de esas metas. Cuando la organización consigue sus metas se dice que es eficaz, y cuando las alcanza al menor costo posible, se evalúa como eficiente. La búsqueda de la eficiencia, que se puede decir que se inicia formalmente con el taylorismo, y que en algunas ocasiones se le llamó productividad (Cervera, 2011), hasta finales siglo XIX y e inicios del siglo XX, se utilizó como sinónimo de la evaluación del constructo efectividad organizacional.

Según Cameron (1986), los autores Hannan y Freeman (1977); Goodman, Schoorman y Atkin (1983) consideraban que investigar sobre la efectividad organizacional carecía de solidez debido a la ambigüedad y confusión que la rodea. A pesar de esto, Cameron (1986) defiende la necesidad de prestarle atención a la efectividad y puntualiza líneas de consenso y conflictos entre los estudiosos del tema; quienes continuaban en desacuerdo sobre qué enfoque y modelo era el más adecuado para evaluar la efectividad.

Más adelante, en los años 90, se dio un giro hacia la “práctica” que a la propia búsqueda de conceptos sobre lo “que es” la efectividad organizacional. De ahí, que los académicos se concentraran en identificar y describir cambios, mejoras y errores que la organización pudiera experimentar. “Menos atención fue prestada a la dimensión conceptual y definiciones, y más fue dada, a identificar prácticas adecuadas a la organización y medios para lograr resultados deseables” (Cameron y Whetten, 1996).

El énfasis de las investigaciones había cambiado hacia el encuentro de mejores prácticas administrativas más enfocadas hacia los medios que a los fines. Junto a ello, se reconocía la necesidad de las percepciones múltiples de los interesados directos de la organización, incluidos los que trabajan en ella, según plantea Mesa (2007).

“Es decir, desde la teoría hombre-máquina propuesta por Taylor y la teoría burocrática de Weber, quienes consideraron a la efectividad organizacional como la última variable dependiente; las conceptualizaciones han cambiado hacia una mayor complejidad y variedad”. (Nieto, 2007)

De acuerdo a Jean Francois Henri (2004) la efectividad organizacional como constructo teórico ha tenido una gran evolución. Inicialmente se enfocó al **cumplimiento de metas**, para luego considerar la **obtención de recursos** y los **procesos internos** necesarios para alcanzar las metas, posteriormente buscando dar respuesta a las expectativas de los grupos de interés reconoce la necesidad de **satisfacer los intereses personales de los interesados directos** tanto internos como externos a la organización. Después, se combinan todos los elementos anteriores en un enfoque o modelo único que los agrupa, enfatizando el carácter multidimensional, variable y paradójico de la efectividad organizacional.

En la actualidad, se considera el desempeño empresarial o efectividad organizacional como la capacidad de la empresa de mantener su misión, sus metas, sus programas y sus actividades, en armonía con las necesidades en evolución de sus miembros e interesados directos. (Aguayo, 2014).

A modo de resumen del epígrafe, la figura # 1 representa los diferentes períodos que han marcado el proceso evolutivo de la efectividad organizacional y a cuál o cuáles enfoques eran estudiados en cada uno de ellos.



Figura # 1. Evolución del constructo efectividad organizacional

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la figura # 1, la evolución del término ha ido desarrollándose a través del tiempo hasta alcanzar una visión más integrada, la cual se comparte en esta investigación, pero ello implica que se reconozca a nivel internacional como un término complejo a la hora de su conceptualización, entendimiento y puesta en práctica en una organización.

En el siguiente epígrafe se analizan diferentes definiciones sobre el tema, tomando en cuenta los criterios de autores nacionales e internacionales, con el objetivo de definir la postura que asumirá la autora a efectos de la presente investigación con relación a la conceptualización del término, para luego, ser consecuente a la hora del diagnóstico en la unidad de análisis.

1.2. Definiciones sobre efectividad organizacional según autores nacionales e internacionales.

Para el estudio de la E.O fueron consultadas 23 definiciones, tomando en cuenta los autores, los años, el contexto en que se desarrolla, dígame nacional o internacional, la definición en sí misma y las categorías principales que recoge (**Anexo # 1**).

El período de análisis comprendió definiciones que datan desde 1957 hasta el 2016. Fue dividido el período en dos etapas, la primera considerada como clásica, agrupa

definiciones que datan desde 1957 hasta el 1979, y la segunda considerada como contemporánea, agrupa definiciones encontradas desde el 2003 hasta el 2016 (Gráfico # 1).

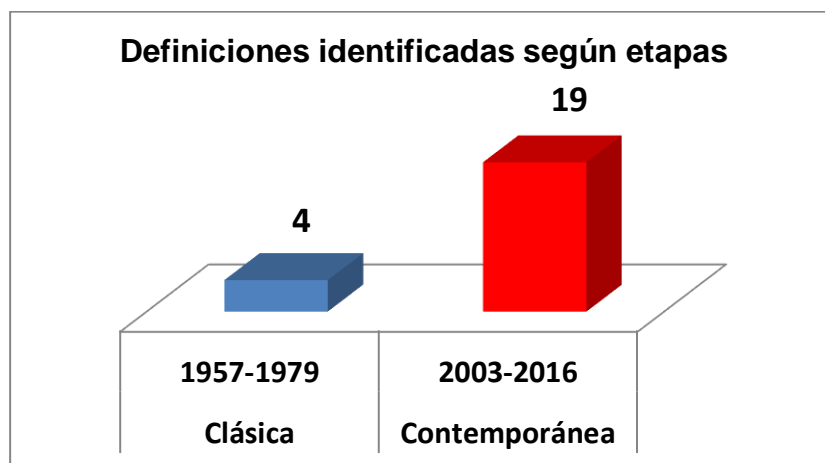


Gráfico # 1. Relación de definiciones por etapas

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, se identificaron mayor cantidad de definiciones en la etapa contemporánea, lo que indica que con la evolución y desarrollo del tema en el contexto empresarial, los autores han podido llegar a nuevos conceptos a partir de sus visiones y experiencias en la práctica. Esto no indica que hoy exista un consenso en cuanto a cómo entenderla, ya que cada quien la describe desde su perspectiva.

Con relación al contexto, como categoría de análisis, se puede decir que son más los autores internacionales los que han llegado a definir el tema que los autores nacionales para un 78% y 22% respectivamente (Gráfico # 2).

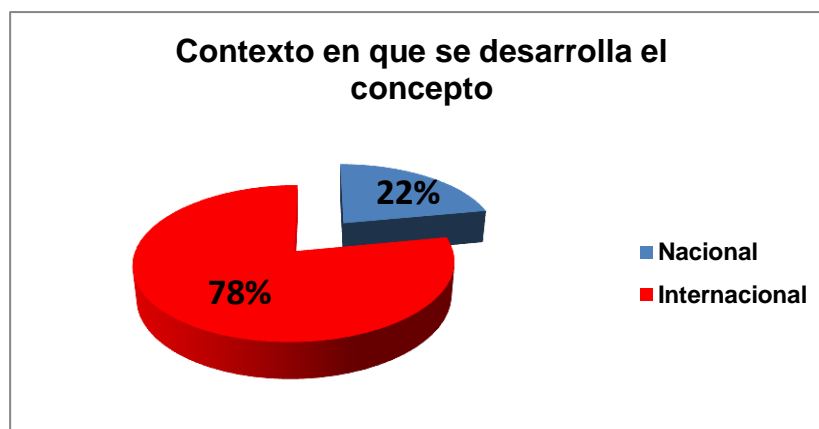


Gráfico # 2. Contexto en que se desarrolla el concepto: nacionales e internacional
Fuente: Elaboración propia

Al revisar las principales categorías que relacionan los autores en sus conceptos, se puede observar que son diversas las denominaciones que le dan al término: noción, medida, forma funcional, capacidad, indicador, evaluación, equilibrio o conjugación; lo cual crea cierta dispersión a la hora de su interpretación. En lo que sí coinciden la mayoría de los autores, es que la efectividad organizacional está directamente vinculada al cumplimiento de objetivos y metas, a la satisfacción de clientes internos y externos de la organización, al logro de resultados, al desempeño y capacidad organizacional, a la utilización racional de recursos, a la eficiencia y eficacia de la organización, así como a la flexibilidad y adaptación al entorno. En la tabla # 1 se resumen los autores que encuentran coincidencias con estas posturas.

Tabla # 1. Posturas coincidentes sobre E.O

Posturas coincidentes	Autor	Frecuencia
Cumplimiento de objetivos y metas	(Georgopoulos & Tannenbaum, 1957); (Kinicki A., 2003); (Cantero, Cardenñosa & Santiesteban, 2011); (Daft, 2011); (Bartuševičienė & Šakalytė, 2013); (Pallavi & Abhijeet, 2013); (León, Leyva & Cantero, 2013); (Das & Chaudhury, 2015); (Camue, 2016); (Urguelles, 2016)	10
Satisfacción de clientes internos y externos de la	(Campbell, 1977); (Kinicki, 2003); (Nieto, 2007); (Cervera, 2011); (Pallavi & Abhijeet, 2013); (Lao, Leyva & Cantero, 2013); (Das & Chaudhury, 2015);	9

organización	(Aguayo, 2014); (Zumba, 2016); (Urguelles,2016)	
Logro de resultados	(Jacob & Shari, 2012); (Trierweiller, Peixe, Tezza, Duarte, Bornia, Pacheco Jr, Dittmar & Ribeiro, 2012); (Bartuševičienė & Šakalytė,2013); (Martz, 2013); (Ortega, 2013); (Aguayo, 2014); (Carrasco & Tapia, 2015); (Das & Chaudhury, 2015)	8
Desempeño organizacional	(Goodman, Schoorman & Atkin,1979); (Cantero, Cardenñosa & Santiesteban, 2011); (Lao, Leyva & Cantero, 2013); (Ortega, 2013); (Aguayo, 2014); (Carrasco & Tapia, 2015) ; (Montero, Leyva & Ballester, 2016)	7
Capacidades de la organización	(Cantero, Cardenñosa & Santiesteban, 2011); (Trierweiller, Peixe, Tezza, Duarte, Bornia, Pacheco Jr, Dittmar & Ribeiro, 2012); (Lao, Leyva & Cantero, 2013); (Pallavi & Abhijeet, 2013); (Aguayo, 2014); (Zumba, 2016); (Urguelles,2016)	7
Gestión de recursos	(Georgopoulos &Tannenbaum,1957); (Kinicki, 2003); (Cantero, Cardenñosa & Santiesteban, 2011); (Pallavi & Abhijeet,2013); (Das & Chaudhury, 2015); (Urguelles, 2016)	6
Eficiencia de la organización	(Campbell ,1977); (Das & Chaudhury, 2015); (Camue, 2016); (Montero, Leyva & Ballester, 2016); (Cantero, Cardenñosa & Santiesteban, 2011)	5
Flexibilidad y adaptación al entorno	(Campbell ,1977); (Trierweiller, Peixe, Tezza, Duarte, Bornia, Pacheco Jr, Dittmar & Ribeiro, 2012); (Pallavi & Abhijeet, 2013); (Cantero, Cardenñosa & Santiesteban, 2011)	4
Eficacia organizacional	(León, Leyva & Cantero,2013); (Camue, 2016); (Montero, Leyva & Ballester, 2016)	3

Fuente: Elaboración propia

El **cumplimiento de objetivos y metas** representa para estos autores el punto clave de la efectividad. En función de cuáles sean los objetivos y metas que se trace la organización, la misma deberá disponer qué recursos humanos, materiales y financieros son los que aseguran el cumplimiento y por ende la efectividad.

La **satisfacción de clientes internos y externos de la organización** resulta una condición necesaria para el logro de la efectividad, bajo la hipótesis de que si las demandas individuales y grupales (clientes internos) son satisfechas, en ese sentido serán satisfechas las de la entidad (clientes externos a los cuales se dirigen).

El **logro de resultados**, al igual que el cumplimiento de objetivos y metas, resulta un punto crucial para determinar cuan efectiva ha sido la organización; considerando el balance integral de todas las áreas, departamentos o procesos que agregan valor.

El **desempeño organizacional** ha sido utilizado como sinónimo de efectividad organizacional, autores como: (Cantero, Cardenñosa & Santiesteban, 2011; León, Leyva & Cantero, 2013; Bartuševičienė & Šakalytė, 2013; Ortega, 2013; Aguayo, 2014; Montero, Leyva & Ballester, 2016) así lo han planteado en sus investigaciones. Lo anterior se traduce en que la determinación de la efectividad, puede estar dada por los propios indicadores de desempeño que se definan en la organización.

Las **capacidades de la organización** son las habilidades o destrezas tanto individuales como grupales que se deben poseer o desarrollarse para obtener los resultados que se esperan.

La **gestión de recursos** se refiere a todo el proceso desde la planificación hasta el control de los recursos necesarios en la organización, para poder responder sin fallas al desenvolvimiento de sus actividades o procesos.

La **eficiencia de la organización**, implica el uso racional de los recursos que dispone la entidad. Según (Cantero, Cardenñosa & Santiesteban, 2011) tiene dos acepciones que se utilizan para dar cuenta del uso de los recursos: la primera, como la “relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados”; y la segunda, como “el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados, transformándose en productos y servicios.” Por tanto, la empresa va buscar que la realización de sus actividades sea de manera eficiente.

La **flexibilidad y adaptación al entorno**, responde a como la empresa debe estar preparada para actuar ante los cambios del entorno y de las demandas del mismo. Debe estar apta para obtener los mejores insumos posibles, y a su vez, implementar nuevos resultados que la hagan ser sostenible en el medio.

La **eficacia organizacional**, es el logro de los objetivos propuestos en un tiempo dado y que estos se correspondan a una necesidad real determinada de la empresa (Montero, Leyva & Ballester, 2016). El saber conjugar la eficiencia y la eficacia de manera adecuada, permitirá a la empresa ser efectiva.

Una vez analizadas las definiciones, la autora considera necesario establecer su propia definición sobre efectividad organizacional, bajo la mirada integral de todas las posturas estudiadas. En este sentido se considera que la E.O es:

La capacidad de una organización de gestionar y utilizar de manera eficiente sus recursos, de aprender y adaptarse al entorno circundante, de responder a las necesidades y exigencias de sus clientes; en función de obtener resultados exitosos en correspondencia con las metas y objetivos trazados.

Como resumen del epígrafe se puede decir que existen tantas denominaciones de efectividad como autores han estudiado el tema, lo que conlleva a que todavía en la actualidad, exista cierta confusión y ambigüedad sobre su conceptualización. Lo que se agrava, cuando se intenta definir qué indicadores permiten evaluarla, ya que la idea sobre lo que se considera que es efectivo para unos, no tiene por qué serlo para otros.

Se plantea que la variedad de significados atribuidos a la efectividad organizacional, ha estado influenciada por las variadas conductas organizacionales y, en consecuencia, la diversidad de enfoques y modelos diseñados al efecto. En el siguiente epígrafe se analizan algunos de los enfoques y modelos más recurrentes en la literatura, con relación al tema.

1.3. Enfoques y modelos de efectividad organizacional.

Las definiciones sobre efectividad organizacional explicadas en el epígrafe anterior, constituyen la proposición formal del significado que cada autor asume sobre el tema. Por su parte los enfoques, representan el modo en que éstos tratan de entenderlo y explicarlo, para luego materializarlo siguiendo la lógica del modelo que puedan idear según sus percepciones, vivencias o contextos.

Como parte de la revisión bibliográfica realizada en este epígrafe, fueron consultados 8 enfoques sobre efectividad organizacional, considerando en el análisis los diferentes autores, los años, los fundamentos que describen cada uno, las principales características; así como sus ventajas y limitaciones **(Anexo # 2)**. A su vez fueron consultados 10 modelos de efectividad tomando en cuenta los mismos aspectos. **(Anexo # 3)**

De este análisis, la primera conclusión a la que ha podido llegar la autora, es que los límites entre lo que plantean los enfoques y los modelos de efectividad organizacional están desdibujados y, en consecuencia, se emplean indistintamente. Autores como (Cameron, 1981 y 1986; Cameron y Whetten, 1996; Love y Skitmore, 1996; Hossein, Ramezanineghad, Yosefi, Sajjadi y Malekakhlagh, 2011; Jacob y Shari, 2012; Pallavi y Abhijeet, 2013 y Das y Chaudhury, 2015) utilizan los términos enfoque y modelo sin distinción, aunque etimológicamente no significan lo mismo. Otros como (Abston y Stout, 2006; Nieto, 2007; Ortega, 2013; Martínez, Vera y Vera, 2014; Sparrow y Cooper, 2014 y Zumba, 2016) solo utilizan el término modelo, sin referirse al enfoque, mientras que (Cervera, 2011 y Camue, 2016) emplean mayormente el término enfoque.

En este sentido, cada autor utiliza una terminología u otra para compartir su visión sobre la efectividad organizacional en el contexto empresarial, y como ésta puede ser estudiada siguiendo un patrón de referencia o una combinación de ellos en este caso: los objetivos o metas, los recursos, el sistema organizacional, la colaboración entre participantes, los procesos, la satisfacción de los constituyentes dígame usuarios y clientes, los valores, el tiempo y la sociedad. Esta dispersión tiene pros y contras, de ahí las ventajas y limitaciones que se reflejan en el análisis realizado en los anexos 2 y 3.

La autora considera que un modo de atenuar esta dispersión, es agrupando los patrones de referencia, que definen los autores, en dos grandes grupos. El primero, que recoja todos aquellos enfoques y modelos que orientan el estudio de la efectividad sobre aspectos estructurales de la organización: como metas, objetivos, procesos, recursos, sistema organizacional y el tiempo. El segundo, que agrupe enfoques y modelos orientados a elementos relacionados con el factor humano: los valores, la colaboración entre participantes, la satisfacción de los constituyentes y la sociedad. (Figuras # 2 y 3)

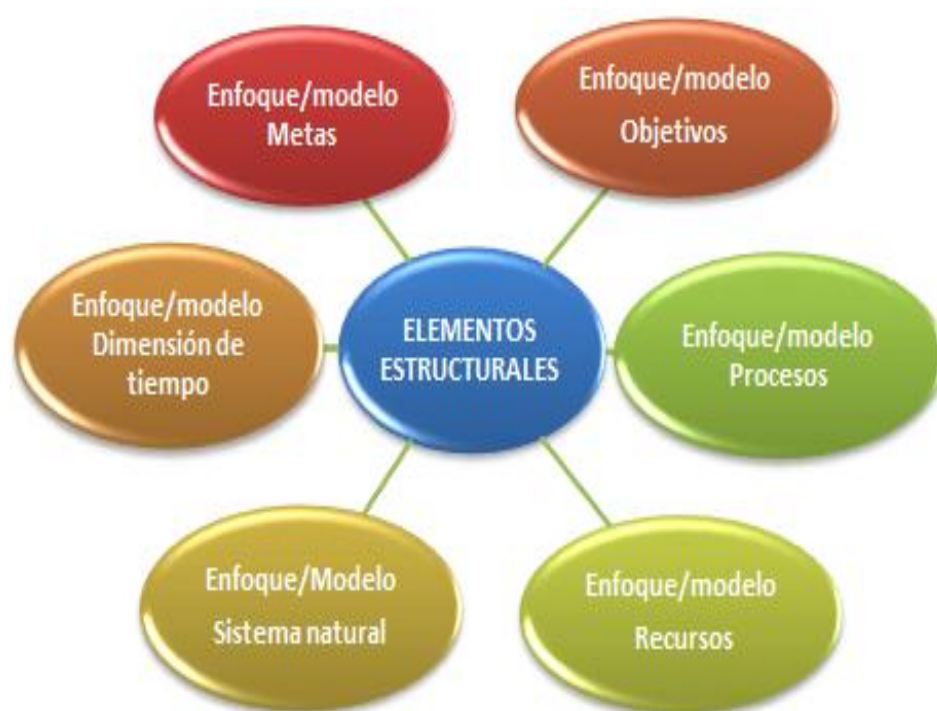


Figura #2. Agrupación de enfoques y modelos según elementos estructurales

Fuente: Elaboración propia

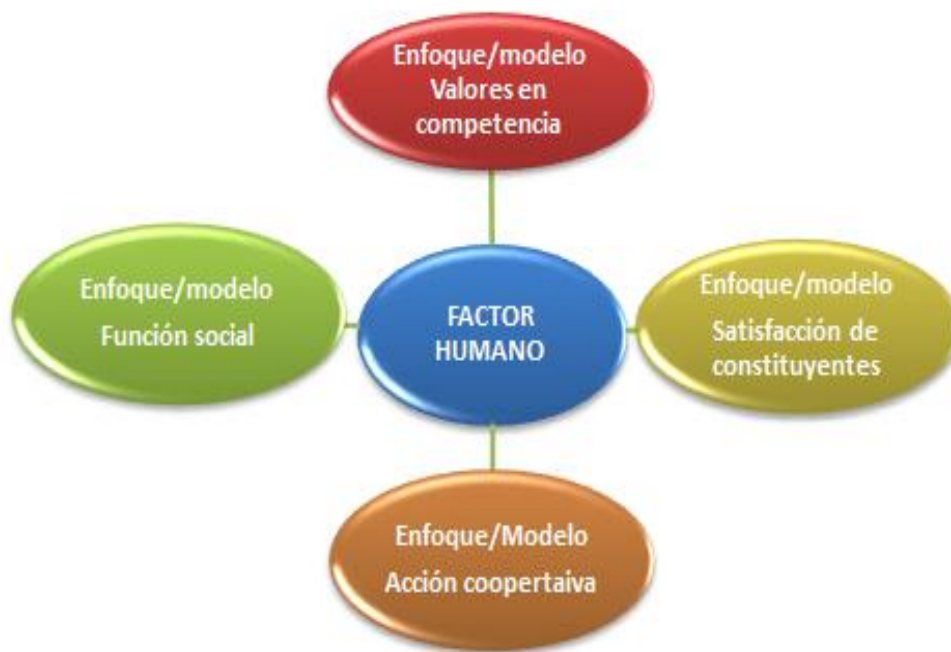


Figura # 3. Agrupación de enfoques y modelos según elementos asociados al factor humano.

Fuente: Elaboración propia

No obstante a esta agrupación, la autora considera pertinente que a la hora de estudiar la efectividad se tenga en cuenta la visión integrada de estos grupos, es decir, se debe combinar adecuadamente elementos estructurales de la organización con los elementos asociados al factor humano ya que ambos son dependientes. Este criterio se refuerza con lo planteado por Cameron y Whetten (1983), Jacob & Shari (2012), Pallavi & Abhijeet (2013), Das & Chaudhury (2015) y Urguelles (2016) cuando plantean que, para obtener un resultado más certero sobre la efectividad organizacional, deben utilizarse múltiples enfoques y/o modelos, ya que ninguno es universalmente aplicable.

Por su parte Camue (2016) insiste en la idea de que cualquier combinación de enfoques y modelos de efectividad, tiene que considerar en primer lugar el de metas u objetivos. Esto se debe a que es el más antiguo de todos los estudiados, y queda evidenciado en cada enfoque o modelo que le sigue, toda vez que los objetivos organizacionales son la plataforma para el posterior alcance de los resultados que se esperan y representan las proyecciones al corto, medio y largo plazo que se plantea la entidad en función de su objeto social.

1.4. Experiencias nacionales e internacionales sobre estudios de efectividad organizacional en el sector turístico-hoteler.

La industria turística se ha convertido en uno de los fenómenos más sobresalientes, tanto de países desarrollados como subdesarrollados, siendo uno de los sectores de la economía mundial de mayor crecimiento cualitativo y cuantitativo que mueve anualmente miles de millones de personas y se ha convertido en una de las primeras industrias del mundo, debido a que la actividad del ocio está muy enraizada en la sociedad moderna actual y crece el número de personas en el mundo que valoran más la experiencia de un viaje de turismo que las posesiones materiales.

Las últimas décadas han registrado un crecimiento sólido ininterrumpido en el sector del turismo desde los años sesenta. El 2016 ha sido el séptimo año consecutivo de crecimiento sostenido tras la crisis económica y financiera mundial del 2009. El año pasado, las llegadas de turistas internacionales superaron en 300 millones, la cifra récord alcanzada en el 2008, antes de la crisis. Los ingresos por turismo internacional se han elevado a un ritmo similar en el 2017. (Gómez, 2017)

En Cuba, la espiral creciente del sector continúa en ascenso desde principio de este año, luego que superara por primera vez los cuatro millones de visitantes extranjeros al cierre de 2016. Los mercados europeos intensifican su aumento en cuanto a la emisión de turistas a la isla, y en primer puesto de mercados emisores se mantiene Canadá con el 30 % del total de viajeros que llegan por año. En el 2016, Cuba recibió a 284 mil 937 norteamericanos, dato que representó 74 % de crecimiento, frente a las cifras del año anterior. Esta nación atendió como cifra récord, el año anterior, a más de cuatro millones de visitantes extranjeros, para un alza de 14,15 %. (Rodríguez y Olivera, 2017)

La espina dorsal de la gestión turística, se encuentra en el proceso de hospitalidad, la cual significa la cualidad y actitud de acoger amablemente a los visitantes (Ulacia y de la Tejera, 2005). La norma cubana NC 127: 2014 expone los tipos de alojamiento turísticos que deben cumplir con este principio de hospitalidad y con los requisitos mínimos expuestos, en dicha norma, para lograr la categorización.

Las clasificaciones por tipo de alojamiento son las siguientes: Hotel, Aparthotel, Villa y Motel. En el país, se sigue el criterio internacional de 1 a 5 estrellas para clasificar los alojamientos y en general se ajustan a estas exigencias. El 60% de las habitaciones en hoteles son de categoría 4 y 5 estrellas, de ellas el 75% están localizados en playas y el 25% en ciudades. (Sitio HiCuba.com)

El tipo de establecimiento más representativo de todos es el hotel. Conforme a esto, las modalidades o producto turístico que va a ofertar, estarán muy asociadas tanto al tipo de demanda como al tipo de actividad que desarrolla el establecimiento, así como, a las prestaciones puestas a disposición del cliente. También, la localidad turística es un elemento que interviene en la conceptualización de la modalidad del establecimiento. En función de todo ello, se puede encontrar, en el caso del hotel, las siguientes modalidades:

- ✓ Hotel de ciudad: como su nombre lo indica, se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial – económico, alojan al turista o al hombre de negocios.
- ✓ Hotel de playa o resorts: su actividad, está limitada, en lo fundamental, al período vacacional de los turistas.
- ✓ Hotel de naturaleza: son instalaciones de alojamiento enclavadas en espacios naturales de alto valor turístico, cultural, y ecológico.
- ✓ Hotel de tránsito: son los hoteles que, por su ubicación territorial, se destinan a dar alojamiento por una estancia promedio de 1 o 2 días a turistas que están de recorrido (o circuitos turísticos).
- ✓ Hotel de salud: se trata de hoteles que asocian su función clásica de alojamiento a la de salud (termal, spa, antidroga, etc.).
- ✓ Hotel boutique: constituye una de las modalidades más nuevas de hotel y se basan esencialmente, en ofrecer servicios muy exclusivos a los clientes, con una atención altamente personalizada y con una ambientación del más refinado gusto (que no implica lo más costoso) y promoviendo lo más autóctono y de valor cultural de la región o país (artesanías, cuadros de pintores reconocidos, etc. (Ulacia y de la Tejera, 2005).

