

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA E INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL**



TRABAJO DE DIPLOMA

**REDISEÑO ORGANIZATIVO BASADO EN LA GESTIÓN POR
PROCESOS DEL COMPLEJO HOTELERO LOS CANEYES**

Diplomante: Cynthia Liset Delgado Rodríguez

Tutor: Dr. C. Ing. Carlos Cristóbal Martínez Martínez. PT

Consultante: M Sc. Omar Milián Torres

Santa Clara

2017

Pensamiento

The image features the word "Pensamiento" in a dark blue, italicized serif font, centered in the lower half of the page. To the right and below the text, there are three dark blue lines forming a partial frame: a vertical line on the right, a horizontal line below it, and a longer horizontal line at the bottom left.

“(...) Hay algo que no se agota, que es el cerebro del hombre, la voluntad del hombre, la conciencia del hombre, su capacidad de aprender, de superarse, desarrollarse (...)”

Fidel Castro Ruz

Discurso pronunciado en la clausura del V congreso del Sindicato de Trabajadores de la Salud, Camagüey, 3 de diciembre de 1981

Dedicatoria



Dedicatoria

A mi familia, por su apoyo incondicional...

Agradecimientos

A mi familia y amigos, por siempre estar de mi lado y apoyarme tanto, por sus sabios consejos en los momentos más difíciles y su apoyo incondicional.

A mi tutor por tenerme mucha paciencia y mostrarme el camino a seguir hasta lograr la meta

A mi colectivo de profesores que con mucho esfuerzo llevan adelante la difícil tarea de crear profesionales dignos de esta sociedad.

Y a todos, los que de una u otra forma colaboraron en este trabajo...

MUCHAS GRACIAS

Resumen



Resumen

El presente trabajo de diploma se desarrolla en el complejo hotelero Los Caneyes del Grupo Cubanacán en la provincia de Villa Clara, con el objetivo principal de rediseñar la estructura organizativa de la entidad objeto de estudio. En este sentido se realiza un diagnóstico de la estructura organizativa como punto de partida para detectar la necesidad de realizar el rediseño organizativo basado en la gestión por procesos. Entre las principales técnicas y/o métodos utilizados para la investigación se encuentran el análisis documental, la observación directa, las entrevistas individuales, encuestas a directivos y empleados, las cuales mostraron su eficiencia en este tipo de estudio. Como resultado de la investigación se rediseñó la estructura organizativa del complejo hotelero objeto de estudio integrado por cuatro (4) hoteles de diferentes marcas y tamaños, comprobándose su eficiencia en la práctica, al compararlo con estructuras organizativas precedentes y valorarlo mediante el juicio de expertos.

Abstract

The image features a decorative graphic in the bottom right corner consisting of three dark blue lines. One line is horizontal and extends from the left edge towards the right. A second line is vertical and extends upwards from the end of the horizontal line. A third, shorter vertical line is positioned to the left of the second vertical line, also extending upwards from the horizontal line.

Abstract

This diploma work is carried out in the hotel complex Los Caneyes of the Cubanacán Group in the province of Villa Clara, with the main objective of redesigning the organizational structure of the entity under study. In this sense, a diagnosis of the organizational structure was made as a starting point to detect the need to carry out organizational redesign based on process management. Among the main techniques and/or methods used for research are documental analysis, observation direct interviews, individual interviews, managerial and employee surveys, which showed their efficiency in this type of study. As a result of the research, the organizational structure of the hotel complex under study was redesigned, consisting of four (4) hotels of different brands and sizes, proving its efficiency in practice, comparing it with previous organizational structures and valuing it through expert judgment.

Índice

A decorative graphic consisting of three dark blue lines in the bottom right corner. One horizontal line is at the bottom, with two vertical lines of different heights rising from its right end, forming an L-shaped corner.

Índice

Introducción.....	1
CAPÍTULO 1: INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE TURISMO, HOTELERÍA Y ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DE DIRECCIÓN	9
1.1 La estructura organizativa: Conceptualización y clasificación.....	9
1.2 Hotelería en el sector turístico. Empresa hotelera. Conceptos y características.	15
1.3 La gestión por proceso en la hotelería	22
1.4 La estructura organizativa en las empresas hoteleras cubanas: algunas insuficiencias.....	24
1.5 Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano: principales características	26
1.5.1 El Sistema de Organización General	31
Conclusiones del primer capítulo	35
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE DIRECCIÓN DEL COMPLEJO HOTELERO LOS CANEYES. 36	
2.1 Selección del procedimiento para el diagnóstico de la estructura organizativa de dirección.....	36
2.2 Descripción del procedimiento seleccionado para el diagnóstico de la estructura organizativa de dirección del Complejo hotelero Los Caneyes.	39
2.3 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico de la estructura organizativa de dirección del complejo hotelero.....	43
Conclusiones del segundo capítulo.....	54
CAPÍTULO 3. REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE DIRECCIÓN DEL COMPLEJO HOTELERO LOS CANEYES.....	56
3.1 Análisis de los procedimientos para el diseño o rediseño de estructuras organizativas de dirección.....	56

3.2 Descripción del procedimiento seleccionado para el rediseño de la estructura organizativa de dirección del complejo hotelero Los Caneyes.....	58
3.3 Rediseño de la estructura organizativa de dirección del complejo hotelero Los Caneyes.....	64
Conclusiones del tercer capítulo	77
Conclusiones.....	78
Recomendaciones.....	79
Bibliografía	80
Anexos	86

Introducción

The page features a decorative graphic in the bottom right corner consisting of three dark blue lines: a horizontal line at the bottom, a vertical line on the right, and a shorter vertical line to the left of the rightmost one, creating a partial frame.