Cuba cuenta en estos momentos con 66 547 habitaciones en hoteles y espera agregar 4020 en estos 12 meses, con la finalidad de incluir 20 000 adicionales en el 2020, y totalizaría 104 000 en 2030. (Rodríguez y Olivera, 2017)

Toda esta ampliación a la que se enfrenta el país, permite consolidar la oferta turística en todo sentido, pero demanda como ya se anunció, una mezcla adecuada de valores humanos, preparación, compromiso e innovación constante, en aras de lograr desempeños superiores, y por ende, resultados organizacionales exitosos. En otras palabras, efectividad organizacional. Si bien es cierto que este es el estado deseado de muchas organizaciones, en particular de este sector, que exige trabajar con altos estándares en función de su categoría, cabría preguntarse ¿cuántas de estas entidades hoteleras, dedican tiempo y esfuerzo en estudios sobre efectividad organizacional?

Para dar respuesta a esta interrogante, se realizó una búsqueda sobre estudios de efectividad o desempeño organizacional en el sector turístico hotelero, pudiendo identificar de 16 estudios consultados (6 nacionales y 10 internacionales) solo uno perteneciente al sector turístico hotelero, y el mismo, enmarcado en el contexto internacional (**Anexo # 4**).

De los estudios, 4 son investigaciones teóricas, unos abordan elementos referenciales sobre el tema, otros se orientan a probar teóricamente la relación entre la efectividad o el desempeño organizacional con otras variables como: remuneración (salario), enfoque de sistema y la gestión. Los restantes estudios (12) tienen alguna aplicación práctica, y correlacionan la E.O con variables como: la gestión del conocimiento y competencias claves, la planificación estratégica, la personalidad, la cultura organizacional, la innovación, creatividad, velocidad y eficiencia.

Los sectores de aplicación de estos estudios a nivel internacional fueron: transporte, aeronáutica, educación superior, industria del café, construcción, gastronomía privada, un gobierno municipal y el turismo. En el contexto nacional, se circunscriben en el sector de las artes gráficas, educación superior, servicios aeronáuticos y portuarios.

Estos estudios comprenden procedimientos, metodologías o modelos que permiten evaluar la efectividad organizacional. Sin embargo, se puede resaltar en ellos el trabajo de Gil (2014), el cual constituye un diagnóstico sobre la efectividad organizacional. En el mismo, se busca identificar posibles causas de los resultados no tan favorables que presenta la entidad objeto de estudio en esa investigación, y que por tanto, impiden que alcance su efectividad.

A partir de la revisión realizada sobre estos estudios de efectividad, la autora considera que son insuficientes los trabajos sistematizados y publicados sobre el tema en el sector turístico- hotelero cubano. Esto pudiera estar asociado a elementos como:

1. Desconocimiento sobre la utilidad de estudiar la E.O en función de lograr, mantener y optimizar el funcionamiento de la entidad.
2. Mayor atención a otros temas de interés como la gestión de los recursos humanos, gestión del conocimiento, innovación, comunicación organizacional, gestión ambiental sostenible y gestión de la calidad. Con respecto a esta última, los sistemas de gestión de la calidad basados en las normas ISO 9001 han cobrado auge en el contexto empresarial, existiendo consenso a nivel nacional e internacional sobre la importancia de su implementación.
3. Limitaciones en el acceso a la información actualizada sobre el tema, debido a que el origen de esta es mayormente internacional y eso requiere movilización de presupuesto en caso de la existencia de un departamento de investigación o la contratación de una consultoría especializada sobre el tema.

Debido a la poca investigación sistematizada o accesible sobre estudios de efectividad organizacional en el sector turístico – hotelero la autora propone diseñar un procedimiento con este fin, en particular para identificar los factores que frenan o favorecen que el hotel (objeto de estudio) pueda trabajar en pos de lograr su efectividad. Para ello, se apoya en la estructura del procedimiento de diagnóstico presentado por Franch (2011). Esta propuesta constituiría un referente de autodiagnóstico sobre el tema para el sector, y a la vez, permitirá a la gerencia del Complejo Hotelero Vedado Saint- John's, sentar las bases en pos de su efectividad.

CAPÍTULO II. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS QUE FRENAN O FAVORECEN LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL EN EL COMPLEJO HOTELERO VEDADO - SAINT JOHN'S

El presente capítulo centra la atención en el segundo objetivo de la investigación y responde al diseño y presentación del procedimiento de diagnóstico para la identificación de los elementos que frenan o favorecen la efectividad organizacional en el Complejo Hotelero Vedado Saint- John's, al identificar en el trabajo de campo, que no están creados los mecanismos en la instalación, para lograr resultados en este sentido.

2.1. Características generales del procedimiento

Con el objetivo de atenuar la limitante identificada en el trabajo de campo en el Complejo Hotelero Vedado - Saint John's, la autora se propone diseñar un procedimiento de diagnóstico que permita orientar a la gerencia, sobre qué acciones desarrollar para atenuar los elementos que se identifiquen como desfavorables en función de la efectividad organizacional y potenciar aquellos no lo sean (Figura # 4).

El procedimiento consta de III etapas, las cuales se describen a continuación.

2.1.1. Etapa I: Caracterización general del hotel.

Esta etapa permite identificar sus atributos esenciales, así como un conjunto de indicadores que proyectan su funcionamiento en el período (diciembre 2015-diciembre 2016):

- ⇒ **Identidad hotelera:** Asociado a los elementos genéricos que identifican una a una instalación hotelera dígame el nombre del hotel, cadena o grupo al que pertenece, categoría y tipología hotelera.
- ⇒ **Categorías rectoras:** aquellas que proyectan el funcionamiento de la organización (Misión, Visión, Objeto social, Valores, Objetivos estratégicos).
- ⇒ **Capacidad de la planta hotelera:** número de habitaciones totales, estimado de capacidad potencial.

- ⇒ **Estructura organizacional:** organigrama, su diseño y balance estructural (niveles de subordinación, flujos de información etc.)
- ⇒ **Indicadores de Recursos Humanos:** total de trabajadores aprobados y en plantilla, distribución según la categoría ocupacional, estilos de pago.
- ⇒ **Indicadores de servicios:** Índice de satisfacción del cliente por área.
- ⇒ **Indicadores económicos:** utilidades, costos y gastos totales del período e ingresos totales.
- ⇒ **Comportamiento del mercado:** número de turistas /días, los principales mercados emisores y principales turoperadores (TTOO).

Para poder recopilar esta información se propone el empleo de técnicas como: la revisión documental y la entrevistas fundamentalmente. **(Anexo # 5)**

2.1.2. Etapa. II: Diagnóstico sobre la efectividad organizacional.

Esta etapa permite un estudio descriptivo sobre el tema, en el cual luego de que se describe el perfil de los encuestados (aspecto I), y de la institución (aspecto II) se procede a verificar un conjunto de cuestiones significativas en cuanto al tema, que se agrupan bajo los siguientes bloques de preguntas:

III-Comprensión sobre el tema.

IV-Intención del hotel con relación al tema.

V- Requerimientos necesarios para lograr la efectividad organizacional.

VI- Acciones que se desarrollan para lograr la efectividad organizacional

VII-Obstáculos que impiden la efectividad organizacional

VIII-Beneficios asociados a la efectividad organizacional

IX-Visión de futuro sobre la efectividad organizacional en el hotel.



Figura # 4. Procedimiento de diagnóstico

Fuente: Elaboración propia a partir de (Franch, 2011) y versiones sucesivas

Para la verificación de estos aspectos, la autora se apoya en la encuesta desarrollada por (Franch, 2011) y validada posteriormente en tesis de grado, maestría y doctorado en el período (2012- 2016). La misma está orientada a la gestión del conocimiento, pero su estructura es válida a los efectos de la presente investigación, por lo que se realizan los ajustes pertinentes en función del objetivo que se persigue. En este sentido se diseñan dos encuestas, una para directivos (**Anexo # 6**) y otra para trabajadores (**Anexo # 7**) ya que, según las particularidades del estudio, es pertinente obtener el criterio de ambos grupos de encuestados. En el epígrafe siguiente se explica detalladamente la selección de la muestra.

En esta etapa, además de la aplicación de las encuestas, se utiliza como técnica la dinámica de grupo. La cual permite interactuar cara a cara con el grupo de encuestados, así como llegar a consensos en cuanto a criterios ambiguos en algunas respuestas, entre otras facilidades que brinda esta técnica. Como cierre de la etapa, se realiza el análisis y procesamiento de la información, mediante el Software Estadístico SPSS en su versión 15.0 y se utilizan como herramientas para su interpretación tablas de frecuencias, diagramas de barras simples y agrupados, medidas descriptivas como la moda, mínimos, máximos, percentiles. Todas ellas, herramientas del análisis exploratorio de datos que facilitan la interpretación de los resultados.

2.1.3. Etapa. III: Valoración de los resultados.

Esta etapa permite hacer una valoración de los resultados apoyada en el cruzamiento de los diferentes métodos y técnicas aplicadas en las etapas anteriores: revisión documental, entrevistas, encuestas, dinámicas grupales y estadística descriptiva logrando con ello, identificar los elementos que frenan o favorecen la efectividad organizacional, en aras de orientar a la gerencia finalmente, sobre las acciones que necesita desarrollar.

2.2. Análisis de la muestra.

En este epígrafe se describe los pasos seguidos para la selección de la muestra, considerando pertinente por las particularidades del estudio, dividir la población en dos estratos: directivos y trabajadores.

En el caso de los directivos al ser un estrato pequeño (11) no fue necesario realizar cálculo del tamaño de muestra por lo que se asume el 100% de la población. Con relación a los trabajadores, al ser una población mayor (182) sí fue necesario su cálculo. Para ello, se utilizó el: “Sample Size Computation Program” el cual proporciona el tamaño de muestra ideal sobre la base de un nivel de confianza y error entre un 5% y un 10%. En este caso, el tamaño de muestra ideal que reporta el software es de 63, asumiendo un nivel de confianza y error de un 10% (**Anexo # 8**).

CAPITULO III. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO EN EL COMPLEJO HOTELERO VEDADO - SAINT JOHN'S.

3.1. Análisis y discusión de los resultados

3.1.1. Etapa I: Caracterización general del complejo hotelero.

En esta etapa como ya se anunció, corresponde realizar una caracterización general de la entidad tomando en cuenta los elementos presentados en el procedimiento:

➤ Identidad hotelera

El Hotel Vedado fue fundado el 21 de diciembre de 1952, se encuentra en calle O No. 244 entre 23 y 25, Vedado, Plaza de la Revolución. Su categorización es de tres estrellas *** Plus, con variedad de servicios, puntos de venta y tradición de desempeño exitoso, al mismo tiempo que explota su ventajosa ubicación geográfica, cualidades que normalmente se traducen en alta satisfacción del cliente.

Actualmente el Hotel Vedado, junto con la instalación denominada Flamingo y la instalación Saint John's, conforman una sola entidad hotelera a manera de complejo, quedando el nombre de Complejo Hotelero Vedado- Saint John's. El Órgano Superior de Dirección es el Grupo Hotelero Gran Caribe S.A., fundado en el año 1992, que posee y dirige hoteles de cinco, cuatro y tres estrellas, propios y en contrato de administración. El diseño e imagen del producto hotel Vedado - Saint John's se enmarcan en la identidad corporativa de Gran Caribe.

La Marca.

La marca Hotel Vedado se refuerza con la marca Flamingo, una de sus dos torres, ambas poseen amplia fama internacional a través de los años de fundadas y reconocido desempeño por la calidad en los servicios. Resultan relevantes un conjunto de estándares distintivos, de valores internos, de ubicación privilegiada, de historia, de intangibles gerenciales y de profesional actuación del personal de contacto.

Este conjunto de elementos, tangibles e intangibles, unido a las trascendentes opiniones de las muchas personalidades que han visitado al Vedado, y su mención en importantes publicaciones, se ha traducido en que esta marca signifique status para sus

clientes actuales y potenciales, lo cual le confiere especial fuerza competitiva pero ello requiere duplicar tiempo y esfuerzo para mantenerlo.

➤ **Categorías rectoras**

Al revisar las categorías rectoras de la entidad dígame: **misión, visión, valores, objeto social y objetivos estratégicos (Anexo # 9)**, en función de ver su proyección con respecto a la efectividad organizacional, se pudo observar que:

- El **objeto social** solo describe su razón de ser así como los servicios principales y complementarios que ofrece la instalación.
- La **misión** esta mayormente enfocada a describir la oferta de servicios que tienen, buscando lograr satisfacer al cliente, a partir de sus capacidades profesionales y técnicas, enaltecidos por su identidad corporativa. Si bien no existe un énfasis explícito en su misión hacia el logro de la efectividad, al menos hace alusión a un indicador clave para ello: la satisfacción de sus clientes.
- La **visión**, por su parte, pone énfasis en el reconocimiento del control interno que ejercen y el trabajo enfocado hacia el posicionamiento y su orientación al cliente.
- Los **objetivos estratégicos** se concentran en garantizar la calidad, resultados desde el punto de vista financiero, la consolidación de los valores, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y mejoras en el desempeño.

Finalmente, la propuesta de **valores** que presentan, evidencia compromiso con la institución y sus resultados.

Al observar las categorías, se puede decir que de manera explícita no reflejan la intención de trabajar en pos de la efectividad, pero sí de manera implícita, lo que a juicio de la autora, desde una visión reducida e incompleta; ya que estarían faltando otros indicadores relevantes a tener en cuenta para poder alcanzarla y mantenerla.

➤ **Capacidad de la planta hotelera**

El complejo posee 3 edificios o bloques habitacionales, que suman un total de 291 habitaciones climatizadas. De ellas 10 son triples, 8 junior suites, 35 matrimoniales, 238 habitaciones dobles estándar con baño privado y agua fría y caliente. Por tanto, cuenta con una capacidad instalada de 582 turistas. El % ocupacional de las habitaciones es 67.16 %.

La distribución física de la instalación es la siguiente: el bloque Flamingo cuenta con 1 lobby, 65 habitaciones distribuidas en 6 pisos, 1 tienda caracol, la Cafetería Habana y el restaurant: El Cortijo (en reparación). El bloque Vedado posee 138 habitaciones en 8 pisos, 1 lobby, 1 piscina con snack bar, el Lobby Bar “Vedado” con espacio para la recreación y animación y el restaurant “Chez Vedado”. El bloque Saint John’s cuenta con 1 lobby, el Lobby Bar “Me faltabas tú”, 88 habitaciones distribuidas en 14 pisos, el restaurant “Marakas” ubicado al lado del bloque y dentro del mismo, el restaurant “La Plaza”, 1 piscina con snack bar en el piso 14, así como el centro nocturno “Pico Blanco”.

Esta distribución de la planta por bloques, conlleva a que el nivel de supervisión sea más engorroso por lo que deben quedar bien definidas las responsabilidades para que todo pueda funcionar correctamente, bajo la imagen de la marca.

➤ **Estructura organizacional**

El organigrama de la organización (**Anexo # 10**) permite identificar una estructura simple de tres niveles, con amplios tramos de control y autoridad centrada en la dirección general. Sin embargo por las características del complejo, la autora considera que no es el tipo de estructura más adecuada, por lo que se sugiere una revisión para que su representación mediante el organigrama, refleje la realidad en cuanto a los niveles de subordinación, flujos de información y decisión.

➤ Indicadores de Recursos Humanos

El capital humano en la entidad, está compuesto por un total de 213 trabajadores. De ellos, 98 mujeres y 115 hombres. La composición étnica de este capital es: 89 blancos, 54 negros y 70 mestizos.

La siguiente tabla # 2, muestra **la plantilla aprobada y cubierta** de los trabajadores del complejo, en el mes de abril del 2017.

Tabla # 2. Plantilla aprobada y cubierta

Complejo hotelero Vedado Saint John's		Plantilla	
Aprobada	Cubierta	Vacantes	
213	193	20	

Fuente: Elaboración propia a partir de Composición de la Fuerza de Trabajo

Como se puede observar la plantilla del complejo no está cubierta al 100%. Los motivos de las plazas vacantes son: cierres de contrato, movimientos internos o solicitud propia de los trabajadores. (Entrevista con la Directora de Recursos Humanos).

La distribución en el hotel, en función de **la categoría ocupacional** y en base a la plantilla cubierta queda representada en la tabla # 3.

Tabla # 3. Categoría Ocupacional

Complejo hotelero Vedado Saint John's		Categoría ocupacional	
Cuadros Ejecutivos	Técnicos	Servicios	Operarios
11	28	111	43

Fuente: Elaboración propia a partir de Composición de la Fuerza de Trabajo

El hotel tiene establecido un **sistema de pago por resultados** (Resolución No.6/2016 MTSS¹ y Resolución No.1/2017 MTSS), que se efectúa cuando se cumple con los indicadores directivos, sin deteriorar el indicador límite gasto por peso de VAB² y la Utilidad antes de impuestos por peso de VAB. A su vez, los trabajadores reciben el salario básico, más 10 CUC en aseo personal y la propina colectiva, la cual es un acuerdo sindical con la administración. (Entrevista con la Directora de Recursos Humanos)

➤ **Indicadores de servicios**

La gama de servicios que oferta el hotel es amplia (**Anexo # 11**), lo cual conlleva a velar por una prestación del servicio adecuada para garantizar el confort y satisfacción de los clientes. El hotel utiliza como mecanismos para medir esta satisfacción la comprobación física de la atención que se les brinda a los clientes, el libro de quejas y sugerencias del cliente, el libro de opinión del cliente y la encuesta de satisfacción al cliente (**Anexo # 12**). (Entrevista con Especialista de Calidad y Especialista de Relaciones Públicas)

A continuación, se exponen en la tabla # 4, los indicadores por área, que analizó el Especialista de Calidad sobre el porcentaje de satisfacción para el período 2015-2016.

¹ Ministerio del Trabajo y Seguridad Social

² Valor agregado bruto

Tabla # 4. Nivel de satisfacción de clientes en %

Indicadores de áreas	% Satisfacción		% Diferencia	% Desv. respecto al cumplimiento (93.0%)	
	2015	2016		2015	2016
Recepción	94.2	92.6	(1.6)	1.2	(0.4)
Habitaciones	90.0	87.15	(2.85)	(3.0)	(5.85)
Restaurantes	94.1	93.75	(0.35)	1.1	0.75
Desayuno Buffet	98.3	96.3	(2.0)	5.3	3.3
Animación	93.0	93.23	0.23	0	0.23
Centro Nocturno	93.9	93.97	0.07	0.9	0.97
Mantenimiento	88.7	77.60	(11.1)	(4.3)	(15.4)
Seguridad	97.5	93.4	(4.1)	4.5	0.4
Relación Calidad-Precio	95.2	84.7	(10.5)	2.2	(8.3)
Índice general	94.48	93.54	(0.94)	1.48	0.54

Fuente: Elaborado a partir de Informe Anual de Calidad 2016

Al cierre del año 2016, se alcanzó un 93.54 % de satisfacción general, mientras que en el 2015 un 94.48 %, lo cual implica un decrecimiento de un 0.94 %. Esto se debió, al proceso de reparación general que se ha venido realizando en la instalación con vista a mejorar el confort de las habitaciones de los 3 bloques del complejo, así como en las áreas de recreación y esparcimiento de los turistas. La consecuencia de ello es que la privación a estas áreas y los ruidos producto de la construcción ha creado descontento. No obstante, en los dos períodos en general y a pesar de las desviaciones negativas que presentan las áreas como: Recepción, Habitaciones, Mantenimiento y la Relación Calidad – Precio se cumplió, por encima del porcentaje establecido 93.0 %, en 1.48% para el 2015 y en 0.54% para el 2016.

➤ **Indicadores económicos**

Para valorar el comportamiento de los indicadores económicos, se tuvo en cuenta el total de ingresos, el total de costos y gastos, así como la utilidad del período en millones

moneda total. Para ello se toma como referente el período 2015-2016. La tabla # 5 así lo demuestra.

Tabla # 5. Relación de Indicadores Económicos 2015-2016

Indicadores (Moneda Total)	2015	2016	% de Crecimiento	Desviación R15-R16
Ingresos Totales	4173.5	4429.6	106.1	256.6
Costos y Gastos Totales	3720.7	4204.6	113.0	483.9
Utilidad del Período	452.8	225.0	49.7	227.8
Índice de Eficiencia (%)	89.2	94.9	106.5	4.80

Fuente: Elaborado a partir de Informe Anual Contable-Financiero 2016

Como se puede observar los ingresos para el año del 2016 fueron de 4429.6 moneda total mientras que en el año 2015 fueron de 4173.5 moneda total, lo cual implica que en el 2016 existió un aumento de 256.6 moneda total, debido a que existió una mayor cantidad de ventas netas por los conceptos de alojamiento, gastronomía y centro nocturno. Esto representa un 106.1 % de crecimiento con respecto al año anterior.

Los costos y gastos también aumentaron de un año a otro, en 483.9 moneda total, debido al proceso de reparación y mantenimiento en el cual aún se encuentra la instalación. Esto significó un crecimiento en gastos de 13.0 % respecto al 2015.

La utilidad del período para el 2015 fue 452.8 moneda total mientras que para el 2016 fue de 225.0 moneda total, lo que representa solamente 49.7 % de crecimiento de un año a otro. A causa del crecimiento de los costos y gastos originados en el 2016, la utilidad disminuyó con respecto al 2015, siendo esta diferencia de 227.8 moneda total. Ante este escenario, el Índice de Eficiencia (costos y gastos totales/ ingresos totales) refleja para el 2015 un porcentaje de 89.2 % y para el 2016 un 94.9%. Ello significa, que en el último período se fue menos eficiente con respecto al año anterior ya que el aumento de los costos y gastos de las actividades de reparación y mantenimiento, para la mejora del complejo, afectaron los ingresos totales.

➤ **Comportamiento del mercado**

El complejo recibió un total de 95723 **Turistas Días (TD)** en el año 2016 inferior en 3739 con respecto al plan 99462, pero superior al 2015 (92619 TD). Lo que demuestra la efectividad del incremento de precios no solo en habitación sino también en el suplemento de comida, propuesta desarrollada por el equipo de comercial quienes trabajaron con los turoperadores para incrementar los clientes con cena (MAP)³.

Los principales **mercados emisores por TD** son: México, España, Costa Rica, Italia, Panamá, Argentina, Brasil y Bélgica.

Los principales **clientes nacionales** son las empresas: Moa Nickel, Casa de las Américas, Consignataria Mambisa, Grupo Agroindustrial del Grano, Instituto de Investigaciones Agroforestales, Universidad de la Habana Empresas de Aseguramiento y Servicios, Asociación Cubana de Trabajo Agroindustrial y la UNESCO.

La **Habitaciones Días Ocupadas (HDO)** en el año 2016 fueron de 57869 de un plan estimado de 74910 HDO, lo cual implicó un cumplimiento de 77.3% por debajo de lo presupuestado. En el año 2015 se obtuvo un real de 55709 HDO, y esto significó que el año 2016 tuvo mejores resultados en cuanto al provecho de la capacidad de alojamiento.

Los principales turoperadores **TTOO por TD** para el período 2015-2016 son los siguientes: Protours Riesgos; Agencia de Viaje Cubanacan, Amistur, Havanatur USA USA, Easa Almendares Costa Rica, Globalia Busins Trav S.A.U ESP, Cubatur Eventos Cuba, Protours México, Ecotur y Eden Viaggi Italia. El gráfico # 3 muestra la relación de TTOO y la cantidad de TD que ingresaron al alojamiento turístico para los años 2015 y 2016. Se destaca en el 2015, Protours México y Amistur con la cifra más alta de TD y la cifra más baja la posee Protours Riesgos. Este comportamiento varió sustancialmente de un año a otro, ya que este último TTOO logró la cifra más alta en el 2016 y la más baja la consiguió Eden Viaggi Italia.

³ Media pensión: constituye uno de los planes alimenticios que oferta el hotel que incluye alojamiento, desayuno, almuerzo y cena.

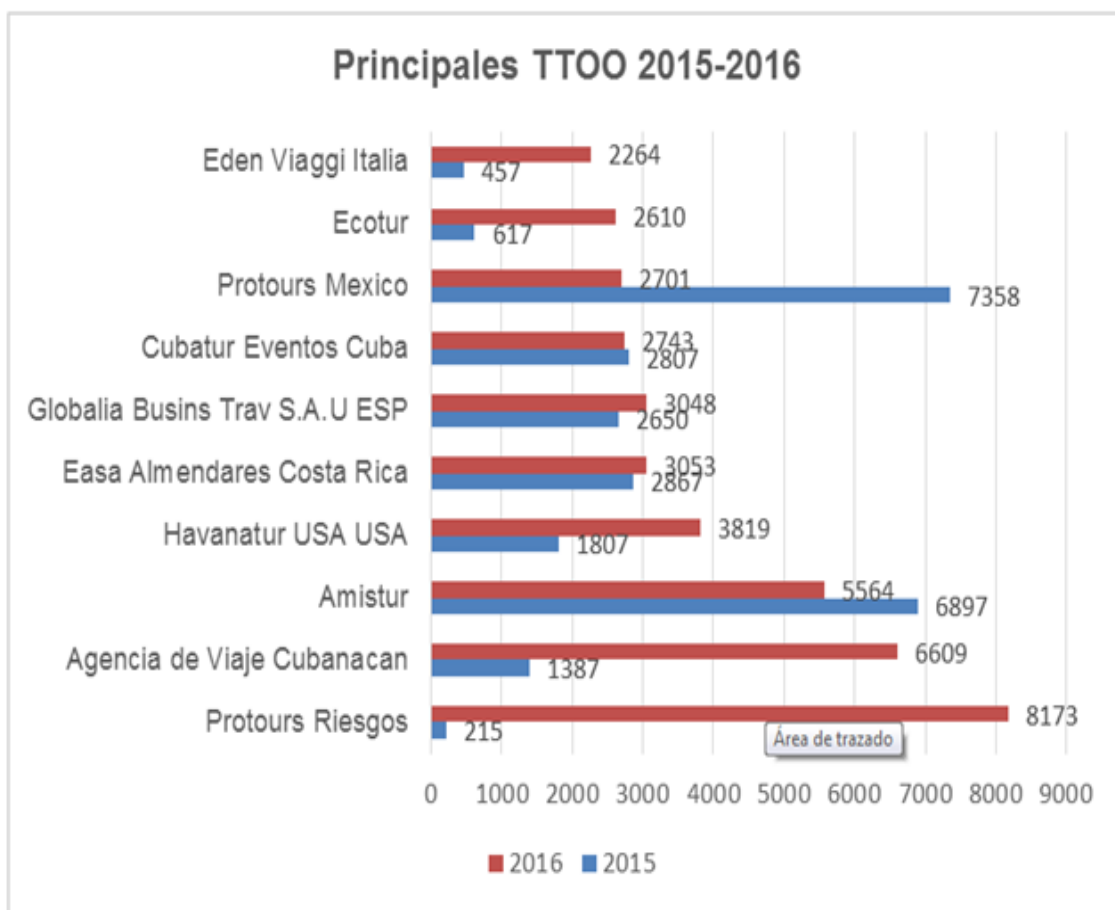


Gráfico # 3. Principales TTOO por TD en el período 2015-2016

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Anual Comercial 2016

Hasta aquí la caracterización general de la entidad comprometida en la etapa I del procedimiento. En ella afloraron aspectos positivos y otros no tanto, en función de la propuesta que se sugiere, de que la entidad trabaje en pos de su efectividad. En el epígrafe siguiente se presentan los resultados obtenidos en la etapa II, los cuales abordan aspectos vinculados al tema, dígame desde su comprensión hasta la visión de futuro con relación al mismo por parte de los encuestados.

3.1.2. Etapa II: Diagnóstico sobre la efectividad organizacional.

En esta etapa del procedimiento de diagnóstico se muestran los resultados obtenidos a través de la encuesta, donde el primer aspecto, corresponde al perfil de los encuestados.

I-Perfil del encuestado (Anexo # 13)

El total de directivos encuestados fueron 11, observando un predominio del sexo masculino con respecto al femenino en este estrato, para un 54,5% y 45,5% respectivamente. La edad promedio mayormente representada está por encima de 46 años, significando el 81,8% del total. El porcentaje de escolaridad se puede decir que es medio, pues aunque la mayoría (63,6%) son universitarios, el 27,3% es técnico medio y el 9,1% bachiller. En este sentido, la representación de directivos con categoría científica es baja 81.8%, solo dos de ellos tienen culminada una maestría. Finalmente, el promedio de años de experiencia más representativo, 45.5%, fue más de 20 años.

Con relación a los trabajadores la muestra seleccionada fue de 63, coincidiendo en este caso el género masculino por encima del femenino al igual que en los directivos, pero con diferentes valores 61,9% y 38,1% respectivamente. El promedio de edad que prevaleció en este estrato coincidió en dos rangos, un 42,9% tiene edades comprendidas entre 36-45 años y otro 42,9% tiene más de 46 años. En este estrato la mayoría es bachiller (39,7%), el resto es universitario (31,7%) y técnico medio son el 28,6%. El 90,5% no tiene categoría científica, solo la tiene el 9,5%, representado por 6 trabajadores. Finalmente, los años de experiencia en el cargo también oscilaron en dos rangos, pero en este caso 36,5% lleva de 11-20 años en el puesto y 36,5% lleva más de 20 años.

Una vez descrito el perfil de ambos grupos de encuestados, se presenta el perfil de la institución, a partir de los criterios de sus directivos y trabajadores. Para ello se utilizaron diagramas de barras agrupados, con el objetivo de obtener de manera simultánea la información por ambos grupos.

II- Perfil de la institución (Anexo # 14)

El perfil de la institución consistió en analizar la entidad desde dos perspectivas, una relacionada con el enfoque competitivo distintivo, y la otra, con el enfoque organizativo

distintivo. En ambos casos se presentaron varias opciones, de las cuales solo debían escoger una, la que más se ajustara a su realidad.

Con relación al enfoque competitivo distintivo, los directivos presentaron menos variabilidad de respuestas, concentrando las mismas en la diferenciación por calidad con un 54,5%, y la diferenciación por eficiencia operacional con un 45,5%. En cambio en los trabajadores, hubo mayor variabilidad, obteniéndose respuestas en todas las opciones de la escala, pero la mayor concentración estuvo dada en considerar como distintivo en la entidad, los mismos aspectos que los directivos pero a la inversa en primer lugar valoran la diferenciación por eficiencia operacional con un 38,1% y luego diferenciación por calidad con un 34,9%.

En cuanto al enfoque organizativo distintivo, el comportamiento fue similar a la pregunta anterior. Los directivos en este caso, presentan mayor variabilidad de respuestas pero se concentran en dos de ellas como más significativas: el enfoque organizativo descentralizado con un 45,5% y el enfoque organizativo centralizado con un 27,3%. En cambio los trabajadores, mantienen la variabilidad en todas las opciones de la escala, pero como significativo en sus respuestas, fueron los dos mismos aspectos señalados por los directivos lo que a la inversa. Le dan mayor peso a la centralización (47,6%) y menos a la descentralización (14,3%).

Una vez hecho este análisis, se muestran los resultados arrojados en uno de los aspectos vitales sobre el tema en la institución: su comprensión.

III-Comprensión sobre el tema (Anexo # 15)

Con relación a la comprensión sobre el tema, se puede decir que fueron favorables las respuestas tanto de directivos como de trabajadores, en cuanto a: poder explicar claramente qué es la E.O, entender la importancia de que su organización sea efectiva y conocer los elementos que garantizan la efectividad en la misma, ya que la media de respuestas en ambos casos estuvo por encima de 2. Ello significa que están de acuerdo

con estas afirmaciones, aunque es preciso señalar que en el caso de los trabajadores los valores están más cercanos al 2, lo cual se considera como una postura intermedia.

En la pregunta que implicaba el conocimiento y comprensión sobre la E.O por todo el personal del hotel, así como el reconocimiento a la importancia de lograrla, los valores de la media fueron de 2, por lo que ambos encuestados están medianamente de acuerdo con este planteamiento.

IV-Intención del hotel con relación al tema (Anexo # 16)

Una vez analizado el nivel de comprensión de ambos encuestados sobre la E.O, fue pertinente indagar sobre la intención de trabajar en función de la misma en la entidad.

En el caso de los directivos las respuestas fueron muy optimistas, ya que la media de respuesta en la mayoría de las opciones que se les presentaron, está por encima de 2. Ello significa que están en casi total acuerdo de que existe una proyección estratégica en la entidad orientada al logro de la efectividad, en que están identificados los indicadores que garantizan la misma, que son discutidos con los empleados los aspectos que permiten impulsarla, que se realizan estudios sobre el tema en el hotel y que si se ejecutaran acciones para potenciarla, apoyarían en el proceso. En lo que están medianamente de acuerdo, al concentrarse la media de respuesta en el valor 2 es de que existe un responsable encargado de realizar estudios sobre el tema en el hotel.

Los trabajadores, menos optimistas, con una media de respuestas por debajo de 2, consideran que no se realizan estudios sobre E.O en la entidad y que tampoco existe un encargado para ello. En el resto de los planteamientos, aunque los valores no llegan a 3 (máximo acuerdo) tienen un comportamiento entre 2 y 2.5, lo cual se considera favorable, sobre todo por la coincidencia de criterios con los directivos.

V- Requerimientos necesarios para lograr la efectividad organizacional (Anexo # 17)

Al preguntarles a los encuestados qué requerimientos resultarían necesarios para poder trabajar en pos de lograr la E.O en el hotel, y cuál sería su nivel de prioridad, ambos grupos consideraron con un nivel de prioridad **medio- alto** los siguientes:

- a) Entender bien en qué consiste la efectividad organizacional.
- b) Identificar y definir los indicadores que garantizan la efectividad organizacional en el hotel.
- c) Aprobar y socializar y los indicadores que garantizan la efectividad organizacional en el hotel.
- d) Crear una cultura y ambiente de trabajo que propicie el compromiso de todos, en el cumplimiento de los indicadores de efectividad.
- e) Activar el liderazgo en los responsables de procesos para que velen por el cumplimiento de los indicadores.
- f) Intercambiar con otros hoteles para socializar experiencias en función de la identificación y definición de indicadores de efectividad organizacional.

Y coincidieron, con nivel de prioridad **medio**:

- a) Contratar consultores expertos que apoyen el proceso de identificación y definición de indicadores de efectividad organizacional para el hotel.

El reconocimiento de estos aspectos como prioridades para la organización, le permite a la gerencia emprender acciones para irles dando respuesta, y de esta forma, sentar las bases en función del tema.

VI- Acciones desarrolladas en pos de la efectividad organizacional (Anexo # 18)

En este acápite se les presentó a los encuestados un conjunto de aspectos que respondían a los indicadores generales sobre efectividad que se analizaron en el capítulo 1, dígame cumplimiento de objetivos y metas, satisfacción de clientes internos y externos, logro de resultados, desempeño organizacional, capacidades de la organización, gestión de recursos, flexibilidad y adaptación al entorno; así como eficiencia y eficacia organizacional.

Los resultados en este sentido, arrojaron respuestas positivas, ya que la mayoría afirmó que sí se desarrollaban todas las acciones que les fueron presentadas. Solo hubo un

caso, en que el porciento de respuestas negativas superó a las positivas con un 51,4% y 48,6% respectivamente. En este caso, correspondió al hecho de que no consideran que la estrategia de la organización, sea compartida y entendida por todos para el cumplimiento de las metas y objetivos.

VII-Obstáculos que impiden la efectividad organizacional (Anexo # 19)

Al indagar sobre los obstáculos que impiden hoy la efectividad organizacional en el hotel y su nivel de importancia, se pudo identificar que para los directos, la mayor preocupación está en la inestabilidad económica y en la cultura organizacional inadecuada, ya que los valores de respuesta en estos aspectos estuvieron entre 2 y 3, considerados según la escala, con una importancia media-alta. Este grupo de encuestados reconoció otros obstáculos como deficiente gestión, capacidad organizacional limitada y poco compromiso de responsables e implicados en los procesos organizacionales, pero en este caso, el nivel de importancia que le otorgaron fue medio-bajo.

En el caso de los trabajadores el comportamiento fue similar al de los directivos, con la diferencia de que su mayor preocupación (importancia media-alta) se centra, en la inestabilidad económica y en la deficiente gestión. Al resto de los obstáculos, le otorgaron un nivel de importancia medio-bajo, incorporando en este caso, a diferencia de los directivos, la cultura organizacional inadecuada.

VIII-Beneficios asociados a la efectividad organizacional (Anexo # 20)

Como parte de los objetivos de la encuesta, se tuvo en cuenta los beneficios que los encuestados pudieran reconocer sobre la efectividad organizacional, identificando también en este caso su nivel de importancia. Las respuestas de ambos encuestados a esta pregunta fueron muy similares, reconocieron con un nivel de importancia medio-alto como beneficio de la E.O la obtención de mayor satisfacción de clientes externos e internos, así como incrementos en los indicadores económicos.

Por otro lado, con un nivel de importancia medio-bajo reconocieron al resto de las opciones que se les brindaron, dígame, mayor compromiso y responsabilidad con los

resultados por parte de responsables e implicados en los procesos, la obtención de ventajas competitivas y reconocimiento del sector.

IX-Visión de futuro sobre la efectividad organizacional (Anexo # 21)

Finalmente, la autora consideró como último aspecto de la encuesta la visión de futuro, con el objetivo de conocer qué acciones podrían desarrollarse para lograr la efectividad organizacional en el hotel. El listado de opciones llegó a ser muy amplio, por lo que fueron agrupadas según su intención, dígame acciones más orientadas a la gestión, otras a promover valores, y un último grupo, orientadas a resultados. Se puede resaltar en este caso, que la mayoría de los encuestados propusieron mayor cantidad de acciones vinculadas a la gestión.

3.1.3. Etapa III. Valoración general de los resultados.

En esta etapa, luego de la triangulación o cruzamiento de los resultados obtenidos durante la aplicación de las distintas herramientas empleadas en las etapas anteriores, se obtuvo el listado de elementos que frenan o favorecen la efectividad organizacional del Complejo Hotelero Vedado - Saint John's. Fueron agrupados estos elementos según: aspectos generales, dígame todos aquellos identificados en la etapa I y aspectos propios del tema, aquellos identificados en la etapa II (tabla # 6).

Tabla # 6. Listado de factores que frenan o favorecen la efectividad organizacional en el Complejo Vedado- Saint John's

ETAPAS	ELEMENTOS	FRENAN	FAVORECE
Etapa I	Generales	<ul style="list-style-type: none"> • La unión a los bloques Vedado-Flamingo del bloque Saint John's • Las categorías rectoras no reflejan de manera explícita la intención de trabajar en pos de la efectividad organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Hotel 3 estrellas plus • Variedad de servicios • Tradición en desempeños exitosos • Ubicación geográfica • Pertenecer al grupo Gran Caribe

		<ul style="list-style-type: none"> • El organigrama no refleja la estructura más apropiada para el complejo • La plantilla aprobada no está cubierta el 100% • Los niveles de satisfacción del cliente en el período analizado (2015-2016) disminuyeron en un 0.94% • La utilidad de período analizado (2015-2016) disminuyó al aumentar los costos y gastos. • El comportamiento del mercado en cuanto TD⁴ y HDO⁵ en el período analizado (2015-2016) no superó lo planificado, pero tuvo movimiento de un año a otro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca reconocida • Sistema de pago por resultados
Etapas II	Perfil del encuestado	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de escolaridad de directivos y trabajadores medio-bajo. • Bajo porcentaje de categoría científica en directivos y trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos y trabajadores presentan edades de 35 años en adelante. • Directivos y trabajadores llevan más de 11 años en el puesto
	Perfil de la institución	<ul style="list-style-type: none"> • No existe claridad en el enfoque competitivo distintivo 	-----

⁴ Turistas días

⁵ Habitación días ocupadas

		ni en el enfoque organizativo distintivo.	
	Comprensión sobre el tema	-----	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un nivel de comprensión y entendimiento sobre el tema medio-alto por directivos y trabajadores
	Intención del Hotel con el tema	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores no están convencidos de que se realicen estudios sobre efectividad organizacional en el hotel y que exista un encargado para ello. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una intención declarada por directivos y trabajadores sobre que se trabaja, desde el punto de vista estratégico, la efectividad organizacional; de que están definidos los indicadores para ello; que se discuten las acciones que propician alcanzarla y que apoyarían cualquier esfuerzo al respecto.
	Requerimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Le conceden importancia media-alta a todos los requerimientos para el logro de la efectividad organizacional en el hotel. 	-----

	Acciones desarrolladas	<ul style="list-style-type: none"> • No se comparte ni socializa la estrategia de la organización, en función de garantizar el cumplimiento de metas y objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan acciones en función de lograr la efectividad organizacional en el hotel
	Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican como principales obstáculos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inestabilidad económica ✓ Cultura organizacional inadecuada ✓ Deficiente gestión 	-----
	Beneficios	-----	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican como principales beneficios: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor satisfacción de los clientes externos e internos ✓ Incremento de los indicadores económicos
	Visión de futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Se requieren más acciones futuras orientadas a la gestión para el logro de la efectividad organizacional, pero también orientadas a la creación de valores y resultados organizacionales. 	-----

Fuente: Elaboración propia

Al observar la etapa I, se identifican como elementos favorables en función de trabajar en pos de la E.O en el hotel, todo lo relacionado con su categoría, variedad de servicios, tradición en el desempeño, ubicación geográfica, su marca reconocida, su sistema de pago y el grupo hotelero al que pertenecen. Todo ello amerita mantenerlo, por lo que crear acciones en este sentido no sería vicioso sino una garantía para el hotel.

Con relación a los aspectos no favorables en la etapa I, se reconoce la unión del bloque Saint John's a los bloques Vedado-Flamingo, lo cual conlleva un doble esfuerzo en la gestión, para garantizar que todos los procesos marchen por igual en las tres torres y no decaigan los estándares establecidos en cada uno de los servicios que se prestan. Por otro lado, el hecho de que las categorías rectoras no reflejen de manera explícita la intención de trabajar en pos de la efectividad organizacional, no permite involucrar a la organización (dígase responsables e implicados) con los resultados globales.

La estructura organizacional, al fusionarse estas tres torres, se hace más compleja por lo que su diseño y representación a través del organigrama debe dejar claro los niveles de subordinación, el grado de departamentalización, los tramos de control, flujos de información y decisión, en función de que se trabaje como una única organización y se garantice el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos bajo una misma perspectiva. Esto hoy se considera una limitante en la organización, en función del tema.

El hecho de que la plantilla aprobada no esté cubierta en su totalidad, disminuye la fuerza laboral y no permite hacer frente al volumen de actividad requerido según los estándares establecidos para hoteles de esta categoría, o al movimiento de alta que pueda existir de un momento a otro. De ahí, que se considere como un aspecto que frena, al igual que las irregularidades existentes en el período analizado, con la satisfacción del cliente, las utilidades, los costos y gastos y el comportamiento del mercado.

En lo que respecta a la etapa II, se considera favorable que directivos y trabajadores presenten edades por encima de los 35 años y lleven más de 11 años en su puesto, ya que habla a favor de madurez y experiencia en ambos grupos, tanto en los tomadores de decisiones como en los que ejecutan. Por otro lado, de que exista un nivel de comprensión y entendimiento sobre el tema medio-alto, tanto en los directivos como en los trabajadores, viabiliza todo el trabajo que se haga en función de ello.

El hecho de que ellos declaren como intención, de que el hotel desde el punto de vista estratégico trabaja en pos de la efectividad organizacional, de que están definidos los indicadores para ello, de que se discuten y se realizan acciones que propician alcanzarla y que apoyarían cualquier esfuerzo al respecto se considera favorable. Sin embargo, no se pudo comprobar los tres primeros aspectos, pues como ya se comentó anteriormente, en sus categorías rectoras no queda explícita esta intención y no hubo evidencia de ningún documento que recogiera claramente cuáles eran los indicadores de efectividad por los cuáles trabajan, ni las acciones definidas para ello. En cambio, el apoyo para cualquier iniciativa al respecto, sí fue comprobado a través de los intercambios informales con los encuestados y la gerencia en particular. Prueba de ello, es la disposición de colaborar para la realización de este estudio.

Finalmente fue positivo en esta etapa, que reconocieran beneficios asociados a la E.O como: la obtención de mayor satisfacción de clientes externos e internos, así como incrementos de los indicadores económicos, pues ello permite ganar en confianza en el tema, una vez que se muestre sus bondades y potencialidades; tanto para los individuos como para la organización.

Como aspectos desfavorables en la etapa II, relacionado con el perfil de los encuestados, se pueden mencionar el nivel de escolaridad en directivos y trabajadores (medio-bajo) y el bajo porcentaje de categoría científica. Si bien es cierto que esto no es una exigencia del sector, como lo puede ser en el mundo académico; sí sería de mucho apoyo para la gerencia poseer maestrías en dirección, en finanzas o en otras especialidades de utilidad en la gestión, máxime cuando se reconoce por parte de los trabajadores, ciertas deficiencias al respecto.

Por otro lado, de que no exista claridad en cuanto al enfoque competitivo que los distingue, no les permite centrar esfuerzos hacia tratar de mantenerlo y crear ventajas en el sector. El hecho de que no quede claro tampoco el enfoque organizativo distintivo, si es descentralizado como alegan los directivos, o centralizado como contradicen los trabajadores, está determinado por las incoherencias que hoy existen en su estructura a partir de la fusión que tuvieron. En este sentido todo se dispersa, los objetivos, la comunicación, las decisiones y dan al traste con los resultados finales.

No se pudo comprobar la existencia de estudios anteriores sobre efectividad organizacional en el hotel, ni la asignación de un encargado para ello, y aunque es un aspecto desfavorable, el hecho de que los trabajadores lo reconozcan, evidencia de que existe la necesidad de trabajar en función de esto.

A su vez, se considera desfavorable, por todo el esfuerzo que habría que hacer una vez que se decida trabajar seriamente en pos de la E.O, es al hecho de reconocer y con un nivel de importancia media-alta, todos los requerimientos básicos que se les presentaron.

Finalmente como aspectos no favorables de la etapa II, salió a relucir de que no se comparte ni socializa la estrategia de la organización en función de garantizar el cumplimiento de metas y objetivos (básico para el logro de la E.O), de que existen obstáculos financieros, culturales y de gestión que hoy dificultarían resultados en ese sentido y de que se requieren a futuro, más acciones orientadas a reforzar la gestión aunque también los valores y los resultados.

Como puede observarse en esta valoración que se ha hecho, son más los aspectos que frenan que los que favorecen que el hotel pueda hoy trabajar en pos de lograr su efectividad. No obstante, estas “limitantes” pueden convertirse en una oportunidad de mejora organizativa, por lo que se le sugiere a la gerencia en el epígrafe siguiente, las acciones que pueden desarrollar al respecto.

3.2. Propuesta de acciones, encaminadas a contrarrestar los elementos que frenan la efectividad organizacional en el Complejo Hotelero Vedado Saint- John´s y a potenciar los que la favorecen.

En función de los resultados obtenidos durante el diagnóstico, se diseña la propuesta de acciones encaminadas a contrarrestar los elementos que frenan la efectividad organizacional en el Complejo Hotelero Vedado - Saint John´s, y a potenciar los que favorecen. Estas acciones, se definen sobre la base de los aspectos de carácter general identificados, así como los aspectos propios del tema que, de ponerse en práctica, orientarían el rumbo hacia la efectividad organizacional en el hotel (tabla # 7).

Tabla # 7. Propuestas de acciones

Acciones de mejora	Responsable	Ejecutan	Observación
I- ASPECTOS GENERALES			
1-Rediseñar la estructura organizacional en función de que responda a la fusión de los 3 bloques	Dirección General	Equipo especializado (personal interno y externo)	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de especialistas en diseño de estructura (Universidad de La Habana) • El diseño del organigrama debe responder a la nueva estructura.
2-Actualizar la estrategia de la organización, ajustando las categorías rectoras a la luz del tema investigado.	Dirección General	Equipo especializado (personal interno y externo)	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de especialistas en diseño de estructura (Universidad de La Habana)
3-Revisar las plazas vacantes y lanzar convocatorias atractivas	Dirección de Recursos Humanos	Especialistas en recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria en la página web, volantes u otros medios.

en aquellos puestos de mayor interés			
4-Estudiar las causas que originaron las irregularidades en cuanto la satisfacción, las utilidades, los costos y el mercado y proponer soluciones	Dirección General	Dirección Comercial y Dirección Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Uso del proceso de solución de problemas y el brainstorming
5-Traducir las potencialidades del hotel, dígame categoría, variedad de servicios, tradición, ubicación, grupo hotelero, marca y sistema de pago, en indicadores de éxito para la mejora de resultados.	Dirección General	Equipo especializado	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento como complejo hotelero no como instalación independiente.
II- Aspectos propios del tema			
1-Diseñar y ejecutar programas de capacitación en función de preparar tanto a directivos como trabajadores para enfrentar el tema y ampliar la base de conocimiento existente	Dirección de Recursos Humanos	Especialista de capacitación	Coordinación con instituciones especializadas
2-Matricular a los directivos en maestrías en dirección, finanzas u	Dirección de Recursos Humanos	Especialista de capacitación	Coordinación con instituciones especializadas CETED,

otras especialidades			CETDIR, Facultad de Contabilidad y Finanzas
3- Definir la orientación competitiva y organizativa a seguir respondiendo al objeto social del complejo en general	Dirección General	Equipo especializado	Apoyo de especialistas de Marketing y Estructuras organizativas
4-Designar un responsable encargado de los estudios sobre efectividad organizacional	Dirección General	Según selección	Experiencia en la organización y en el tema
5- Identificar y definir los indicadores que garantizan la efectividad organizacional en el Hotel	Dirección General	Especialista designado	Información de base: • Estrategia organizacional • Servicios y procesos
6- Aprobar y socializar y los indicadores que garantizan la efectividad organizacional en el Hotel	Dirección General	Especialista designado	Fecha y lugar
7- Crear una cultura y ambiente de trabajo que propicie el compromiso de todos por el cumplimiento de los indicadores de efectividad y la obtención de los beneficios asociados.	Dirección General	Dirección General	Se definen espacios formales e informales para el intercambio
8- Activar el liderazgo en los responsables de procesos para que velen	Dirección General	Todos los directores o jefes de procesos	Compromiso

por el cumplimiento de los indicadores.			
9-Intercambiar con otros hoteles para socializar experiencias en función de la identificación y definición de indicadores de efectividad organizacional.	Dirección General	Especialista designado	Identificación y selección de hoteles con buenas prácticas sobre el tema
10-Contratar consultores expertos que apoyen el proceso de identificación y definición de indicadores de efectividad organizacional para el Hotel	Dirección General	Especialista designado	Identificación y selección de casas consultoras especializadas en el tema.

Fuente: Elaboración propia

Como complemento de esta propuesta, se deben revisar las acciones sugeridas por los encuestados (**Anexo # 21**) las cuales están orientadas a dar respuesta a temas de gestión, promover valores y resultados en la organización; como condición necesaria para la efectividad.

Una vez diseñadas la propuesta de acciones, fue presentada ante el Consejo de Dirección para su aprobación, dejando a criterio de estas instancias su programación e implementación. Todo dependerá de la seriedad y responsabilidad con que asuman los implicados la ejecución de las acciones, y del seguimiento por parte de la alta dirección, en verificar el cumplimiento de las mismas.

CONCLUSIONES

1. El análisis de los fundamentos teóricos referenciales sobre efectividad organizacional demostró que:
 - Su evolución ha ido desarrollándose a través del tiempo hasta alcanzar una visión más integrada.
 - Existen tantas definiciones de efectividad como autores han estudiado el tema, lo que conlleva a que todavía en la actualidad, exista cierta confusión y ambigüedad a la hora de buscar una conceptualización universal, ya que lo que se considera que es efectivo para unos, no tiene por qué serlo para otros.
 - La diversidad de enfoques y modelos de efectividad, son consecuencia de la influencia de las variadas conductas organizacionales, los mismos se pueden agrupar según los aspectos que abordan. Unos estudian la efectividad desde aspectos más estructurales y otros desde aspectos más asociados al factor humano.
 - El sector turístico hotelero está en total expansión a nivel nacional e internacional lo que demanda combinar adecuadamente capacidades, técnicas (tecnologías), estructurales (infraestructura) y profesionales (conocimientos) para poder hacerle frente y obtener buenos resultados.
 - Los estudios sobre efectividad organizacional en el sector turístico - hotelero aún son insuficientes, fundamentalmente en el contexto nacional; pues las experiencias identificadas estuvieron orientadas al tema, pero en artes gráficas, educación superior y los servicios aeronáuticos y portuarios. El estudio que se identificó sobre el tema en el sector hotelero, corresponde a una experiencia internacional, por lo que se considera que la actual investigación constituye un punto de partida al respecto.
2. El diseño del procedimiento de diagnóstico sobre efectividad organizacional propuesto, constituye una estructura coherente desde el punto de vista metodológico y fue diseñado para dar solución al problema científico planteado.

3. La implementación del procedimiento de diagnóstico permitió listar los factores que frenan o favorecen la E.O en el Complejo Hotelero Vedado - Saint John's, identificando que aunque son varios los elementos que frenan, estos constituyen una oportunidades de mejora para la entidad. En función esto, se diseña la propuesta de acciones que permiten hacerle frente, pero su programación e implementación queda cargo de la gerencia del complejo.

RECOMENDACIONES

- ⇒ Planificar y ejecutar la propuesta de acciones por parte de la gerencia.
- ⇒ Controlar el cumplimiento exitoso de las acciones por parte de la gerencia.
- ⇒ Generalizar el estudio a otros hoteles del grupo y comparar experiencias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abston, K. A. y Stout, V. J. (2006). *Organizational Effectiveness: Exploring What It Means in Human Resource Development*. The University of Tennessee.
2. Aguayo, M. I. (2014) *Evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Caso de estudio en el Hotel MP. de la provincia de Esmeraldas*. Tesis presentada para optar por el grado de Magíster en Economía con mención en Finanzas y Proyectos corporativos. Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Económicas Guayaquil, Ecuador.
3. Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York, Estados Unidos: Wiley & Sons.
4. Argyris, C. y Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*, Estados Unidos: Addison Wesley.
5. Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, mass: Harvard University Press.
6. Bennis, W. G. (1966). The concept of organization health. En W. G. Bennis (Ed.), *Changing organization*. New York: McGraw-Hill.
7. Blau, P. M. (1955). *The dynamic of bureaucracy*. Chicago: The University of Chicago Press.
8. Bowers, D.G. y Seashore, S. (1966). *Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership*. *Administrative Science Quarterly*, 11, 238-263.
9. Cabreja, S. (2015). *Valoración de la viabilidad de la gestión del conocimiento en organizaciones de servicios hoteleros. Caso estudio: Hotel Paseo Habana*. Tesis para optar por el título de licenciatura en Contabilidad y Finanzas. La habana: CETED. Universidad de La Habana.
10. Cameron, K. S. y Whetten, D. A. (1981). Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles. *Administrative Science Quarterly*, (26), 56-64.
11. Cameron, K.S. (1981). Domains of organizational effectiveness in colleges and universities. *Academy of Management Journal*. 24(1) 25-47.

12. Cameron, K.S. (1986). A study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science*, 32, 87-112.
13. Cameron, K.S. (1986). Effectiveness as a paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32, 539-553.
14. Campbell, J. P., Bownas, D. A., Peterson, M. G. y Dunnette, M. D. (1974). The measurement of organizational effectiveness: a review of relevant research and opinion. San Diego: navy personnel research and development center.
15. Campbell, J.P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. En P.S. Goodman, J.M. Pennings & Associates (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness* (pp. 36-41). San Francisco, Estados Unidos.: Jossey-Bass
16. Camue, A. (2016). *Metodología para el diseño de sistemas organizativos en universidades integradas*. Tesis para optar por el grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de la Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Centro de estudios de Técnicas de Dirección, Cuba.
17. Cantero, H. y Leyva, E., y Santiesteban, E. (2010). Apuntes acerca del desempeño empresarial. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Universidad de Holguín, Cuba.
18. Carrasco, R. A. y Tapia, J. R. (2015). *Evaluación de los procesos operativos del área de recursos humanos y diseño de un sistema de control para incrementar la efectividad del restaurante Chiclayo S.A.C*. Tesis para optar el título de Contador Público, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de Contabilidad, México.
19. Cervera, F. G. (2011). *La percepción de la efectividad organizacional*. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Administración. Universidad Autónoma de Querétaro, México.
20. Codina, A. y col. (2013). *Dirección, procesos y técnicas*. La habana: CETED.
21. Complejo Hotelero Vedado- Saint John's. (2016). *Informe Anual Comercial*. La habana: Director Comercial.
22. Complejo Hotelero Vedado- Saint John's. (2016). *Informe Anual Contable-Financiero*. La Habana: Director Contabilidad-Finanzas.

23. Complejo Hotelero Vedado- Saint John's. (2016). *Informe Anual de Calidad*. La habana: Esp. Calidad.
24. Complejo Hotelero Vedado- Saint John's. (2017, abril). *Composición de la fuerza de trabajo*. La habana: Director Recursos Humanos.
25. Connolly, T., Conlon, E.J., y Deutsch, S. J. (1980). Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach. *Academy of Management Review*, 5 (2), 211-217.
26. Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. (10ma Ed.) Vanderbilt University.
27. Das, S. y Chaudhury, S.K. (2015). Literature review on dimensions of organizational effectiveness. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 2(11), 230-237.
28. Decreto- ley 252. Sobre la Continuidad y Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. (2007, 7 de agosto). Gaceta Oficial de la República de Cuba, No.27 [Extraordinaria], Mayo 30, 2014.
29. DeMicco, F. J. (1986). Organizational effectiveness along life-cycle stages: a comparison of Wendy's and McDonald's. *Hospital Review*, 4.
30. Dirección Comercial. (2005). *Manual de procedimientos*. La habana: Grupo Gran Caribe.
31. Dirección Comercial. (2017). *Manual de procedimientos*. La habana: Grupo Gran Caribe.
32. Dirección General. (2013). *Estrategia organizacional del Complejo Vedado- St. John's (2013-2016)*. La habana: Grupo Gran Caribe.
33. Dirección Recursos Humanos. (2017). *Manual de la Organización*. La habana: Grupo Gran Caribe.
34. Espinosa, J. M. (2010). Estadística descriptiva. En J. M. Espinosa, *Matemáticas Básicas*.
35. Etzioni, A. (1960). Two approaches to organizational analysis: A critique and a suggestion. *Administrative Science Quarterly*, 5(2), 257-278.
36. Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

37. Franch, K. (2011). *La Gestión del Conocimiento como herramienta de apoyo al proceso de toma de decisiones: caso de estudio Dirección General de TRD Caribe*. Tesis para optar por el título de Máster en Dirección. Universidad de la Habana. La Habana, Cuba.
38. Garza, J. B. y Mendoza, J. (2009). Creatividad, velocidad y eficiencia para la innovación y su impacto en la efectividad organizacional. *Innovaciones de Negocios*, 5(2), 147 -164. Nuevo León, México: Universidad Autónoma Nuevo León.
39. Georgopoulos, B. y Tannenbaum A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, (22), 34.
40. Gibson, J. L., Ivancevich, J.M. y Donnelly Jr., J. H. (1994). *Organizations: Behavior, structure, processes*, (8va. Ed.), U.S.A.: Richard D. Irwin, Inc.
41. Gil, M. T. (2014). *Estudio Diagnóstico de Efectividad Organizacional*. Proyecto final de campo para obtener el grado de Maestría en Psicología con Orientación Laboral y Organizacional, Facultad de Psicología. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
42. Goodman, P. S., Atkin, R. S. y Schoorman, F. D. (1983). *On the demise of organizational effectiveness studies*, New York, Estados Unidos: Academic Press, Inc.
43. Goodman, P. S., Schoorman, P., y Atkin, R. S. (1979). *Organizational Effectiveness as a Decision Making Process*. Symposium Organizational Effectiveness: A comparison of multiple models and metaphors. 39th Annual Meeting Academy of Management. Atlanta, Georgia.
44. Goodman, P. y Pennings, J. (1977). *New perspectives on organizational effectiveness*, San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass.
45. Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. Glencoe: Free Press.
46. Hall, R. H. (1996). *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Prentice-Hall.
47. Hannan, M. T. y Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *Amer. J. Sociology*, 82, 929-964.

48. Henri, J. F. (2004). Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap. *Managerial Finance*, 30(6), 93-123.
49. HiCuba.com. (s.f). Recuperado el 10 de febrero de 2017, de <https://www.HiCuba.com>
50. Hossein, E., Ramezanineghad, R., Yosefi, B., Nasrolla, S., y Malekakhlagh, E. (2011). Compressive Review of Organizational Effectiveness in Sport. *Sport Management International Journal*, 7(1).
51. Jacob, N. E. y Shari, B. (2012). Organizational effectiveness in educational institutions. *International Journal of Management Research and Review*, 2(12): 2015-2025.
52. Kinicki, A. (2003) *Comportamiento Organizacional*. Ed. McGraw-Hill.
53. Lao, Y. O., Leyva, E. y Cantero, H. (2013). El proceso de evaluación del desempeño como herramienta para el proceso de toma de decisiones. Recuperado el 20 de enero de 2017. <https://www.researchgate.net/publication/293814575>
54. Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw- Hill.
55. Likert, R. (1967). *The human organization*. New York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
56. Love, P. y Skitmore, M. (1996). Approaches to organizational effectiveness and their application to construction organizations, pp. 1-10. *Proceedings 12th Annual Conference and Annual General Meeting*, The Association of Researchers in Construction Management, Sheffield Hallam University.
57. March, J. G. y Simon, H. A. (1958) *Organizations*. New York: Wiley & Sons.
58. Martínez, R., Vera, M. A. M., y Vera, J. G. S. (2014). Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 7.
59. Martz, W. (2013). *Organizational Effectiveness Evaluation Checklist*, 36.
60. Mesa, E. (2007). La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Nº 73. Universidad de Málaga. Málaga – España.

61. Montero, Y., Leyva, E. y Ballester, T. (2016). Metodología para evaluar la efectividad organizacional. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado el 20 de enero de 2017 de: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/05/efectividad.html>
62. Norma Cubana 127: 2014. Industria turística — requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. Oficina Nacional de Normalización (NC). La habana, Cuba: Edición octubre 2014.
63. Ortega, V. J. (2013). *Relación entre innovación y desempeño organizacional. Un estudio empírico en empresas industriales del eje cafetero*. Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de Magíster en Administración. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración Manizales. Colombia.
64. Pallavi, P. y Abhijeet, S. (2013). A review study on the approaches and criteria for the assessment of organizational effectiveness. *Management Insight*, 9 (1).
65. Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations I. *Administrative Science Quarterly*, 1, (1) 63-85.
66. Perrow, C. (1961). Organizational goals. *American Sociological Review*, (26), 27.
67. Pettigrew, A. M. (1973). *The politics of organizational decision making*, London: Tavistock.
68. Pfeffer, J. (1977). Usefulness of the concept. En P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness*. (pp. 132-143). San Francisco: Jossey-Bass.
69. Pfeffer, J. P. y Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper and Row.
70. Price, J. (1968). *Organizational effectiveness: An inventory of propositions*, Homewood; Illinois, U.S.A.: Richard D. Irwin, Inc.
71. Price, J. (1972). The study of organization effectiveness. *Sociological Quarterly*, 13, 3-15.
72. Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. y Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13, 65-105.

73. Pugh, D.S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. y Turner, C (1969). The context of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, 14, 91-114.
74. Quinn R. E. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, (3), 363-377.
75. Resolución No. 1 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2017). Gaceta Oficial de la República de Cuba, No. 3 [Extraordinaria], enero 17, 2017.
76. Resolución No. 6 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2016). Gaceta Oficial de la República de Cuba, No. 7 [Extraordinaria], marzo 23, 2016.
77. Rodríguez, A. y Olivera, M. (2017, 8 de febrero). Prosigue marcha ascendente del turismo cubano, dice Mintur. *Reporte Diario de Prensa del CIDTUR*. Recuperado el 12 de febrero de 2017.
78. Šakalytė, E. y Bartuševičienė, I. (2013). *Organizational assessment: Effectiveness vs. efficiency*. Social Transformations in Contemporary Society. (1)
79. Sampieri, R. H., Collado, C. F. y Lucio, M. D. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). Ciudad México: McGraw-Hill Educación.
80. Scott, W. (1992). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (3ra. ed.), Estados Unidos: Prentice-Hall.
81. Scott, W.R. (1977). Effectiveness of organizational effectiveness studies. En P. S. Goodman y J. M. Pennings (Eds). *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass.
82. Seashore, S. E. (1983). *Framework for an integrated model of organizational effectiveness, In organizational effectiveness: A comparison of multiple models*, In Cameron & Whetten (eds.), U.S.A.: Academic Press, Inc.
83. Seashore, S. E. y Yutchman, E. (1967). Factorial analysis of organization performance, *Administrative Science Quarterly*, (12).
84. Segovia, A., Mendoza, J., Rositas, J. y Abreu, J. L. (2011). El Rol de la Remuneración Variable en la Efectividad Organizacional de las Empresas. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 6(2) 17-33.
85. Selznick, P. (1966). *TVA and the grass roots*, New York: Harper Torchbook Edition.

86. Sparrow, P. y Cooper, C. (2014). Organizational effectiveness, people and performance: new challenges, new research agendas. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1, 2-13.
87. Taylor, J. C. y Bowers, D. G. (1972). *Survey of organizations*. Ann Arbor, Mich.: Institute for social Research.
88. Trierweiler, A. C., Peixe, B. C. S., Tezza, T., Duarte, V. L., Bornia, A. C., Pacheco, W., Dittmar, A., Ribeiro, M. J., (2012). Evaluating the Organizational Effectiveness with the Item Response Theory: a Case Study in Information and Communication Technology Companies, International Conference on Industrial Engineering and Operation Management, Julio 9-11.
89. Ulacia, Z. y de la Tejera, E. (2005). *Gestión de alojamientos*. La Habana, Cuba: Centro de Estudios Turísticos (CETUR).
90. Urguelles, L. (2016). *La gestión del conocimiento en el desarrollo de competencias y su contribución a la efectividad organizacional en la ECASA*. CETED, Universidad de La Habana, Cuba.
91. Yutchman, R.F. y Seashore, S. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32, 891-903.
92. Zumba, G. R. (2016). *La planificación estratégica y la efectividad organizacional en el gobierno autónomo descentralizado del Cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi*. Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Psicólogo Industrial. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, carrera de Psicología Industrial.

BIBLIOGRAFÍA

1. Cameron, K. (2005) Organizational Effectiveness. Its Demise and Re-Emergence through Positive Organizational Scholarship. En Smith, K.G. y Hitt, M.A. (Eds.). Great Minds in Management. The Process of Theory Development Oxford. University Press U.S.A.
2. Cameron, K. S. (1983) Organizational effectiveness: one model or several?" New York, Ed. Academic Press, p. 21.
3. Camue, A. y Carballal, E. (2017). Efectividad organizacional: concepciones teóricas. *Con-fin Habana*.
4. Epple, D., Fidler, E., y Goodman, P. S. (1977). Estimating Economic Consequences in Organizational Effectiveness Experiments. *Industrial Administration Carnegie Mellon University*: 38. Recuperado el 10 de febrero de 2017 del repositorio Research Showcase Tepper School of Business. <http://repository.cmu.edu/tepper>.
5. García, A. y Pérez, M. La importancia del turismo en el desarrollo futuro de la economía cubana en las condiciones de la globalización de la economía. Ponencia presentada en el III Encuentro Internacional de Economistas "Globalización y problemas del desarrollo." La Habana, enero febrero del 2001.
6. Harrison I. (1994). *Diagnosing organizations methods, models, and process*. London: Sage Publications.
7. Hossein, E. (2015). Organizational Effectiveness Models: Review and Apply in Non-Profit Sporting Organizations. *American Journal of Economics, Finance and Management*, 1(5): 460-467.
8. Koolwijk, J., Vrijhoef, R., Van Oel, C., Van der Kuij, R., y Wamelink, H. (2014). Organizational Effectiveness of Building Project Organizations and Greenfields to Develop. Faculty of Architecture and the Built Environment, Delft University of Technology, Holanda.
9. Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración. Una Perspectiva Global*. Ciudad México, México: McGraw-Hill Interamericana. 12a.edición.
10. Laurence, P. y Lorsch, Jayh. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Ciudad México, México: Centro Regional de Ayuda Técnica.

11. Lawrence, P.R. (1973). *Desarrollo Organizacional*. México. Editorial Fondo Educativo Interamericano.
12. Manzoor, Q.-A. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3.
13. Ospina, W. (2004). Obtención de resultados organizacionales a través de la historia administrativa. *Scientia et Technica*, (24): 213-218.
14. Pennings, J. M. and Goodman, P. S. (1975). Toward a Framework of Organizational Effectiveness. Carnegie Mellon University. Recuperado el 10 de febrero de 2017 del repositorio Research Showcase Tepper School of Business. <http://repository.cmu.edu/tepper>.
15. Perfeccionamiento empresarial: Realidades y retos. (2016, diciembre 11). Recuperado de eumed.net: www.eumed.net
16. Quintana, R., Figuerola, M., Chirivella, M., Lima, D., Figueras, M.A. y García, A. (2004). *Efectos y futuro del turismo en la economía cubana*. La Habana, Cuba.
17. Reimann, B. C. (1975). Organizational Effectiveness and Managements Public Values: A Canonical Analysis. *Academy of Management Journal*, 18.
18. Rodríguez, D. (1999), *Diagnóstico Organizacional*. (3ra Ed.) Ciudad México, México: Alfa omega Grupo Editor, S.A. de C.V.
19. Salazar, A. (2005, 20 de enero) Efectividad y liderazgo como desarrollo organizacional. *Revista digital de Gerencia.com*. Recuperado el 14 de marzo de 2017. <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=668>
20. Soto A. (2006). La efectividad organizacional. Editorial Universidad Autónoma de Campeche.
21. Sparrow, P. y Cooper, C. (2014). Organizational effectiveness, people and performance: new challenges, new research agendas. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1: 2-13.
22. Stoner, J. (2006). *Administración*. (5ta Ed). La Habana, Cuba: MES.

ANEXOS

Anexo # 1. Análisis sobre definiciones de efectividad organizacional.

#	Autor	Año	Contexto	Definición de efectividad organizacional	Categorías
1	Georgopoulos & Tannenbaum	1957	Internacional	El grado al cual una organización como sistema social proporciona determinados recursos y medios para cumplir con sus objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Grado ❖ Sistema social ❖ Recursos ❖ Medios ❖ Objetivos
2	Campbell, Bownas, Peterson & Dunnette	1974	Internacional	Constructo subyacente que no tiene una definición operacional directa, pero que constituye un modelo o teoría sobre lo que es la efectividad organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Constructo subyacente ❖ Modelo ❖ Teoría
3	Campbell	1977	Internacional	La efectividad es, en el contexto del comportamiento organizacional, la relación óptima entre la producción, la eficiencia, la calidad, la flexibilidad y la satisfacción.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Relación óptima ❖ Producción ❖ Eficiencia ❖ Calidad ❖ Flexibilidad ❖ Satisfacción
4	Goodman, Schoorman & Atkin	1979	Internacional	La efectividad de una organización en una dimensión fundamental dada, es especificada por la forma funcional de la diferencia entre el desempeño actual y el estándar, dado que las condiciones limitantes han sido satisfechas.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Forma funcional ❖ Diferencia ❖ Desempeño actual y estándar ❖ Condiciones limitantes ❖ Satisfechas
5	Kinicki A.	2003	Internacional	Para el logro de la efectividad, cada organización debe buscar el equilibrio entre el logro de sus objetivos, su funcionamiento, la utilización de los recursos y la satisfacción de	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Equilibrio ❖ Logro de objetivos ❖ Funcionamiento ❖ Utilización de

				las personas que la integran.	recursos ❖ Satisfacción del personal
6	Nieto	2007	Internacional	Es el grado de metas cumplidas por la organización.	❖ Grado ❖ Metas cumplidas
7	Cantero, Cardenosa & Santiesteban	2011	Nacional	Capacidad de una empresa para dar cumplimiento a sus metas y objetivos, para adaptarse al entorno y hacer un uso racional de los recursos que este le proporciona y para cumplir con sus lineamientos estratégicos.	❖ Capacidad ❖ Cumplimiento ❖ Metas ❖ Objetivos ❖ Adaptación ❖ Entorno ❖ Uso racional de recursos ❖ Lineamientos estratégicos
8	Daft	2011	Internacional	La efectividad organizacional es el grado al que una organización cumple con sus metas. Evalúa el grado al que se alcancen múltiples metas, oficiales u operativas.	❖ Grado ❖ Evaluación ❖ Cumplimiento ❖ Metas oficiales y operativas
9	Cervera	2011	Internacional	La evaluación que hacen los participantes organizacionales de los incentivos ofrecidos por la organización con respecto a sus contribuciones a ella, y que les permiten satisfacer sus necesidades individuales.	❖ Evaluación ❖ Participantes organizacionales ❖ Incentivos ofrecidos ❖ Contribuciones ❖ Satisfacción de necesidades individuales
10	Jacob & Shari	2012	Internacional	Es un concepto de que tan efectiva puede ser una organización a la hora de alcanzar los resultados que pretende producir.	❖ Concepto ❖ Efectiva ❖ Organización ❖ Resultados
11	Trierweiller, Peixe,	2012	Internacional	Es tomada como indicador de “hacer las cosas	❖ Indicador

	Tezza, Duarte, Bornia, Pacheco Jr, Dittmar & Ribeiro			correctas a través del tiempo”, con los resultados correspondientes a garantizar el negocio, ella representa la capacidad de aprender, adaptarse y responder a las demandas del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Hacer las cosas correctas ❖ Tiempo ❖ Resultados ❖ Negocio ❖ Capacidad de aprender, adaptarse y responder ❖ Demandas del mercado ❖ Capacidad
12	Bartuševičienė & Šakalytė	2013	Internacional	Ella evalúa el grado en que el negocio cumple sus metas o la forma en que los resultados interactúan con el entorno económico y social.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Grado ❖ Negocio ❖ Cumple ❖ Metas ❖ Forma ❖ Resultados ❖ Interactúan ❖ Entorno económico y social
13	Lao, Leyva & Cantero	2013	Nacional	Se relaciona con la capacidad de la organización de mantener su misión, sus metas, sus programas y sus actividades en armonía con las necesidades en evolución de sus miembros e interesados directos.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad ❖ Mantener ❖ Misión ❖ Metas ❖ Programas ❖ Actividades ❖ Armonía ❖ Necesidades de miembros e interesados directos
14	Martz	2013	Internacional	El grado al que una organización provee valor duradero a través la transformación intencionada de insumos en resultados, a la vez	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Grado ❖ Valor duradero ❖ Transformación

				que se minimiza el daño derivado de estas acciones.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Insumos ❖ Resultados ❖ Minimización de daños ❖ Acciones
15	Ortega	2013	Internacional	Son las medidas objetivas las cuales hacen referencia a resultados económico- financieros y por lo tanto son medidas cuantitativas, y las medidas subjetivas definidas a nivel de percepción de efectividad, como desarrollo del recurso humano, mejoramiento de procesos, gestión de la información, de la comunicación entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Medidas objetivas ❖ Resultados económicos - financieros ❖ Medidas cuantitativas ❖ Medidas subjetivas ❖ Percepción de efectividad ❖ Desarrollo de recurso humano ❖ Mejoramiento de procesos ❖ Gestión de la información y la comunicación
16	Pallavi & Abhijeet	2013	Internacional	Es el grado en que una organización, dado ciertos recursos y medios, alcanza sus objetivos sin colocar excesivo esfuerzo sobre sus miembros. La efectividad es la habilidad de una organización de movilizar su centro de poder hacia acciones productivas y adaptación y puede ser vista en términos de supervivencia de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Grado ❖ Recursos ❖ Medios ❖ Alcanza ❖ Objetivo ❖ Sin esfuerzo excesivo ❖ Miembros ❖ Habilidad ❖ Movilizar ❖ Centro de poder ❖ Acciones

					<ul style="list-style-type: none"> productivas ❖ Adaptación ❖ Supervivencia
17	Aguayo	2014	Internacional	Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización, que estimula el rendimiento, reconoce las percepciones de los trabajadores y expresa las características de las competencias que esta posee.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad ❖ Armoniza ❖ Resultados individuales, grupales y organizacionales ❖ Estimula ❖ Rendimiento ❖ Reconoce percepciones de los trabajadores ❖ Características de su competencias
18	Das & Chaudhury	2015	Internacional	Es la noción de cuan efectiva es una organización en lograr los resultados que pretende generar. Es la satisfacción neta de todos los constituyentes en el proceso de adquirir y transformar insumos en resultados de una manera eficiente. En otras palabras, la efectividad organizacional es definida como el grado en que una organización, a través del uso de ciertos recursos cumple sus objetivos sin reducir sus recursos y utilidades de los principales constituyentes.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Noción ❖ Efectiva ❖ Organización ❖ Lograr resultados ❖ Satisfacción neta de los constituyentes ❖ Proceso ❖ Adquirir ❖ Transformar ❖ Insumos ❖ Resultados ❖ Eficiente
19	Carrasco & Tapia	2015	Internacional	El camino hacia una mayor efectividad organizacional exige medir el desempeño alcanzado en distintos momentos y relacionar los avances y retrocesos con los esfuerzos emprendidos. Al descubrir la relación entre los	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Medir ❖ Desempeño alcanzado ❖ Relacionar avances y retrocesos

				esfuerzos desplegados y los resultados conseguidos, la organización aprende y se pone en condiciones de mejorar su efectividad. De esta manera la efectividad deja de ser algo aleatorio e impronosticable para convertirse en la consecuencia natural y previsible del esfuerzo deliberado de la dirección empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Esfuerzos emprendidos ❖ Descubrir ❖ Relación entre esfuerzos desplegados ❖ Aprendizaje organizacional ❖ Mejora ❖ Consecuencia natural y previsible
20	Zumba	2016	Internacional	La efectividad es un estándar externo. Se puede justificar este concepto por las medidas en cuanto a la satisfacción de las diversas demandas que varios grupos de interés esperan por parte de la empresa, ya que se basan en la capacidad que una empresa tiene en cuanto al cumplimiento de los requerimientos de sus clientes internos y externos.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estándar externo ❖ Satisfacción de demandas de grupos de interés ❖ Capacidad ❖ Cumplimiento ❖ Requerimiento ❖ Clientes internos y externos
21	Camue	2016	Nacional	La eficiencia y eficacia con que los objetivos organizacionales han sido alcanzados, a partir del diseño y funcionamiento actual de un sistema determinado, los cuales están en correspondencia directa con la manera en que interactúan los diferentes elementos del sistema organizativo. Por tanto, la efectividad organizacional consiste en identificar los objetivos de la organización y determinar qué tan bien se han alcanzado.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Eficiencia ❖ Eficacia ❖ Objetivos organizacionales ❖ Diseño ❖ Funcionamiento ❖ Sistema
22	Montero, Leyva & Ballester	2016	Nacional	La determinación de la efectividad es la conjugación de cada uno de los elementos que componen la eficiencia y la eficacia.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conjugación ❖ Eficiencia ❖ Eficacia

23	Urguelles	2016	Nacional	La capacidad para lograr el efecto que se desea o espera, o en otras palabras el equilibrio entre el logro de los objetivos de la entidad, con su funcionamiento, la obtención de sus recursos y la satisfacción personal de sus constituyentes.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad ❖ Lograr ❖ Efecto deseado ❖ Equilibrio ❖ Objetivos ❖ Funcionamiento ❖ Obtención de recursos ❖ Satisfacción personal de constituyentes
----	-----------	------	----------	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Análisis de los enfoques de efectividad organizacional

ENFOQUE	AUTOR	FUNDAMENTOS	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	LIMITACIONES
1. Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perrow, 1961 ▪ Etzioni, 1964 ▪ Price, 1968 ▪ Scott, 1977 ▪ Campbell, 1977 	La efectividad es el grado en que la organización cumple con sus objetivos.	Consiste en identificar los objetivos de la organización y determinar cuán bien se han alcanzado. Mide el avance hacia el logro de los objetivos, considerando como importantes los operativos ya que los esfuerzos para medir la eficacia han sido más productivos cuando se utilizan los objetivos operativos en lugar de los estratégicos, pues éstos tienden a ser abstractos y difíciles de medir. Los objetivos operativos reflejan actividades que la organización realmente lleva a cabo. Puesto que las organizaciones tienen objetivos múltiples, es frecuente que un solo indicador no pueda determinar la efectividad. La determinación completa de la efectividad debe tomar en consideración varios objetivos al mismo tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toma en cuenta el grado de cumplimiento de los objetivos operativos donde se concentra la actividad fundamental. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se limita a la medición de los objetivos operativos dejando fuera el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y tácticos así como su correspondencia.
2. Recursos de sistema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yutchman y Seashore, 1967 	La organización es efectiva en la medida que explota el entorno económico y social en la adquisición de recursos valiosos y escasos.	Supone que las organizaciones deben tener los insumos y mantener el sistema organizacional para ser efectivas. Deben obtener recursos escasos y valiosos de otras organizaciones. Desde una perspectiva de sistemas, la efectividad organizacional se define como la capacidad de la organización, ya sea en términos absolutos o relativos, para explotar su	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabaja bajo una perspectiva de sistema abierto, garantizando una relación armónica con el entorno, para la adquisición y explotación de recursos escasos y valiosos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe una visión parcelada hacia afuera de la organización desconociendo las potencialidades que pueden existir a lo interno de la

			ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos y para mantener la aceptación de los resultados que esta le proporciona a su entorno. Se concentra en la adquisición de los medios necesarios para el alcance de los resultados que se esperan.		organización.
3. Acción Cooperativa o Enfoque de Equilibrio Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chester Barnard, 1968 	La efectividad se logra si a través de la acción cooperativa de todos sus integrantes se alcanzan los objetivos organizacionales.	El logro de los objetivos organizacionales se debe a la acción cooperativa, siendo la organización efectiva aquella que logra sus objetivos de esta manera. La organización se debe ver como un sistema en equilibrio, la cual recibe contribuciones de los participantes organizacionales y esta les ofrece incentivos. Para que se logre el equilibrio, las contribuciones de los participantes deben estar en correspondencia con los incentivos ofrecidos. Sin embargo, desde el punto de vista de los participantes, los incentivos se deben percibir como mayores a las contribuciones que realizan, sólo así se logrará el equilibrio, para que puedan lograrse tanto las metas personales como las organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toma en cuenta la conjugación de intereses individuales y organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Circunscribe el logro de objetivos organizacionales a la satisfacción de los miembros a partir de la relación entre contribuciones e incentivos entre ellos y la empresa.
4. Determinantes de la Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pennings y Goodman, 1977 	La efectividad organizacional se logra si los objetivos de los subsistemas, que componen el sistema, se	La organización se comporta como un sistema abierto, llevando a cabo intercambios con su medio ambiente. Está constituida por subsistemas o subunidades interdependientes, y por lo tanto van a influir en las actividades de otras subunidades y de la	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabaja bajo una perspectiva de sistema abierto. ➤ Toma en cuenta la conjugación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marcado énfasis en la satisfacción de los miembros, a partir de la relación entre contribuciones e incentivos entre

		alcanzan y si además los individuos perciben que existe una relación favorable entre contribuciones e incentivos.	organización como un todo. Se busca lograr un balance positivo entre los incentivos provenientes de la organización y las contribuciones que realizan los participantes	de intereses individuales y organizacionales .	ellos y la empresa.
5. Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Argyris , 1964 ▪ Bennis, 1966 ▪ Likert , 1967 	La organización es efectiva en el grado en el cual su funcionamiento interno es consistente, eficientemente organizado, y sin tensión.	La efectividad se mide como la salud y la eficiencia internas de la organización. Una organización efectiva tiene un proceso interno uniforme, bien calibrado. La idea básica es que existe una conexión clara y dinámica entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos. Existe un ambiente colaborativo entre los subordinados, las actividades departamentales se interrelacionan para asegurar una alta productividad. El elemento importante en la efectividad es lo que la organización hace con los recursos que tiene, según se reflejen en la salud y eficiencias internas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toma en cuenta la correspondencia entre objetivos y resultados en todos los niveles organizacionales. ➤ Considera valiosa la colaboración para el logro de los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Circunscribe los resultados al indicador de eficiencia pero no toma en cuenta la eficacia.
6. Enfoque recurso-dependiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pfeffer y Salanick, 1978 	La efectividad se logra a través de la evaluación externa de la organización, si satisface las demandas del entorno.	La necesidad de recursos, tanto materiales como humanos, que son necesarios para las actividades, se encuentran localizados en el medio ambiente, lo que la hace dependiente de fuentes externas para esos recursos. De ahí el nombre de la teoría. Se trata de una evaluación externa de la organización y refleja que tan bien está la organización	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toma en cuenta el nivel de satisfacción entre las necesidades de los grupos de interés, de individuos y de la organización en sí. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establece una marcada relación de dependencia con los recursos que ofrece el entorno.

			<p>satisfaciendo las necesidades de los grupos de interés, individuos u organizaciones relacionados con la organización en particular. El problema surge al tener en cuenta que los diferentes grupos pueden tener demandas diferentes y contradictorias. Son las contribuciones indispensables de esos grupos, las que permitirán a la organización garantizar su supervivencia y por tanto proporcionarles los incentivos atractivos para lograr su permanencia. Los grupos de interés, serán quienes evalúan a la organización de acuerdo a que tan bien están haciendo las cosas, según su criterio de efectividad.</p>		
7. Enfoque de constituyentes múltiples	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connolly, Conlon y Deutsch, 1980 	<p>No existe una única manifestación de la efectividad de una organización, la misma va a depender de tres elementos: distribución de satisfacciones, localización organizacional y dimensión temporal.</p>	<p>Existen diferentes individuos, grupos u organizaciones, llamados los constituyentes por los autores, que evalúan la efectividad de la organización con base en las satisfacciones que reciben de ella. La evaluación de la efectividad de la organización no la hacen únicamente sus participantes directos, lo que significa que necesariamente se van a tener evaluaciones múltiples. Consideran que existen diversos problemas sobre la efectividad que son necesarios resolver empíricamente:</p> <p>a) Distribución de las satisfacciones: se refiere a la atención</p>	<p>➤ Se toma en cuenta múltiples factores para la evaluación de la efectividad, incorporando variables como localización organizacional y la dimensión temporal.</p>	<p>➤ Aunque se toman en cuenta múltiples factores para la evaluación de la efectividad el mayor peso se centra en el criterio que emiten los constituyentes por lo que resulta muy subjetivo el análisis.</p>

			<p>que debe dar la organización a sus constituyentes, ya que el poder que cierto constituyente puede tener en cierto momento influirá en las actividades de la organización.</p>		
--	--	--	--	--	--

			<p>b) Localización organizacional: el cual no se refiere únicamente a la localización geográfica de la organización, que por sí misma puede ser importante, ya que puede cambiar la conformación e importancia de los constituyentes, si no que se refiere además, al nicho que la organización decide atender, con lo cual puede dejar de ser presionada por ciertos constituyentes y atender a otros que son importantes para ella, por ejemplo para obtener recursos necesarios.</p>		
--	--	--	---	--	--

			<p>c) Dimensión temporal: la evaluación de la efectividad puede cambiar de acuerdo a las satisfacciones que reciben los constituyentes en el corto plazo o en el largo plazo, lo que puede variar su evaluación, en función a su punto de vista y a sus necesidades. También se debe considerar que la organización puede administrar la dimensión temporal, dándole a ciertos constituyentes satisfacciones en un cierto tiempo y a otros posteriormente, lo que los autores consideran que es jugar con el tiempo, ya que los constituyentes no reaccionan inmediatamente y existe un retraso en su tiempo de respuesta.</p>		
--	--	--	--	--	--

<p>8. Valores en competencia</p>	<p>▪ Quinn y Rohrbaugh, 1983</p>	<p>Se pone énfasis en criterios de desempeño en cuanto a los diversos criterios de efectividad que representan valores en competencia de los constituyentes.</p>	<p>Integra diversos conceptos de efectividad en un mismo punto de vista. Incorpora las ideas de metas de la organización, adquisición de recursos y desarrollo de recursos humanos como objetivos que la organización trata de lograr. Llama la atención sobre cómo deben coexistir valores opuestos sobre los criterios de efectividad. La directiva debe decidir qué valores desea seguir y qué valores recibirán menos atención. Los valores en competencia coexisten, pero no todos reciben la misma prioridad. Los valores dominantes en una organización cambian con el curso del tiempo, en la medida en que las organizaciones experimentan nuevas demandas del ambiente o un nuevo liderazgo. Se analizan una serie de indicadores de desempeño respecto a diversos criterios de efectividad que representan valores en competencia de los mandos superiores. Estas dimensiones de valor son:</p> <p>a) El foco organizacional: se refiere a si los valores dominantes tienen que ver con temas internos o externos a la organización. El foco interno refleja una preocupación de los directivos por el bienestar y la eficiencia de los empleados. El foco externo representa el interés en el bienestar de la organización respecto del ambiente.</p> <p>b) La estructura de la organización:</p>	<p>➤ Integra diversos conceptos de efectividad en un mismo punto de vista y muestra cómo pueden coexistir valores opuestos.</p>	<p>➤ Constituye un enfoque muy subjetivo al incorporar los valores como indicador para la medición de desempeños.</p>
---	----------------------------------	--	---	---	---

			establece si la consideración estructural dominante es la estabilidad o la flexibilidad.		
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de (Cameron, 1981) ;(Love y Skitmore, 1996); (Cervera, 2011); (Urguelles, 2016); (Camue, 2016)

Anexo # 3. Análisis de modelos de efectividad organizacional

MODELO	AUTORES	FUNDAMENTOS	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	LIMITACIONES
1. Modelo de Sistema natural	<ul style="list-style-type: none"> Seashore ,1983 Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994 	La efectividad del sistema implica la salida de productos o servicios en una cantidad que asegure la continuidad y nuevas entradas al sistema.	<p>Esta perspectiva ve a la organización como un sistema natural, con independencia y/o autonomía en su funcionamiento. Sin embargo, esta autonomía es relativa ya que la organización mantiene una interdependencia con el medio ambiente, con quien mantiene una relación de intercambio de información y energía por lo que pasan a ser sistemas abiertos. Las proposiciones centrales de esta teoría son la frontera del sistema, la diferenciación e integración de los subsistemas, los procesos de insumos-proceso-resultado, las transacciones o interacciones de las fronteras del sistema y los procesos de mantenimiento del sistema. Este modelo atiende a los procesos asociados al control de la integridad organizacional, el cambio, la adaptación y los manejos del medio ambiente. Considera el flujo de insumos y resultados como punto de partida para describir la organización y su efectividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vela por el control e integridad organizacional, el cambio, la adaptación y los manejos del medio ambiente. ➤ Considera el flujo de insumos -resultados como punto de partida para describir la organización y su efectividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiene una orientación marcada en el resultado, sin embargo no considera los factores determinantes del proceso para el logro de la efectividad.
2. Modelo de Metas	<ul style="list-style-type: none"> Price ,1968 Scott ,1992 	La efectividad está representada por el logro de las metas en la organización.	El modelo de metas parte de la suposición de que existen propósitos o metas definidas; de tal manera que la efectividad de una organización puede estar representada por el logro o progreso del logro de dichas metas. Las organizaciones ya sean vistas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Permite la evaluación de series históricas de la organización, es decir, se puede 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Circunscribe la efectividad al cumplimiento de objetivos sin analizar el origen y diseños

			como individuos, o grupos, deben evaluar su efectividad en términos de las metas cumplidas. Las metas cumplidas reflejan propósitos, racionalidad y realización, y de esta forma, se enfatiza como rol central en el cumplimiento de metas como un criterio para medir la efectividad. El modelo de metas permite evaluar las series históricas, y por lo tanto mide los resultados desde el pasado reciente.	hacer una regresión en cuanto al cumplimiento de metas a través del tiempo.	de los mismos.
3. Modelo de proceso de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Likert ,1961 ▪ March y Simon, 1968 ▪ Pettigrew ,1973 ▪ Argyris y Shon, 1978 ▪ Seashore ,1983 	La organización efectiva, es la que optimiza los procesos para el manejo de la información y es capaz de emplear selectivamente dicha información para la solución de problemas a través de la toma de decisiones.	Tiene como postulado fundamental, la noción que la organización desarrolla dos formas para el uso de los recursos de información: como forma de integridad sistémica (equilibrio entre los factores componentes del sistema) y el logro de metas. En este contexto, una organización efectiva es aquella que optimiza los procesos para la obtención, almacenamiento, recuperación, distribución, interpretación, y descargo de la información. La organización efectiva, tiene facilidades físicas y humanas capaces de monitorear la calidad de la información y es capaz en el empleo selectivo de la información para la solución de problemas y actividades en el control de su funcionamiento interno. El modelo de proceso de toma de decisiones permite calibrar los procesos dinámicos en el tiempo y diferenciar los impactos en el futuro a corto, mediano y largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Permite calibrar los procesos dinámicos en el tiempo y diferenciar los impactos en el futuro a corto, mediano y largo plazo. ➤ Considera como elementos claves la obtención, almacenamiento , recuperación, distribución, interpretación, y descargo de la información para la toma de decisiones en función de 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De existir fallas en el flujo informacional, las decisiones pueden verse afectadas y condicionar los resultados organizacionales.

				lograr resultados efectivos.	
4. Modelo de dimensión de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campbell (1977) ▪ Cameron y Whetten , 1981 	<p>La efectividad está reflejada por la supervivencia de la organización a través del tiempo.</p>	<p>El modelo de dimensión de tiempo permite entender el impacto que tienen los directivos y su comportamiento en la efectividad de las organizaciones sobre el tiempo. Este modelo mide la efectividad a corto plazo: considerando la producción, la calidad, la eficiencia, la flexibilidad y la satisfacción. En el mediano plazo: considera la competitividad y el desarrollo y a largo plazo: la supervivencia de la organización que pocas veces es tomada en cuenta. Esta es la esencia del modelo de dimensión temporal, la existencia de la organización a través del tiempo. Esto significa que la efectividad de la organización está determinada por los resultados que alcanza la organización a medida que transcurre el tiempo. La dirección y los demás individuos que poseen intereses en la organización tienen que contar con indicadores que sirvan para estimar la probabilidad de su supervivencia. La dimensión del tiempo se debe incorporar al modelo cuando una organización se conceptualiza como un elemento que forma parte de un sistema más grande (el ambiente) que con el paso del tiempo toma, procesa y devuelve recursos al ambiente. El criterio determinante de la efectividad estriba en determinar si se puede</p>	<p>➤ Centra el resultado y la efectividad en la supervivencia de la organización a través del tiempo.</p>	<p>➤ Complejiza la medición de la efectividad en el largo plazo.</p>

			mantener por sí misma dentro del ambiente. Luego, la supervivencia de la organización es la medida a largo plazo de la efectividad. La supervivencia requiere de la adaptación, y ésta suele implicar secuencias predecibles.		
5. Modelo de función social	<ul style="list-style-type: none"> Parsons ,1960 	La efectividad se logra si la organización como un sistema social orientado al logro de un tipo relativamente específico de metas, contribuye a una función mayor de un sistema más comprensivo, usualmente la sociedad.	Indica que las organizaciones son parte del sistema de obtención de objetivos de la sociedad y deben ser consecuentes con esta. Si una organización realiza acciones de alguna manera costosas para la sociedad, no será efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toma en cuenta la correspondencia entre los objetivos organizacionales y de la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pueden verse afectados los objetivos organizacionales según los intereses de la sociedad en que se circunscribe la organización.
6. Modelos de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Campbell, 1977 Etzioni, 1964 Price ,1972 Scott, 1977 	La efectividad es el grado en que la organización cumple con los objetivos propuestos.	Una organización tiene objetivos identificables y se puede medir el grado de progreso hacia el logro de esos objetivos. Cuanto más cerca estén los resultados de los objetivos más efectiva será la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Permite medir la efectividad a través del logro de objetivos concretos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Una identificación errónea de objetivos puede condicionar los resultados y por ende la efectividad.
7. Modelos de recursos de sistema	<ul style="list-style-type: none"> Yutchman y Seashore, 1967 	La efectividad es la habilidad de una organización ,ya sea en términos absolutos o	La efectividad organizacional es una habilidad para explotar el medio ambiente en la adquisición de unos recursos que son escasos y valiosos para mantener el funcionamiento de la organización. Desde	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Considera la relación armónica e interdependiente con el entorno 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Excesiva dependencia externa, sin búsqueda de soluciones

		relativos , de explotar su entorno en la adquisición de recursos escasos y valiosos	este punto de vista las organizaciones son efectivas en tanto que son capaces de alcanzar estos recursos. Así la organización más efectiva será aquella que logre el nivel óptimo de recursos de su ambiente externo para subsistir.	para la obtención de recursos necesarios en función de obtener máximos resultados.	internas para obtener los recursos necesarios.
8. Modelos de procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> Steers, 1977 Pfeffer, 1977 	Le efectividad se logra si la organización ofrece un ambiente interno armonioso y eficiente.	Consideran la efectividad en términos de procesos en vez de estados finales. Una organización es efectiva cuando no tiene tensiones internas, sus miembros están completamente integrados en el sistema, su funcionamiento interno es fácil a merced de la confianza y benevolencia de la personas que allí trabajan, la comunicación es fluida tanto horizontal como verticalmente.	➤ Toman en cuenta la armonía entre funcionamiento interno de los procesos, confianza entre las personas, y la comunicación fluida tanto horizontal como verticalmente.	➤ Marcado énfasis en el proceso y no en el resultado.
9. Modelo de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> Connolly, Conlon y Deutsch, 1980 Duhan y Smith, 1985 	La efectividad se evalúa según el criterio de los diferentes constituyentes y su grado de involucramiento en la organización.	Define la efectividad como el grado en que una organización logra responder satisfactoriamente a las demandas y expectativas de sus constituyentes estratégicos, entendiendo por constituyentes aquellos individuos que tienen una importancia vital para la organización (trabajadores, clientes, usuarios, accionistas, etc.) Es útil cuando los constituyentes tiene gran influencia sobre lo que hace la organización o cuando las acciones de esta son reactivas a las demandas de los	➤ Toma en cuenta el grado de satisfacción de los constituyentes estratégicos y la influencia que estos tiene sobre la organización.	➤ Circunscribe el resultado a la satisfacción de los constituyentes.

			constituyentes.		
10. Modelo de contradicciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hall, 1996 	<p>La efectividad se logra dependiendo de las valoraciones que realicen los clientes externos e internos, la cual puede ser contradictoria dependiendo de los diferentes criterios.</p>	<p>Las partes involucradas con la organización, que forman el ambiente social, pueden tener puntos de vista diferentes y contrastantes sobre la efectividad de la organización, por lo que se puede decir que para algunos grupos, la organización puede ser efectiva y para otros no. Se propone un modelo de contradicciones para resolver el problema de la efectividad, el cual está basado en los siguientes cuatro puntos:</p> <p>a) El análisis de las restricciones ambientales. Existen restricciones que son impuestas a las organizaciones, como pueden ser los ordenamientos legales o la introducción de una nueva tecnología que se convierte en un estándar. Otro tipo de restricciones las constituyen los contratos y las acciones de la competencia. Existen también restricciones no previstas, como cuando se pierde de repente una fuente de recursos. Finalmente se pueden considerar las restricciones autoimpuestas, las cuales surgen de las políticas de la organización.</p> <p>b) Las organizaciones tienen metas múltiples y conflictivas.</p> <p>c) Análisis de los grupos de interés. Existen grupos de interés internos y externos, los cuales son afectados por la organización. Estos grupos lo forman los empleados, los</p>	<p>➤ Toma en cuenta un grupo de restricciones dado los criterios divergentes de usuarios y clientes.</p>	<p>➤ Las contradicciones existentes pueden cambiar los puntos de vista con relación a los resultados y la valoración de la efectividad real.</p>

			<p>clientes o el público en general.</p> <p>d) Consideración del marco temporal. Lo que ahora es una restricción, puede desaparecer como una amenaza o surgir nuevos problemas.</p>		
--	--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de (Nieto, 2007); (Cervera, 2011); (Hossein, 2015); (Urguelles, 2016); (Camue, 2016)

Anexo # 4. Experiencias nacionales e internacionales sobre estudios de E.O

#	Autor	Año	Estudios	Lugar de aplicación	Contexto
1	Nieto	2007	<p>➤ La efectividad organizacional y la personalidad tipo A en directivos de Talleres aeronáuticos de la Zona Metropolitana del Valle de México.</p> <p>Este trabajo de investigación doctoral tuvo el propósito de determinar la relación existente entre la personalidad tipo A en los directivos de empresa con respecto a la efectividad organizacional en los talleres aeronáuticos pertenecientes a la Zona Metropolitana del Valle de México. Se estableció que el tipo de personalidad que el directivo posee como característica particular de su profesión es determinante para la eficacia de la organización. La evaluación de la efectividad de las empresas pertenecientes a la muestra se logra mediante la tipificación de las mismas empleando los métodos de observación y entrevista, determinando si presentaban o no una tendencia a los cinco factores referidos con los criterios de medición de la efectividad organizacional presentados por el modelo de dimensión de tiempo. Los hallazgos hechos en este estudio señalan que la personalidad tipo A tiene una fuerte relación con la efectividad organizacional. El patrón de personalidad tipo A en el líder de la organización es determinante para la conducta eficaz del directivo proveniente de un manejo positivo del estrés, en situaciones propias de su profesión.</p>	Talleres aeronáuticos	Internacional
2	Garza y Mendoza	2009	<p>➤ Creatividad, velocidad y eficiencia para la innovación y su impacto en la efectividad organizacional</p> <p>Un modelo para generar innovación en el contexto de las organizaciones mexicanas con influencia positiva en la efectividad organizacional es propuesto teóricamente y probado empíricamente de manera parcial. El presente estudio determina cómo cinco constructos: creatividad, velocidad y la eficiencia pueden marcar la diferencia positiva en la eficacia del proceso de innovación en organizaciones en México y a su vez su efecto en el resultado de las metas (efectividad organizacional).</p>	Empresas de Alimentos y Bebidas, Manufactura, Servicios, Telecomunicaciones e Informática, Automotriz, Construcción, Comercio y Transporte.	Internacional

3	Cantero, Leyva y Santisteban	2011	<p>➤ Apuntes acerca del desempeño empresarial</p> <p>Se aborda el análisis de las principales concepciones teóricas acerca del desempeño empresarial, su evaluación junto con la Gestión y el Enfoque basado en procesos y se explica cómo están relacionados cada uno de ellos con el desempeño empresarial. También, se explica su relación con los indicadores de eficiencia y eficacia empresarial así como los elementos relacionados con la evaluación del desempeño empresarial. Se hace un análisis de enfoques que tributan a mejorar el desempeño empresarial en Cuba.</p>	Investigación teórica	Nacional
4	Cervera	2011	<p>➤ La percepción de la efectividad organizacional</p> <p>Esta investigación expone que la evaluación de la efectividad organizacional depende de la percepción de los participantes organizacionales, ya que se trata de un constructo, cuyo significado es elaborado por los diferentes participantes organizacionales. Se puede establecer que la efectividad organizacional es una evaluación de las organizaciones de tipo social, a diferencia del concepto de eficiencia que es de tipo técnico económica. Se estudiaron dos universidades, una pública y una privada considerando que son organizaciones complejas con múltiples participantes, cada uno de ellos con metas diferentes, y en algunos casos conflictivas. Se propuso un modelo con base en el análisis factorial, el cual parte de la identificación de los principales incentivos y contribuciones de los participantes, mide los incentivos en función de la preferencia de los participantes, así como las contribuciones, jerarquiza los incentivos y las aportaciones y determina si los incentivos son mayores a las aportaciones para luego en dependencia del resultado evaluar efectividad organizacional. Para la obtención de los datos se utilizó como instrumento un cuestionario desarrollado especialmente para esta investigación, aplicado a los estudiantes de diferentes semestres de ambas universidades, los cuales fueron considerados como clientes de la organización. Los datos obtenidos permitieron determinar que la efectividad organizacional puede ser juzgada a través de la percepción del balance positivo entre los incentivos que proporcionan la organización y las aportaciones (los pagos) que hacen los participantes</p>	Universidad pública y privada	Internacional

			organizacionales.		
5	Segovia, Mendoza, Rositas, Martínez y Abreu	2011	<p>➤ El Rol de la remuneración variable en la Efectividad Organizacional de las Empresas</p> <p>La investigación de estos autores se centra en un análisis de la literatura con respecto a la relación de la efectividad organizacional y los planes de remuneración (salario) a los empleados. Se demuestra ampliamente la relación existente entre la compensación variable y la efectividad organizacional, a través de la revisión de la literatura encontrada de los diferentes autores, por lo que se pretende continuar investigando literatura con respecto a la relación existente entre el sistema de pago de la compensación variable al personal con la efectividad o desempeño organizacional de las empresas en México.</p>	Investigación teórica	Internacional
6	Rodríguez	2012	<p>➤ El Enfoque de sistemas y la Gestión y la Efectividad en las empresas cubanas</p> <p>Este artículo trata sobre la identificación del enfoque de sistemas, la realización de su análisis y la determinación de su vínculo con la gestión y la efectividad organizacional. Se analizan algunos conceptos vinculados como: sistema, mejoramiento de sistemas, enfoque de sistemas, control, estrategia, Cuadro de Mando Integral, Modelo de Excelencia en la Gestión, Control Interno Contemporáneo. El desarrollo del enfoque de sistemas en la actualidad del país, podría influir en el perfeccionamiento de los sistemas organizacionales que se adopten. Optimizar la gestión mediante el apalancamiento de los activos intangibles es una opción para lograr los mejores resultados. El sistema Control Interno Contemporáneo-Modelo de Excelencia en la Gestión-Cuadro de Mando Integral, en un entorno de acelerado desarrollo científico tecnológico, dinámico y complejo, dotaría a las empresas de un medio que unifique sus esfuerzos hacia la obtención de la optimización de la gestión y la efectividad.</p>	Investigación teórica	Nacional
7	Ortega	2013	<p>➤ Relación entre innovación y desempeño organizacional. Un estudio empírico en empresas industriales del eje cafetero.</p>	Empresas industriales del eje cafetero	Internacional

			El propósito principal de esta tesis fue profundizar en el impacto que la innovación tiene en el desempeño organizacional de las empresas industriales del eje cafetero, y adicionalmente, poder establecer en el contexto colombiano, que dimensión o tipo de innovación de forma independiente es la que más influye en el desempeño empresarial. Se confirmaron, a partir del análisis estadístico en el contexto colombiano, que la innovación tiene un impacto significativo y positivo en el desempeño organizacional.		
8	Lao, Leyva y Cantero	2013	<p>➤ El proceso de evaluación de desempeño como herramienta para el proceso de toma de decisiones.</p> <p>El objetivo de la investigación estuvo orientado a la revisión de la literatura especializada acerca de los temas relacionados con el desempeño empresarial, su evaluación junto con la Gestión y el Enfoque basado en procesos. Se discuten consideraciones generales sobre la organización de los procesos, concepciones de interés sobre el desempeño organizacional y su relación con la eficacia y eficiencia organizacional. Se analizan las filosofías o enfoques que tributan a mejorar el desempeño empresarial en Cuba.</p>	Investigación teórica	Nacional
9	Aguayo	2014	<p>➤ Evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Caso de estudio en el Hotel MP de la provincia Esmeraldas.</p> <p>El aporte fundamental de esta investigación, es un procedimiento que consta de 10 etapas el cual permite evaluar el desempeño empresarial a partir de indicadores de eficiencia y eficacia, con un enfoque en procesos, en el hotel MP de la provincia Esmeraldas, Ecuador.</p>	Hotel MP	Internacional
10	Martínez, Vera y Vera	2014	<p>➤ Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México.</p> <p>En la presente investigación se realizó un análisis acerca de los tipos de cultura organizacional y su relación con la efectividad organizacional en las pequeñas empresas constructoras de Puebla. A fin de caracterizar la cultura organizacional como sustento teórico, se analizaron diversos</p>	Empresas constructoras	Internacional

			autores relacionados con el tema, para posteriormente considerar algunos aspectos que fueron medidos a través de la aplicación de un cuestionario con escala de Likert, a una muestra de 91 trabajadores administrativos de las mismas. El objetivo de la investigación fue conocer el tipo de cultura organizacional que prevalece en las pequeñas empresas constructoras en Puebla y su influencia en la efectividad organizacional.		
11	Gil	2014	<p>➤ Estudio diagnóstico de la efectividad organizacional</p> <p>El presente trabajo es un estudio diagnóstico que se realiza en una empresa transportista para identificar posibles causas de los resultados que afronta la organización, ya que la misma presenta una serie de características que la aquejan, como es el ver disminuido sus ingresos, haber bajado considerablemente sus ventas, alta rotación de personal y los costos que esto representa, aumentando así el incumplimiento de funciones mínimas requeridas por parte del personal, aunado esto a gastos operativos elevados que se dificulta solventar, entre ellos el consumo de diésel, refacciones y nómina, las que son determinantes de las necesidades actuales de la empresa. Para realizar este estudio se utilizaron las técnicas de recolección de datos y sus respectivos procedimientos para lograrlo como son: Observación, Entrevista y aplicación de un Cuestionario, en escala Likert, elaborado a partir de aspectos que abarcan la efectividad organizacional. Los mismos son: Cumplimiento de metas; Clientes; Calidad en los servicios; Acceso a los servicios y usos de los mismos; Cumplimiento de procesos; Toma de decisiones; Acciones (actuación espontánea o indicada); cultura organizacional; comunicación; Poder, autoridad y liderazgo; Organización; Conflictos y Desempeño.</p>	Empresa transportista de carga Monterrey Durango	Internacional
12	Carrasco y Tapia	2015	<p>➤ Evaluación de los procesos operativos del área de recursos humanos y diseño de un sistema de control interno para incrementar la efectividad del Restaurante Chiclayo S.A.C</p> <p>Se diseña un manual de procedimientos y funciones, como parte de un sistema de control interno para el área de recursos humanos para incrementar la efectividad del restaurante “Chiclayo” S.A.C.</p>	Restaurante Chiclayo S.A.C	Internacional

13	Zumba	2016	<p>➤ La planificación estratégica y la efectividad organizacional en el Gobierno Autónomo descentralizado del Canton Latacunga, provincia de Cotopaxi.</p> <p>Este estudio está orientado a demostrar que la planificación estratégica guarda una relación directa en la determinación de los niveles de Efectividad Organizacional, por esta razón si la variable independiente no es óptima, afectará negativamente a la dependiente, limitando el alcance de los objetivos planteados y por ende la productividad y servicio de la organización. Los postulados teóricos de Chiavenato, Steiner, Flores & Cano, Fred David, Robbins, Pfeffer J. & Salancik G. R, Cameron y Hall fueron operacionalizados en una matriz en la cual se identificaron los indicadores para la estructuración de las preguntas, estos indicadores son :Elaboración, Desarrollo, Cumplimiento de Objetivos, Propósito, Estándares, Satisfacción, Capacidad y Requerimientos; los que sirvieron como referencia para estructurar un cuestionario de 10 preguntas cerradas, 5 de la variable independiente (planificación estratégica) y 5 de la variable dependiente (efectividad organizacional) con dos alternativas de respuesta (sí, no y tal vez). El análisis de los resultados se realiza en función del Modelo de Planificación Estratégica de Fred David.</p>	Gobierno Autónomo descentralizado del Canton Latacunga, provincia de Cotopaxi.	Internacional
14	Montero, Leyva y Ballester	2016	<p>➤ Metodología para evaluar la efectividad organizacional</p> <p>El aporte fundamental de la investigación reside, en el diseño de un procedimiento para evaluar la efectividad organizacional, a partir de establecer explícitamente indicadores de eficiencia y eficacia por cada uno de los procesos, identificando los factores inhibidores que limitan el óptimo desempeño empresarial en la Agencia Gráfica de Holguín. El diseño del procedimiento está compuesto por cuatro fases, cuatro etapas, 14 pasos y tres tareas. Las características que presenta el procedimiento en cuanto a su carácter generalizador a partir de la posibilidad de evaluar la efectividad organizacional por cada uno de los procesos contemplados en el mapa de procesos de la entidad objeto de estudio, le confiere una flexibilidad y pertinencia para su implantación.</p>	Agencia Gráfica de Holguín	Nacional

15	Urguelles	2016	<p>➤ La gestión del conocimiento en el desarrollo de competencias y su contribución a la efectividad organizacional en la ECASA.</p> <p>La investigación propone enlazar bajo la lógica de un modelo de gestión, categorías como conocimiento y competencias claves, en pos de lograr la efectividad organizacional en la ECASA: Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos. En el diseño del modelo, se tuvo en cuenta la experiencia teórica descrita en la literatura sobre las variables del estudio: gestión del conocimiento, desarrollo de competencias y efectividad organizacional, así como los resultados del diagnóstico. Se logró una implementación parcial del modelo en el Nivel Central de la ECASA, de la cual se derivaron acciones que orientan las pautas para el desarrollo de la estrategia de gestión del conocimiento que se requiere, en el proceso de implementación íntegra del modelo.</p>	Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos	Nacional
16	Camue	2016	<p>➤ Metodología para el diseño de sistemas organizativos en universidades integradas.</p> <p>Propone una metodología con un enfoque sistémico, que tiene como objetivo propiciar una guía que facilite el diseño de sistemas organizativos en universidades integradas en Cuba, a partir de las experiencias obtenidas en la investigación realizada en la UNAH. La misma consta de 5 etapas, 12 fases y 33 pasos y permitirá a las universidades el análisis organizacional; la proyección estratégica de la institución; el diseño de la estructura; la determinación de los sistemas de gestión y el proceso de control y evaluación de su sistema organizativo.</p>	Universidad Agraria de la Habana	Nacional

Fuente: Elaboración propia

Anexo # 5. Guía para la revisión documental y la entrevista

A. DOCUMENTOS A REVISAR:

- Estrategia de la empresa
- Cantidad de cargos por categoría ocupacional
- Organigrama de la entidad
- Manual de la organización
- Manual de Calidad
- Fichas de Procesos
- Informe económico al cierre (2015-2016)
- Informe de cierre de actividades comerciales al cierre (2015-2016)
- Resultados sobre encuesta de satisfacción del cliente (2015-2016)

B. ENTREVISTA

- 1- ¿Cuál es el nombre oficial del Hotel?
- 2- ¿A qué cadena o grupo hotelero pertenece?
- 3- ¿Cuál es la tipología del hotel?
- 4- ¿Qué categoría tiene en estos momentos?
- 5- ¿Cuál es el objeto social del hotel?
- 6- ¿Cuál es la capacidad de la planta hotelera? Y el estimado de la capacidad potencial.
- 7- ¿Cuál es la composición del capital humano?
- 8- ¿Tiene el hotel diseñado su estructura organizacional? Se puede mostrar el organigrama
- 9- ¿Cómo se encuentra el hotel desde el punto de vista económico-financiero? Se puede mostrar algún balance.
- 10-¿Además de alojamiento, que otros servicios brinda el hotel?
- 11-¿Cuál ha sido el comportamiento del producto turístico en el mercado en el período? (2015-2016)

Fuente: Elaboración propia

Anexo # 6. Encuesta sobre efectividad organizacional para directivos del hotel

La siguiente encuesta se ha diseñado con el objetivo de identificar los factores que frenan o favorecen la efectividad organizacional (E.O) en el hotel. Por favor, responda cada una de las preguntas del cuestionario con la mayor sinceridad posible.

I -PERFIL DEL DIRECTIVO:

- a) Género: F ____ M ____
- b) Edad: 25- 35 años ____
36- 45 años ____
+ de 46 años ____
- c) Escolaridad: _____
- d) Maestría ____ Doctorado ____
- e) Años de experiencia como cuadro en el sector:
1- 5 años ____
6-10 años ____
11- 20 años ____
+ de 20 años ____

II- PERFIL DE LA INSTITUCIÓN:

Marque la opción que más se ajusta a las características del hotel.

a) Enfoque competitivo distintivo (**SÓLO MARQUE UNA OPCIÓN**)

- ____ Diferenciación por calidad (servicios).
____ Diferenciación por eficiencia operacional (gestión comercial).
____ Diferenciación por innovación (nuevos servicios).
____ Diferenciación por adaptabilidad al cliente (interno y externo).

b) Enfoque organizativo distintivo (**SÓLO MARQUE UNA OPCIÓN**)

- ____ Centralizado (jerárquico, control por funciones).
____ Descentralizado (aplanado, trabajo en equipo, autocontrol).
____ En transición hacia la descentralización.
____ Basado en procesos
____ Basado en competencias
____ Basado en valores
____ Basado en conocimientos
____ Basado en aprendizaje permanente

III- COMPRENSIÓN SOBRE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Para cada una de las afirmaciones, marque el número de la escala que refleje mejor su situación actual, dónde **5** significa **total acuerdo** y **1** **total desacuerdo**

ASPECTOS A EVALUAR	ESCALA				
	1	2	3	4	5
a) Puedo explicar claramente qué es la efectividad organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Entiendo por qué es importante que mi organización sea efectiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Conozco los elementos que garantizan la efectividad organizacional en el hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Todo el personal en el hotel conoce y comprende en qué consiste la efectividad organizacional y la importancias de lograrla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV-INTENCIÓN DEL HOTEL CON RELACIÓN AL TEMA

Para cada una de las afirmaciones, marque el número que refleje mejor su situación actual, dónde **5** significa **total acuerdo** y **1** **total desacuerdo**

ASPECTOS A EVALUAR	ESCALA				
	1	2	3	4	5
a) Lograr efectividad organizacional forma parte de la proyección estratégica del Hotel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Están identificados en el Hotel, los indicadores que garantizan la efectividad organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Son discutidos con los empleados los aspectos que permiten impulsar la efectividad organizacional en el Hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Se realizan estudios sobre efectividad organizacional en el Hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Existe un responsable encargado de realizar estudios sobre efectividad organizacional en el Hotel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Si se ejecutaran acciones encaminadas a potenciar la efectividad organizacional en el Hotel, apoyaría en el proceso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V- REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA LOGRAR LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL EN EL HOTEL.

Del listado siguiente, defina el nivel de prioridad que tiene cada uno de los requerimientos que necesita el Hotel para lograr la efectividad organizacional

REQUERIMIENTOS	ESCALA		
	ALTA	MEDIA	BAJA
a) Entender bien en qué consiste la efectividad organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Identificar y definir los indicadores que garantizan la efectividad organizacional en el Hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Aprobar y socializar y los indicadores que garantizan la efectividad organizacional en el Hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Crear una cultura y ambiente de trabajo que propicie el compromiso de todos, en el cumplimiento de los indicadores de efectividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Activar el liderazgo en los responsables de procesos para que velen por el cumplimiento de los indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Intercambiar con otros hoteles para socializar experiencias en función de la identificación y definición de indicadores de efectividad organizacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Contratar consultores expertos que apoyen el proceso de identificación y definición de indicadores de efectividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

organizacional para el Hotel			
------------------------------	--	--	--

VI- ACCIONES QUE SE DESARROLLAN PARA LOGRAR EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Marque con una X las acciones que **SI** se desarrollan en el Hotel en función de lograr la efectividad organizacional y las que **NO**.

INDICADORES	ACCIONES	SI	NO
Cumplimiento de objetivos y metas	1) Están establecidas las metas y objetivos organizacionales		
	2) Está diseñada la estrategia para cumplir con las metas y objetivos organizacionales		
	3) Es compartida y entendida por todos la estrategia para el cumplimiento de las metas y objetivos		
	4) Están definidos los indicadores que permiten evaluar el cumplimiento de los aspectos contenidos en la estrategia		
Satisfacción de clientes internos y externos de la organización	5) Están identificadas las demandas y necesidades de los clientes internos		
	6) Están identificadas las demandas y necesidades de los clientes externos		
	7) Los servicios que se prestan toman en cuenta las demandas y necesidades de los clientes internos		
	8) Los servicios que se prestan toman en cuenta las demandas y necesidades de los clientes externos		
	9) Se realizan estudios de satisfacción de los clientes internos		
	10) Se realizan estudios de satisfacción de los clientes externos		
Logro de resultados	11) Están definidas las áreas y procesos claves que agregan valor		
	12) Están identificados los indicadores de resultados en las áreas y procesos claves que agregan valor		
	13) Se evalúan de manera integral, los resultados que reportan estas áreas y procesos que agregan valor		
Desempeño organizacional	14) Están definidos los procesos organizacionales		
	15) Están definidas las funciones y resultados de los procesos organizacionales		
	16) Existen indicadores para la medición del desempeño de los procesos organizacionales		
Capacidades de la organización	17) Están identificadas las capacidades reales y potenciales de la organización		
	18) Se diseñan y ejecutan programas de entrenamiento y formación para el desarrollo de las capacidades en la organización		
	19) Se evalúa sistemáticamente el potencial de conocimientos, destrezas y habilidades de la organización		

Gestión de recursos	20) Se planifican los recursos necesarios que requiere el Hotel para el desarrollo de sus procesos		
	21) Se organizan y distribuyen los recursos de manera equitativa según el volumen de actividades que demandan los procesos en el Hotel		
	22) Se ejecutan las acciones correspondientes para la utilización de los recursos necesarios		
	23) Se controla y chequea la ejecución adecuada de los recursos solicitados		
Eficiencia de la organización	24) Se realiza un adecuado manejo y uso de los recursos		
	25) Se establecen normas y parámetros de medición con relación al manejo y uso de recursos (eficiencia organizacional)		
Flexibilidad y adaptación al entorno	26) Se realizan diagnósticos para estudiar el entorno (sector)		
	27) Se analizan las nuevas demandas y exigencias del entorno (sector)		
	28) Se establecen y socializan las pautas y estrategias a seguir según las nuevas exigencias del sector		
	29) Existe un compromiso de todos en la organización en dar respuesta a las nuevas exigencias del entorno (sector)		
Eficacia organizacional	30) Están previamente establecidas las metas, objetivos y resultados a alcanzar		
	31) Están determinados los indicadores para evaluar el logro de metas, objetivos y resultados (eficacia organizacional)		

VII: OBSTÁCULOS

Marque según un orden de importancia, los obstáculos que enfrenta hoy el Hotel para lograr la efectividad donde 5 representa alta importancia y 1 representa baja importancia.

- ___ Inestabilidad económica
- ___ Deficiente gestión
- ___ Poco compromiso de responsables e implicados en los procesos organizacionales
- ___ Cultura organizacional inadecuada
- ___ Capacidad organizacional limitada

VIII: BENEFICIOS ASOCIADOS

Marque según un orden de importancia, los beneficios que puede representar para el Hotel, lograr su efectividad organizacional. Donde 5 representa alta importancia y 1 representa baja importancia.

- ___ Mayor satisfacción de clientes externos e internos
- ___ Incrementos en los indicadores económicos
- ___ Ventajas competitivas
- ___ Reconocimiento del sector
- ___ Mayor compromiso y responsabilidad con los resultados por parte de los responsables e implicados en los procesos

IX- VISIÓN DE FUTURO

- a) Qué acciones se deberían desarrollar a mediano plazo, desde la gerencia, para lograr la efectividad organizacional en el Hotel. Defínalas en 3 líneas

Muchas gracias por su colaboración

Fuente: Adaptado de (Franch, 2011)

Anexo # 7. Encuesta sobre efectividad organizacional para trabajadores del hotel

La siguiente encuesta se ha diseñado con el objetivo de identificar los factores que frenan o favorecen la efectividad organizacional (E.O) en el hotel. Por favor, responda cada una de las preguntas del cuestionario con la mayor sinceridad posible.

I -PERFIL DEL TRABAJADOR:

- a) Género: F ____ M ____
- b) Edad: 25- 35 años ____
36- 45 años ____
+ de 46 años ____
- c) Escolaridad: _____
- d) Maestría ____ Doctorado ____
- e) Años de experiencia como trabajador en el sector:
1- 5 años ____
6-10 años ____
11- 20 años ____
+ de 20 años ____

II- PERFIL DE LA INSTITUCIÓN:

Marque la opción que más se ajusta a las características del hotel.

- a) Enfoque competitivo distintivo (**SÓLO MARQUE UNA OPCIÓN**)
- ____ Diferenciación por calidad (servicios).
____ Diferenciación por eficiencia operacional (gestión comercial).
____ Diferenciación por innovación (nuevos servicios).
____ Diferenciación por adaptabilidad al cliente (interno y externo).
- b) Enfoque organizativo distintivo (**SÓLO MARQUE UNA OPCIÓN**)
- ____ Centralizado (jerárquico, control por funciones).
____ Descentralizado (aplanado, trabajo en equipo, autocontrol).
____ En transición hacia la descentralización.
____ Basado en procesos
____ Basado en competencias
____ Basado en valores
____ Basado en conocimientos
____ Basado en aprendizaje permanente

III- COMPRENSIÓN SOBRE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Para cada una de las afirmaciones, marque el número de la escala que refleje mejor su situación actual, dónde **5** significa **total acuerdo** y **1** **total desacuerdo**

ASPECTOS A EVALUAR	ESCALA				
	1	2	3	4	5
e) Puedo explicar claramente qué es la efectividad organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Entiendo por qué es importante que mi organización sea efectiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Conozco los elementos que garantizan la efectividad organizacional en el hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Todo el personal en el hotel conoce y comprende en qué consiste la efectividad organizacional y la importancias de lograrla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV-INTENCIÓN DEL HOTEL CON RELACIÓN AL TEMA

Para cada una de las afirmaciones, marque el número que refleje mejor su situación actual, dónde **5** significa **total acuerdo** y **1** **total desacuerdo**

ASPECTOS A EVALUAR	ESCALA				
	1	2	3	4	5
g) Lograr efectividad organizacional forma parte de la proyección estratégica del Hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Están identificados en el Hotel, los indicadores que garantizan la efectividad organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Son discutidos con los empleados los aspectos que permiten impulsar la efectividad organizacional en el Hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Se realizan estudios sobre efectividad organizacional en el Hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Existe un responsable encargado de realizar estudios sobre efectividad organizacional en el Hotel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Si se ejecutaran acciones encaminadas a potenciar la efectividad organizacional en el Hotel, apoyaría en el proceso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V- REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA LOGRAR LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL EN EL HOTEL.

Del listado siguiente, defina el nivel de prioridad que tiene cada uno de los requerimientos que necesita el Hotel para lograr la efectividad organizacional

REQUERIMIENTOS	ESCALA		
	ALTA	MEDIA	BAJA
h) Entender bien en qué consiste la efectividad organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Identificar y definir los indicadores que garantizan la efectividad organizacional en el Hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Socializar y aprobar los indicadores que garantizan la efectividad organizacional en el Hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Crear una cultura y ambiente de trabajo que propicie el compromiso de todos, en el cumplimiento de los indicadores de efectividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Activar el liderazgo en los responsables de procesos para que velen por el cumplimiento de los indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Intercambiar con otros hoteles para socializar experiencias en función de la identificación y definición de indicadores de efectividad organizacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Contratar consultores expertos que apoyen el proceso de identificación y definición de indicadores de efectividad organizacional para el Hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI- ACCIONES QUE SE DESARROLLAN PARA LOGRAR EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Marque con una X las acciones que **SI** se desarrollan en el Hotel en función de lograr la efectividad organizacional y las que **NO**.

INDICADORES	ACCIONES	SI	NO
Cumplimiento de objetivos y metas	1. Están establecidas las metas y objetivos organizacionales		
	2. Está diseñada la estrategia para cumplir con las metas y objetivos organizacionales		
	3. Es compartida y entendida por todos la estrategia para el cumplimiento de las metas y objetivos		
	4. Están definidos los indicadores que permiten evaluar el cumplimiento de los aspectos contenidos en la estrategia		
Satisfacción de clientes internos y externos de la organización	5. Están identificadas las demandas y necesidades de los clientes internos		
	6. Están identificadas las demandas y necesidades de los clientes externos		
	7. Los servicios que se prestan toman en cuenta las demandas y necesidades de los clientes internos		
	8. Los servicios que se prestan toman en cuenta las demandas y necesidades de los clientes externos		
	9. Se realizan estudios de satisfacción de los clientes internos		
	10. Se realizan estudios de satisfacción de los clientes externos		
Logro de resultados	11. Están definidas las áreas y procesos claves que agregan valor		
	12. Están identificados los indicadores de resultados en las áreas y procesos claves que agregan valor		
	13. Se evalúan de manera integral, los resultados que reportan estas áreas y procesos que agregan valor		
Desempeño organizacional	14. Están definidos los procesos organizacionales		
	15. Están definidas las funciones y resultados de los procesos organizacionales		
	16. Existen indicadores para la medición del desempeño de los procesos organizacionales		
Capacidades de la organización	17. Están identificadas las capacidades reales y potenciales de la organización		
	18. Se diseñan y ejecutan programas de entrenamiento y formación para el desarrollo de las capacidades en la organización		
	19. Se evalúa sistemáticamente el potencial de conocimientos, destrezas y habilidades de la organización		
Gestión de recursos	20. Se planifican los recursos necesarios que requiere el Hotel para el desarrollo de sus procesos		
	21. Se organizan y distribuyen los recursos de manera equitativa según el volumen de actividades que demandan		

INDICADORES	ACCIONES	SI	NO
	los procesos en el Hotel		
	22. Se ejecutan las acciones correspondientes para la utilización de los recursos necesarios		
	23. Se controla y chequea la ejecución adecuada de los recursos solicitados		
Eficiencia de la organización	24. Se realiza un adecuado manejo y uso de los recursos		
	25. Se establecen normas y parámetros de medición con relación al manejo y uso de recursos (eficiencia organizacional)		
Flexibilidad y adaptación al entorno	26. Se realizan diagnósticos para estudiar el entorno(sector)		
	27. Se analizan las nuevas demandas y exigencias del entorno(sector)		
	28. Se establecen y socializan las pautas y estrategias a seguir según las nuevas exigencias del sector		
	29. Existe un compromiso de todos en la organización en dar respuesta a las nuevas exigencias del entorno (sector)		
Eficacia organizacional	30. Están previamente establecidas las metas, objetivos y resultados a alcanzar		
	31. Están determinados los indicadores para evaluar el logro de metas, objetivos y resultados(eficacia organizacional)		

VII: OBSTÁCULOS

Marque según un orden de importancia, los obstáculos que enfrenta hoy el Hotel para lograr la efectividad donde 5 representa alta importancia y 1 representa baja importancia.

- ___ Inestabilidad económica
- ___ Deficiente gestión
- ___ Poco compromiso de responsables e implicados en los procesos organizacionales
- ___ Cultura organizacional inadecuada
- ___ Capacidad organizacional limitada

VIII: BENEFICIOS ASOCIADOS

Marque según un orden de importancia, los beneficios que puede representar para el Hotel, lograr su efectividad organizacional. Donde 5 representa alta importancia y 1 representa baja importancia.

- ___ Mayor satisfacción de clientes externos e internos
- ___ Incrementos en los indicadores económicos
- ___ Ventajas competitivas
- ___ Reconocimiento del sector
- ___ Mayor compromiso y responsabilidad con los resultados por parte de los responsables e implicados en los procesos

IX- VISIÓN DE FUTURO

- b) Qué acciones se deberían desarrollar a mediano plazo, desde su punto de vista, para lograr la efectividad organizacional en el Hotel. Defínalas en 3 líneas

Muchas gracias por su colaboración

Fuente: Adaptado de (Franch, 2011)

Anexo # 8. Análisis del tamaño de muestra

Trabajadores

(Lines highlighted in RED are at the .05 alpha level)		
Sample Size Needed	Confidence Level (%)	Precision Level (%)
156	99.9	5
152	99.7	5
148	99.5	5
143	99.0	5
136	98.0	5
125	95.5	5
124	95.0	5
109	90.0	5
97	85.0	5
109	99.9	10
101	99.7	10
95	99.5	10
87	99.0	10
78	98.0	10
65	95.5	10
63	95.0	10
50	90.0	10
40	85.0	10

Press ENTER to run another sample, or ESC to exit.

Fuente: salida del software Sample

Anexo # 9. Categorías rectoras del hotel

1. Objeto Social

El objeto social del Hotel Vedado, aprobado en su Expediente de Perfeccionamiento Empresarial, es como sigue:

Prestar, promover y comercializar, servicios de alojamiento y gastronómicos, en moneda libremente convertible y en moneda nacional, para los clientes autorizados de acuerdo a las reglamentaciones vigentes, bajo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en nuestro país. Para complementar la actividad fundamental, el Hotel Vedado, desarrolla las siguientes actividades:

Prestar servicios complementarios de alojamiento y gastronomía, tales como:

- *Teléfono*
- *Caja de Seguridad*
- *Fax*
- *Internet y Correo Electrónico*
- *Canje de Monedas.*
- *Lavado y Planchado*
- *Mini Bares*
- *Gimnasio, Masajes y Sauna*

Prestar servicios de Recreación y Animación Socio Cultural, tales como:

- *Karaoke u otra modalidad similar*
- *Piscina y Cambio de Ropa*
- *Exposición y venta de Cuadros y Literatura*
- *Clases de Baile*
- *Clases de Coctelería*
- *Fotografía y Video en áreas del Hotel.*

Prestar servicios a actividades y congresos, convenciones, de protocolo, conferencias, celebraciones, eventos y banquetes, tales como:

- *Alquiler de salones.*
- *Actividades gastronómicas (coffee break, desayunos, almuerzos, cenas y catering).*
- *Alquiler de medios y equipos audiovisuales y de computadoras.*
- *Servicios de oficina, tales como: fotocopiado, escaneado, mecanografía e impresión de documentos.*

Prestar servicios de Comedor Obrero a empresas y organizaciones económicas que son arrendatarios de habitaciones, espacios y locales del Hotel.

Vender, promover y comercializar de forma minorista, mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado.

2. Misión:

“Ofrecer servicios hoteleros de alojamiento, gastronomía y complementarios acordes a nuestra categoría capaces de impactar y proporcionar plena satisfacción al cliente, con una instalación moderna, céntrica y muy vinculada a la historia y a la cultura nacional, que en su desempeño enaltece la identidad corporativa del Grupo Hotelero Gran Caribe”.

3. Visión

“Somos reconocidos como un Hotel de referencia en el proceso de perfeccionamiento empresarial, avalados por mantener un Control Interno razonable, con un sólido posicionamiento competitivo, y acertado enfoque hacia el cliente”.

4. Objetivos estratégicos

- *Garantizar la gestión de la calidad total, como plataforma indispensable del afianzamiento de la imagen del producto Gran Caribe y de la credibilidad de su enfoque hacia el cliente y hacia el logro de una elevada disponibilidad técnica del soporte físico.*
- *Alcanzar mejores resultados globales de eficiencia económica financiera que permitan cumplir con los indicadores del presupuesto anual con una apropiada gestión del control interno.*
- *Desarrollar y consolidar los valores de la calidad. Adaptación de la nueva filosofía en la dirección.*
- *Utilizar el programa de calidad como un sistema de gestión en la dirección con enfoque al cliente.*
- *Trabajar en equipo para lograr un alto sentido de pertenencia, que manifieste un resultado visible en el desempeño.*

Valores

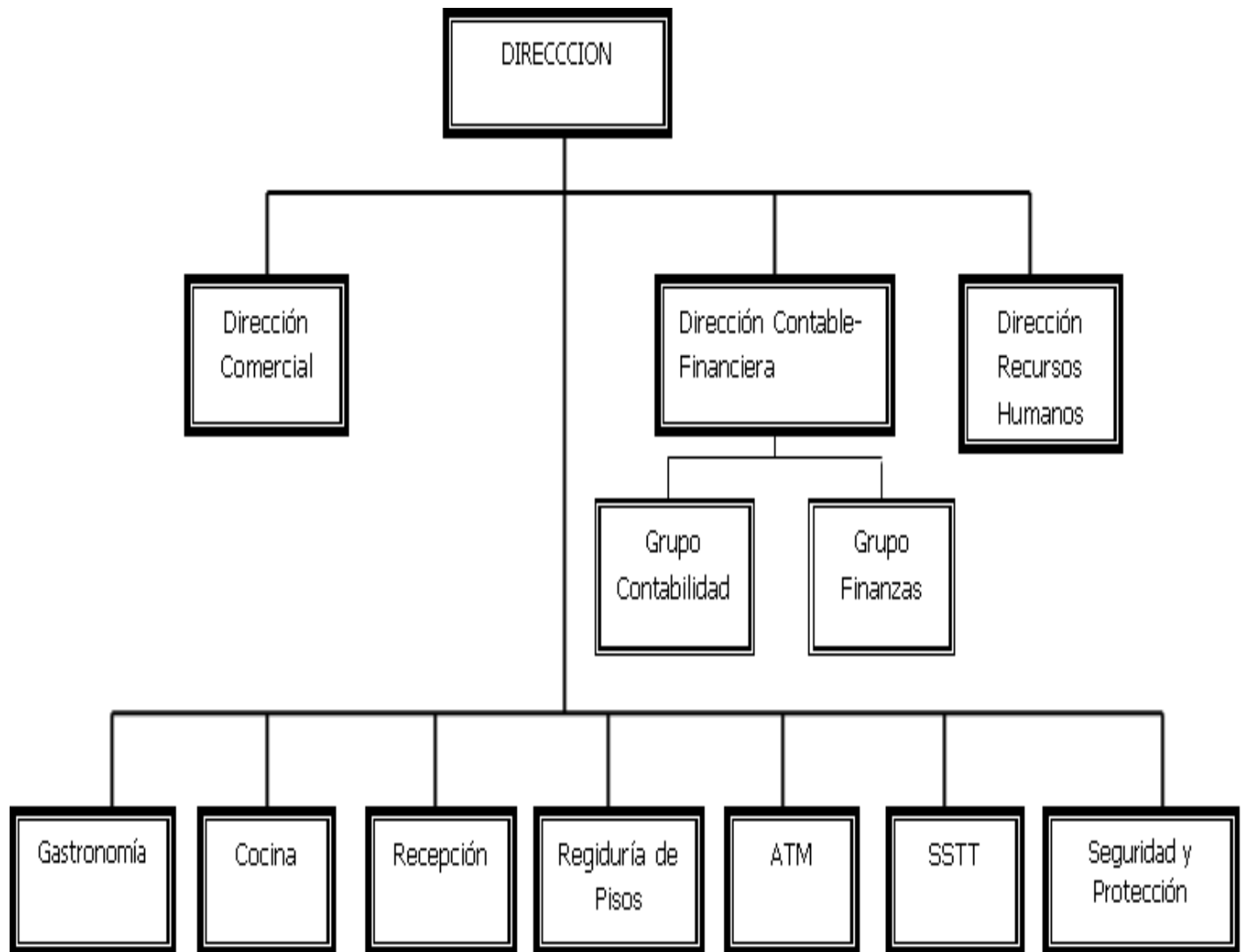
- ✓ *Lograr clientes satisfechos.*
- ✓ *Integralidad y profesionalidad.*
- ✓ *Honestidad.*
- ✓ *Patriotismo y defensa del sistema social cubano.*
- ✓ *Amabilidad*
- ✓ *Innovación constante*
- ✓ *Autoctonía*

- ✓ *Trabajo en equipo.*
- ✓ *Dinamismo.*

Fuente: (Dirección General, 2013)



Anexo # 10: Organigrama general: Complejo Vedado-St John's 2017



Fuente: (Dirección Recursos Humanos, 2017)

Anexo # 11. Oferta de servicios del hotel

LISTA DE SERVICIOS DEL HOTEL VEDADO					
No.	Descripción	Aloj.	Gastr.	Recr.	Otros
1	Portería.				
2	Recibimiento y Despedida, con sus trámites.	x			
3	Habitación confortable.	x			
4	Suites y/o Semisuites.	x			
5	Climatización.	x	x		
6	Agua Caliente.	x	x		
7	TV Parábola.	x	x	x	
8	Radio.	x	x	x	
9	Infraestructura civil segura, protegida.	x	x	x	x
10	Salones de estar, TV, baños y otras áreas comunes.	x	x	x	x
11	Aceptación de Tarjetas de Crédito.	x	x	x	
12	Servicios Conserjería.				
13	Buró Turismo.				x
14	Piquera Taxis.				x
15	Cajas de Seguridad.	x			
16	Serv. Médicos.	x			
17	Serv, Minibares.				
18	Serv. Lavado y Planchado de Ropa.	x			
19	Serv. Custodia de Equipaje.	x			
20	Seguridad y Protección General.	x	x	x	x
21	Restauración Buffet.		x		
22	Restauración especializada.		x		
23	Restauración ligera – rápida.		x		
24	Serv. Banquetes y Eventos.		x		
25	Serv. restauración a la habitación.				
26	Lobby Bar y otros bares.		x		
27	Centro Nocturno de diversión o Sala de Fiestas			x	
28	Venta de Tabacos.				
29	Piscina.			x	
30	Actividades diversas de animación			x	
31	Actividades culturales y expoventas.			x	x
32	Gimnasio y masajes.			x	x
33	Sauna.			x	x
34	Excursiones, Tours y otras actividades similares.			x	x
35	Periódicos y revistas.				x
36	Venta de Artículos Distintivos y Promocionales.				x
37	Tiendas o Boutiques.				x

38	Peluquería o Barbería				
39	Servicios Internet y Correo Electrónico.				X
40	Alquiler de salones.				X
41	Teléfono				X
42	Fax, Fotocopias y Scanner.				X
43	Canje de Monedas.				X
44	Buró Turismo				X

Fuente: (Dirección Comercial, 2017)

Anexo # 12. Encuesta sobre la satisfacción del cliente

Aspectos generales del Hotel / General aspects of the hotel /
Caractéristiques générales de l'hôtel / Aspetti generali dell'Hotel

Limpieza/Charolados/Prograt/Pulizja

□ ◯ □ ◯ □ ◯ □ ◯

Mantenimiento / Maintenance / Estrutura / Manutenção

☐ ☒ ☐ ☒ ☐ ☒ ☐ ☒

Seguridad / Safety / Sécurité / Sicurezza

□ □ □ □ □ □ □ □

Relación calidad - precio / *Quality-price ratio*

Rappori qualità/prezzo Relazione qualità - prezzo

¿Desearé regresar? / Would you like to return? /
Sensharim-pusar y vincerim? / Desidero ritornare?

St/Yes/Only/St _____

No/No/No/No _____

Cogniciones/Comments/Commentaires/Commentarii

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or printed text on the paper.

Es vital que nos indique el valor de importancia que usted le asigna a los siguientes grupos: (5 puntos= muy importante; 1 punto= poco importante)

Please indicate how important the following aspects were to you, using a five-point scale (5 points = very important; 1 point = not important).

Il est vital que vous nous indiquiez le degré d'importance que vous attribuez
à ces services existants: (5 points = très important; 1 point = peu important.)

È indispensabile che ci indichi il valore dell'importanza che Lei assegna ai seguenti gruppi: (5 punti = molto importante; 1 punto = poco importante).

<i>Services/Service/Services/Servicio</i>	5	4	3	2	1
<i>Reception/Desk/Reception/Portier/a</i>					
<i>Habitación/Room/Chamber/Albergue</i>					
<i>Recomendaciones/Recommendations/Restaurants/Restaurantes</i>					
<i>Bar/Bar/Bar/Bar</i>					
<i>Animación/Entertainment/Amusement/Animaciones</i>					
<i>Piscina y snack bar/Swimming pool and snack bar Piscina et snack bar/Piscina e snack bar</i>					

Av. 7, N° 4210, c/ 42 y 44, Miramar, Playa.
La Habana, Cuba.
Tel: (53-7) 204 0575 - 82
Fax: (53-7) 204 0238
www.gran-ciriba.com



Na opinião, permitiria oferecerse un Servizo de Asesoría

Your opinions will help us to offer you the excellent service we want to provide.

Votre opinion nous permettrait de vous offrir un service d'excellence

La sua opinione si pervenire a offrire un Servizio d'Escoltura



COMPLEJO
VEDADO - SAINT JOHN'S ★★★

For the Date/Date/Date _____

Edscl/ Age/ Age/ Hst

☐ < 19 ☐ 19-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ > 60

Habitat: / Room / Chamber / Abode / Lodging

País de procedencia/ Country you came from/ Pays de provenance/
Place de provenance

Is va peirocea vizita a bosei? Is this your first visit to the beach?
 Este o vizita premier pentru dvs. la plajă? Is it your premier visit to the beach?

Sat/Yes/Conf/St ☐ No/No/Not/Yes ☐

Tipo de viaje / Purpose of your trip / Tipo de viagem / Tipo di viaggio

Negocio
Declarado
Al Publico
Alfaro

Vaccinations
Vaccines
Vaccines
Vaccines

**Drugs
Congruent
Reactions
Favor**



Folio _____

Muy bien	Bueno	Regular	Mal
Very good	Good	Fair	Poor
Très bien	Bien	Médocre	Mai
Ottimo	Buono	Mediocre	Male

Desayuno Buffet / Buffet breakfast /
Petit déjeuner buffet / Colazione self-service

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Restaurante "Chez Vedado" / Chez Vedado Restaurant /
Restaurant "Chez Vedado" / Ristorante "Chez Vedado"

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Restaurante "El Cortijo" / El Cortijo Restaurant /
Restaurant "El Cortijo" / Ristorante "El Cortijo"

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Restaurante "La Plaza" / La Plaza Restaurant /
Restaurant "La Plaza" / Ristorante "La Plaza"

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Restaurante "Marakas" / Marakas Restaurant /
Restaurant "Marakas" / Ristorante "Marakas"

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Cafetería "Habana" / Habana Cafeteria /
Caffetteria "Habana" / Caffetteria "Habana"

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Centro nocturno "Pico Blanco" /
Pico Blanco Cabaret /

Centre nocturne "Pico Blanco" /

Centro notturno "Pico Blanco"

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Recepción / Desk / Reception / Portineria

Atención del personal / Courtesy of staff members / Amabilité du personnel
Attenzione del personale

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rapidez / Speed / Rapidity / Rapidità

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Información / Information / Information / Informazioni

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Habitación / Room / Chamber / Abitazione

Higiene / Cleanliness / Hygiene / Igiene

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Confort / Comfort / Comfort / Comfort

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Restaurantes / Restaurants / Restaurants / Ristoranti

Variedad de las comidas / Variety of food /
Variété de la cuisine / Varietà dei cibi

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Calidad de las comidas / Quality of food /
Qualité de la cuisine / Qualità dei cibi

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Calidad de las bebidas / Quality of drinks /
Qualité des boissons / Qualità delle bevande

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Atención del personal / Courtesy of staff members /
Amabilité du personnel / Attenzione del personale

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Animación / Entertainment / Animation / Animazione

Diurna / During the day / Diurne / Diurne

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Nocturna / At night / Nocturne / Notturna

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Barra / Bar / Bars / Bar

Variedad de las bebidas / Variety of drinks /
Variété des boissons / Varietà delle bevande

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Calidad de las bebidas / Quality of drinks /
Qualité des boissons / Qualità delle bevande

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Atención del personal / Courtesy of staff members /
Amabilité du personnel / Attenzione del personale

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Piscina y snack bar / Swimming pool and snack bar /
Piscine et snack-bar / Piscina e snack bar

Limpieza / Cleanliness / Propreté / Pulizia

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Calidad de las comidas y bebidas / Quality of food and drinks /
Qualité de la cuisine et des boissons / Qualità di cibi e bevande

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Atención del personal / Courtesy of staff members /
Amabilité du personnel / Attenzione del personale

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Otros servicios / Other services / Autres services / Altri servizi

Teléfono / Telephone service / Téléphone / Telefono

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Tienda / Shop / Boutique / Negozio

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Gimnasio, Sauna, Masaje /

Gymnasium, sauna and massages /

Gymnase, Sauna, Massages /

Palestra, Sauna, Massaggi

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Fuente: (Dirección Comercial, 2005)

Anexo # 13. Perfil de los encuestados: directivos y trabajadores

A. Directivos:

	Nivel de dirección	Género	Edad	Escolaridad	Categoría científica	Años de experiencia
N	Válidos	11	11	11	11	11
	Perdidos	0	0	0	0	0

Tabla de frecuencia

Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos femenino	5	45,5	45,5	45,5
masculino	6	54,5	54,5	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 25-35 años	1	9,1	9,1	9,1
36-45 años	1	9,1	9,1	18,2
+ 46 años	9	81,8	81,8	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Escolaridad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos técnico medio	3	27,3	27,3	27,3
bachiller	1	9,1	9,1	36,4
universitario	7	63,6	63,6	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Categoría científica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no tiene	9	81,8	81,8	81,8
maestría	2	18,2	18,2	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Años de experiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1-5 años	1	9,1	9,1	9,1
	6-10 años	4	36,4	36,4	45,5
	11-20 años	1	9,1	9,1	54,5
	+ 20 años	5	45,5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

B. Trabajadores

Estadísticos

	Nivel de dirección	Género	Edad	Escolaridad	Categoría científica	Años de experiencia
N	Válidos	63	63	63	63	63
	Perdidos	0	0	0	0	0

Tabla de frecuencia

Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	femenino	24	38,1	38,1	38,1
	masculino	39	61,9	61,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	25-35 años	9	14,3	14,3	14,3
	36-45 años	27	42,9	42,9	57,1
	+ 46 años	27	42,9	42,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Escolaridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	técnico medio	18	28,6	28,6	28,6
	bachiller	25	39,7	39,7	68,3
	universitario	20	31,7	31,7	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Categoría científica

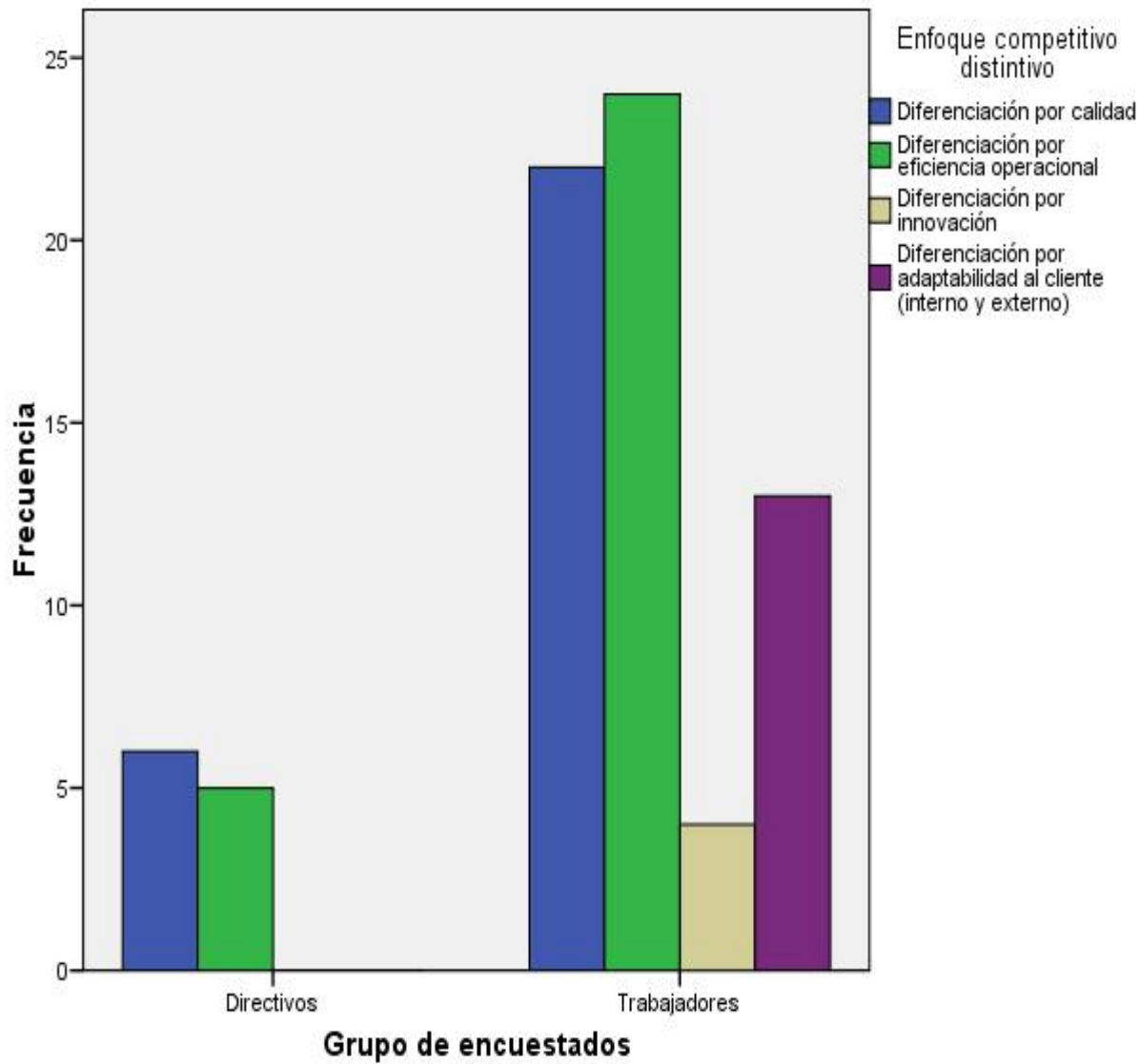
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no tiene	57	90,5	90,5	90,5
	maestría	6	9,5	9,5	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Años de experiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1-5 años	11	17,5	17,5	17,5
	6-10 años	6	9,5	9,5	27,0
	11-20 años	23	36,5	36,5	63,5
	+ 20 años	23	36,5	36,5	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Fuente: salida del SPSS, versión 15.0

Anexo # 14. Perfil de la institución



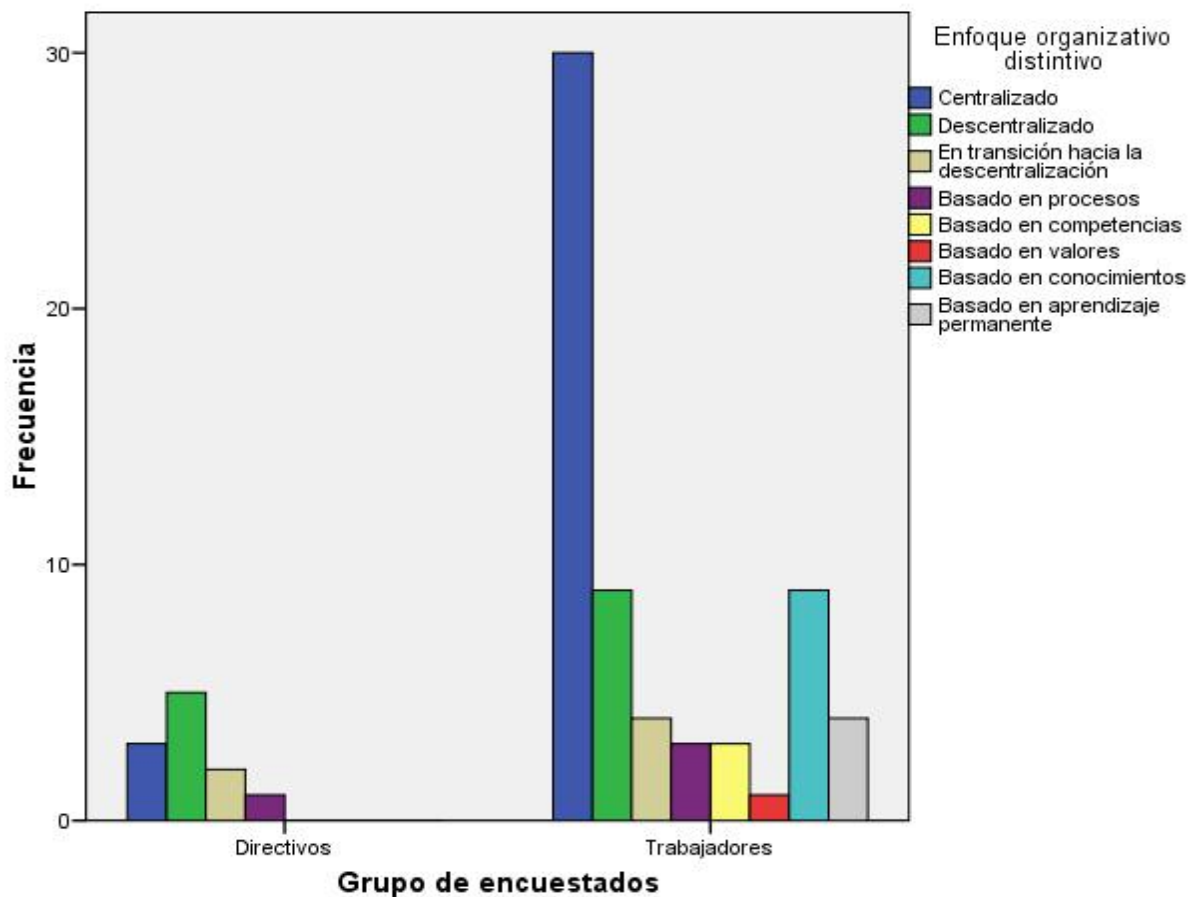
Enfoque competitivo distintivo (DIRECTIVOS)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Diferenciación por calidad	6	54,5	54,5	54,5
	Diferenciación por eficiencia operacional	5	45,5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Enfoque competitivo distintivo (TRABAJADORES)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Diferenciación por calidad	22	34,9	34,9	34,9
	Diferenciación por eficiencia operacional	24	38,1	38,1	73,0
	Diferenciación por innovación	4	6,3	6,3	79,4
	Diferenciación por adaptabilidad al cliente (interno y externo)	13	20,6	20,6	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Fuente: salidas del SPSS versión 15.0



Enfoque organizativo distintivo (DIRECTIVOS)

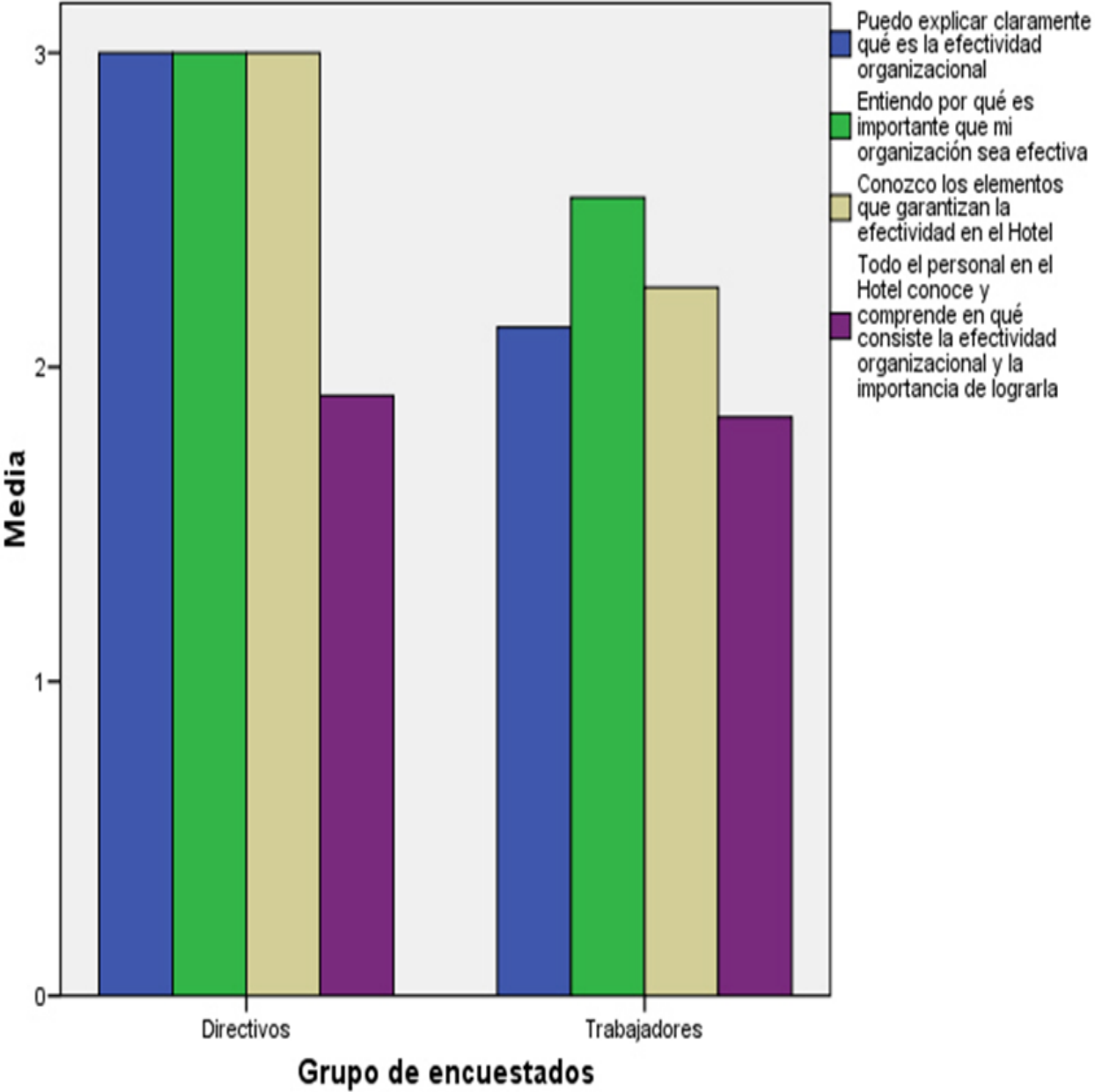
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Centralizado	3	27,3	27,3	27,3
	Descentralizado	5	45,5	45,5	72,7
	En transición hacia la descentralización	2	18,2	18,2	90,9
	Basado en procesos	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Enfoque organizativo distintivo (TRABAJADORES)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Centralizado	30	47,6	47,6	47,6
	Descentralizado	9	14,3	14,3	61,9
	En transición hacia la descentralización	4	6,3	6,3	68,3
	Basado en procesos	3	4,8	4,8	73,0
	Basado en competencias	3	4,8	4,8	77,8
	Basado en valores	1	1,6	1,6	79,4
	Basado en conocimientos	9	14,3	14,3	93,7
	Basado en aprendizaje permanente	4	6,3	6,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

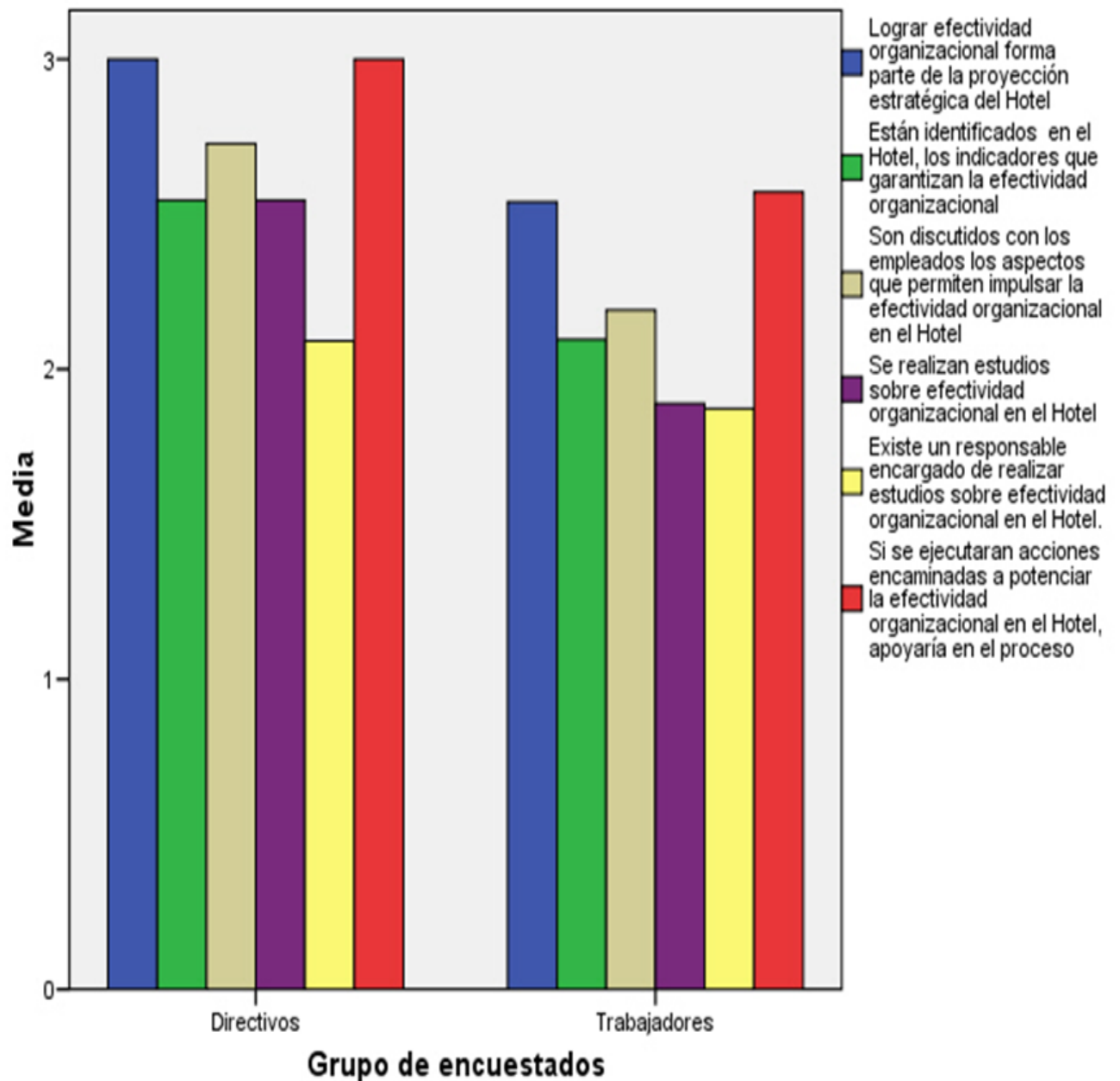
Fuente: salidas del SPSS versión 15.0

Anexo # 15. Comprensión sobre el tema



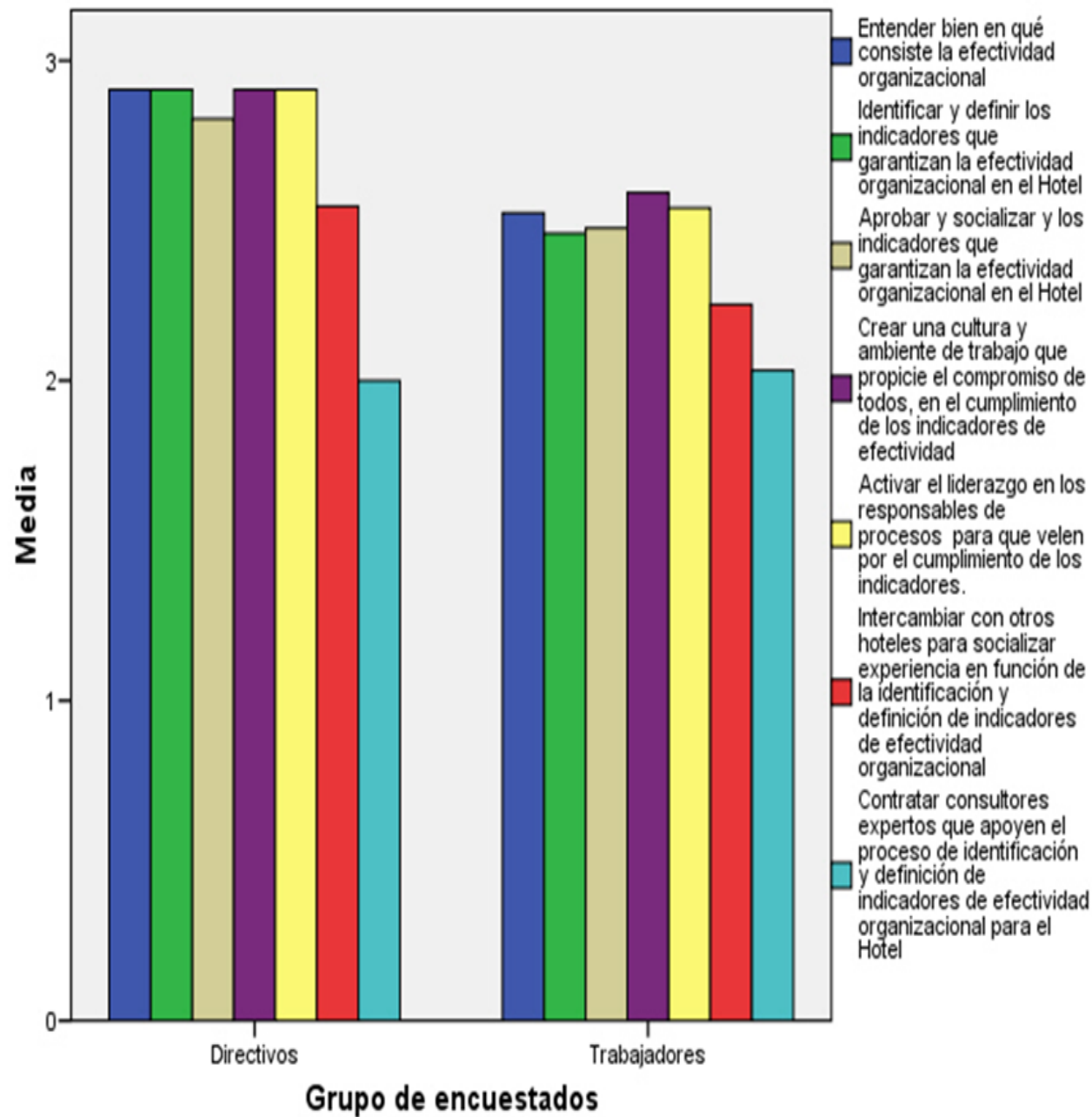
Fuente: salidas del SPSS versión 15.0

Anexo # 16. Intención con el tema



Fuente: salidas del SPSS versión 15.0

Anexo # 17. Requerimientos básicos



Fuente: salidas del SPSS versión 15.0

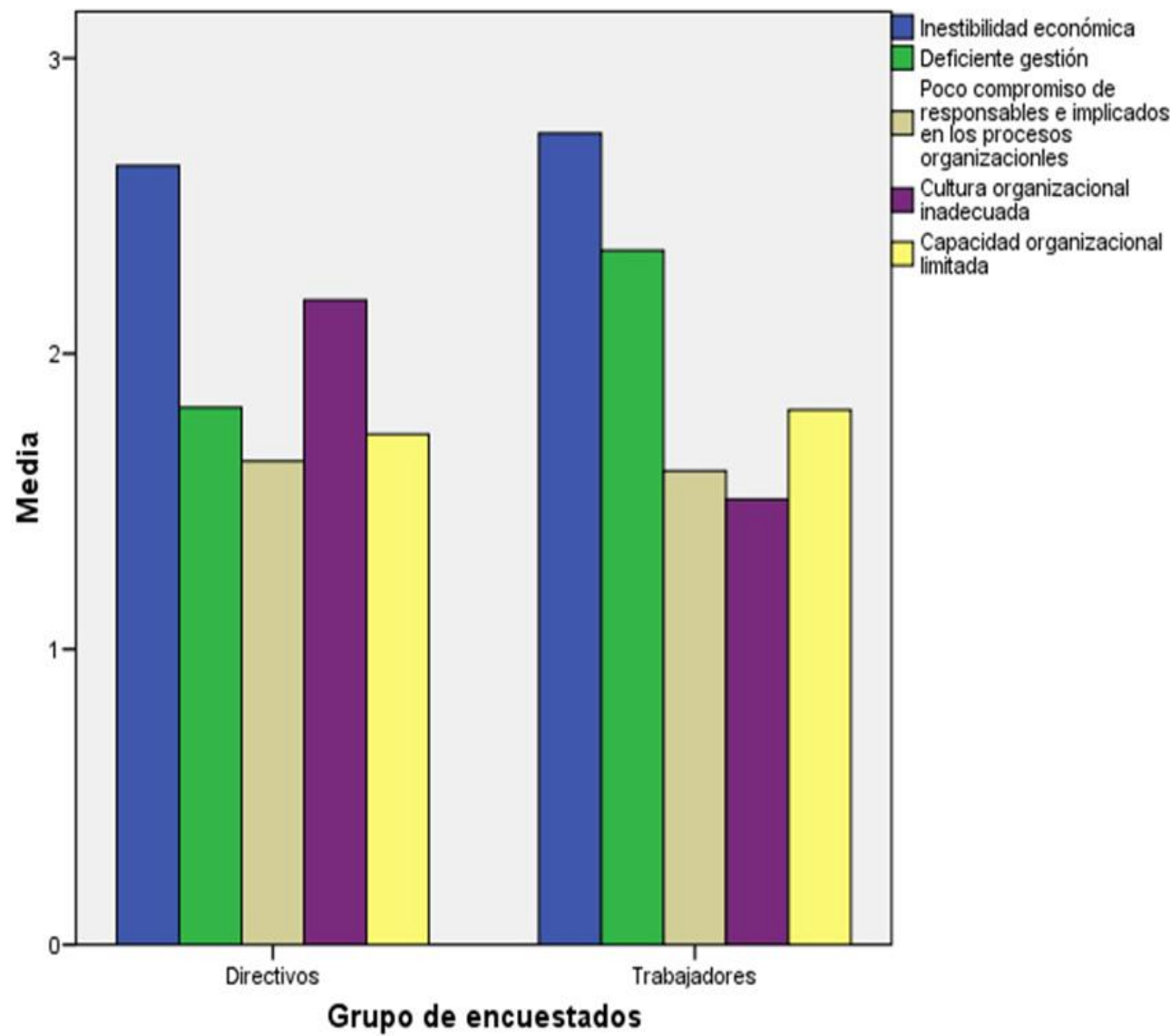
Anexo # 18. Acciones desarrolladas

INDICADORES	ACCIONES	SI	NO
Cumplimiento de objetivos y metas	1) Están establecidas las metas y objetivos organizacionales	89,2%	10,8%
	2) Está diseñada la estrategia para cumplir con las metas y objetivos organizacionales	82,4%	17,6%
	3) Es compartida y entendida por todos la estrategia para el cumplimiento de las metas y objetivos	48,6%	51,4%
	4) Están definidos los indicadores que permiten evaluar el cumplimiento de los aspectos contenidos en la estrategia	78,4%	21,6%
Satisfacción de clientes internos y externos de la organización	5) Están identificadas las demandas y necesidades de los clientes internos	78,4%	21,6%
	6) Están identificadas las demandas y necesidades de los clientes externos	78,4%	21,6%
	7) Los servicios que se prestan toman en cuenta las demandas y necesidades de los clientes internos	67,6%	32,4%
	8) Los servicios que se prestan toman en cuenta las demandas y necesidades de los clientes externos	64,9%	35,1%
	9) Se realizan estudios de satisfacción de los clientes internos	74,3%	25,7%
	10) Se realizan estudios de satisfacción de los clientes externos	75,7%	24,3%
Logro de resultados	11) Están definidas las áreas y procesos claves que agregan valor	79,7%	20,3%
	12) Están identificados los indicadores de resultados en las áreas y procesos claves que agregan valor	79,7%	20,3%
	13) Se evalúan de manera integral, los resultados que reportan estas áreas y procesos que agregan valor	87,8%	12,2%
Desempeño organizacional	14) Están definidos los procesos organizacionales	82,4%	17,6%
	15) Están definidas las funciones y resultados de los procesos organizacionales	78,4%	21,6%
	16) Existen indicadores para la medición del desempeño de los procesos organizacionales	74,3%	25,7%
Capacidades de la organización	17) Están identificadas las capacidades reales y potenciales de la organización	68,9%	31,1%
	18) Se diseñan y ejecutan programas de entrenamiento y formación para el desarrollo de las capacidades en la organización	62,2%	37,8%
	19) Se evalúa sistemáticamente el potencial de conocimientos, destrezas y habilidades de la organización	56,8%	43,2%
Gestión de recursos	20) Se planifican los recursos necesarios que requiere el Hotel para el desarrollo de sus procesos	74,3%	25,7%
	21) Se organizan y distribuyen los recursos de manera equitativa según el volumen de actividades que demandan los procesos en el Hotel	74,3%	25,7%
	22) Se ejecutan las acciones correspondientes para la	81,1%	18,9%

	utilización de los recursos necesarios		
	23) Se controla y chequea la ejecución adecuada de los recursos solicitados	83,6%	16,4%
Eficiencia de la organización	24) Se realiza un adecuado manejo y uso de los recursos	78,4%	21,6%
	25) Se establecen normas y parámetros de medición con relación al manejo y uso de recursos(eficiencia organizacional)	79,7%	20,3%
Flexibilidad y adaptación al entorno	26) Se realizan diagnósticos para estudiar el entorno(sector)	60,8%	39,2%
	27) Se analizan las nuevas demandas y exigencias del entorno(sector)	62,2%	37,8%
	28) Se establecen y socializan las pautas y estrategias a seguir según las nuevas exigencias del sector	63,5%	36,5%
	29) Existe un compromiso de todos en la organización en dar respuesta a las nuevas exigencias del entorno(sector)	62,2%	37,8%
Eficacia organizacional	30) Están previamente establecidas las metas, objetivos y resultados a alcanzar	85,1%	14,9%
	31) Están determinados los indicadores para evaluar el logro de metas, objetivos y resultados(eficacia organizacional)	79,7%	20,3%

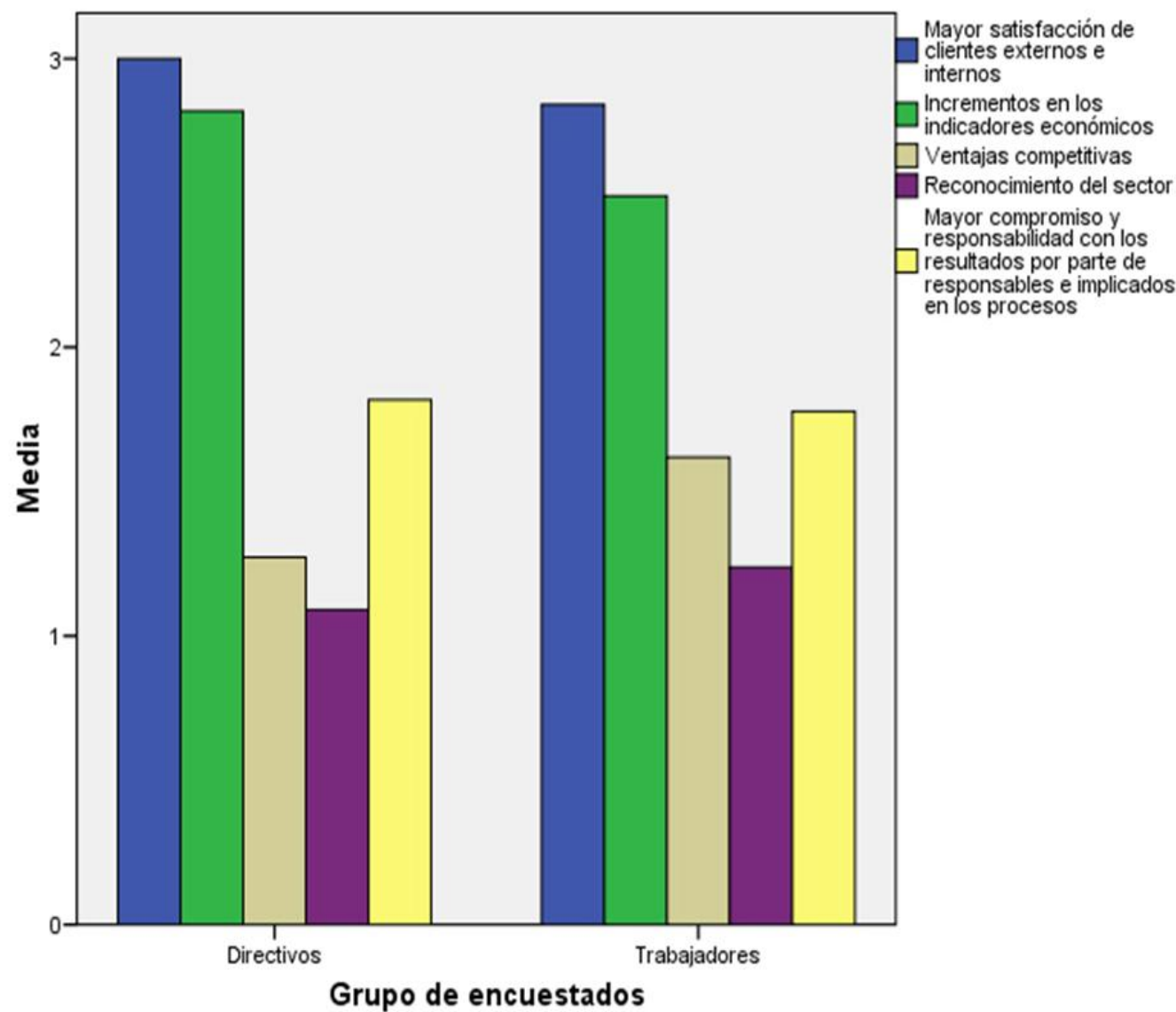
Fuente: Elaboración propia a partir de la salida del SPSS, versión 15.0

Anexo # 19. Obstáculos



Fuente: salidas del SPSS versión 15.0

Anexo # 20. Beneficios



Fuente: salidas del SPSS versión 15.0

Anexo # 21. Visión de futuro

Acciones orientada a:		
Gestión	Valores	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar Programa de Calidad • Mejorar la gestión de recursos • Mayor desempeño organizacional por parte de todas las áreas, en especial Ama de llaves y Servicios Técnicos • Mayor capacitación del personal del hotel • Mayor interacción entre directivos y trabajadores (comunicación organizacional) • Mayor atención por parte del OSDE • Mejorar la política de precio en función de la relación calidad-precio • Mejorar la gestión administrativa • Estimular al trabajador y mejorar condiciones de trabajo • Mejorar en la infraestructura del hotel tanto externa como interna • Estructurar adecuadamente la organización del trabajo y socializar con los trabajadores • Cumplir con los derechos de los trabajadores • Elevar el nivel de profesionalidad a la hora de seleccionar a los trabajadores • Potenciar la calidad, organización y control 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad y trabajo en equipo • Fortalecer liderazgo • Lograr mayor cohesión entre las áreas del hotel • Alto compromiso en el cumplimiento de las funciones asignadas • Desarrollar la cultura organizacional • Elevar el sentido de pertenencia de todos los trabajadores. • Promover valores como: disciplina, tenacidad, ser críticos y autocríticos constructivamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente externo e interno • Crear áreas de interés para el consumidor externo • Estabilidad económica • Incremento de indicadores económicos • Aumentar el número de turistas días • Ofertar mejor servicio al cliente externo • Estimular la innovación y el desarrollo de los servicios turísticos

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida del SPSS, versión 15.0