Introducción

La actividad turística ha crecido en los últimos años de forma espectacular. El Turismo es un sector económico considerado como la segunda actividad mundial más importante tras la industria del petróleo y sus sectores derivados. Este reviste una importancia crucial para muchos países; dado que representa una fuente de ingresos fundamental para el equilibrio de sus balanzas de pagos. Algunos países en vías de desarrollo, encuentran en el turismo una de las pocas actividades sobre las que edificar un futuro cada vez más competitivo. Para otros más desarrollados, significa la posibilidad de generar unos recursos que fortalezcan su economía o que, incluso, contribuyan a consolidarla. El turismo interesa a todo el mundo, a algunos porque representa un medio de subsistencia y a otros, porque les permite gozar de las tan merecidas vacaciones. A nivel mundial, en estos últimos años, el turismo se ha transformado cualitativa y cuantitativamente de forma sustancial, debido al desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), Internet, la utilización de los Sistemas Globales de Distribución (GDS), y la telefonía móvil, así como el uso de las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram), así como el desarrollo de los medios de transporte.

La demanda de turismo internacional siguió siendo fuerte en 2016 pese a las dificultades. Según el último número del Barómetro OMT del Turismo Mundial, las llegadas de turistas internacionales aumentaron un 3,9% hasta situarse en los 1.235 millones, alrededor de 46 millones de turistas más que el año anterior.

Las últimas décadas han registrado una secuencia comparable de crecimiento sólido ininterrumpido del sector turismo desde los años sesenta. 2016 ha sido el séptimo año consecutivo de crecimiento sostenido tras la crisis económica y financiera mundial de 2009.

Durante el año pasado, las llegadas de turistas internacionales superaron en 300 millones la cifra récord alcanzada en 2008, antes de la crisis. Los ingresos por turismo internacional han crecido a un ritmo similar en este período. (s.a, 2017a)

La exigencia creciente de un elevado nivel de seguridad en los destinos se ha incrementado, a partir de los recientes acontecimientos en Francia y otros países y las diferentes motivaciones y expectativas de los turistas, son cambios que

manifiestan la necesidad de que los actores de la oferta turística emprendan la gestión de los flujos y los destinos turísticos, desde una perspectiva coherente e integrada para gestionar este sistema en el que los agentes participantes se benefician del turismo.

“El crecimiento sostenido del turismo internacional es una muy buena noticia para todos, ya que el sector contribuye crecientemente a la estimulación del comercio y la inversión, la mejora de las infraestructuras y el fomento de un crecimiento económico inclusivo. Es una realidad más cierta que nunca en estos últimos años, en los que el turismo ha sido un apoyo decisivo para la recuperación de muchos países y la generación de nuevos puestos de trabajo”, afirmó el Secretario General de la Organización Mundial del Turismo (OMT), Taleb Rifai. Según el informe de previsiones a largo plazo elaborado por la OMT titulado *El turismo hacia 2030*, Sudamérica recibirá 58 millones de turistas internacionales en ese año. Por su parte, Centroamérica recibirá 22 millones de viajeros internacionales también ese año, indica el estudio. En cuanto al Caribe, los pronósticos apuntan a que esta región recibirá cerca de 30 millones de viajeros en 2030, frente a los 20 millones de la actualidad. Una gran parte de estos viajes internacionales serán realizados por los turistas de las economías emergentes latinoamericanas, que visitarán los países de su propio continente.

El sector turístico, es un sector dinámico en el que intervienen diversos elementos que, entrelazados entre sí, permiten su desarrollo, uno de ellos es la **empresa hotelera**, que es la *encargada de* modo habitual o profesional a proporcionar habitación o residencia a los turistas (s.a, 2007). La función básica de la empresa hotelera es producir de forma competitiva. Ello implica que, dentro del mercado, tiene que dotar a este de la calidad suficiente y de elementos diferenciadores del resto de productos. Para lograr esto es imprescindible maximizar la efectividad de cada uno de los subsistemas que constituyen el sistema empresa hotelera. En el desarrollo de las operaciones de una empresa hotelera, aunque con diferencias importantes según la categoría del hotel, su dimensión, ubicación y localización geográfica y otras características de tipo estructural, concurren una diversidad de procesos particulares de gran complejidad. Junto a la función principal productiva, de **prestar alojamiento**

a los clientes, los hoteles generalmente también realizan un conjunto amplio de actividades con el objeto de facilitar una serie de servicios complementarios, caracterizados por una enorme heterogeneidad tanto porque requieren una variedad importante de recursos (materiales, humanos, formativos, administrativos, etc.) porque contribuyen en proporciones diferentes al resultado global de la unidad económica.

En Cuba, se viene experimentando un desarrollo incremental del turismo, cada año, y los numerosos ingresos económicos que se obtienen de esta actividad, hacen que se consolide como un importante renglón económico de la nación.

El país realiza desde el año 2011 una fuerte reestructuración de su sistema económico, con el firme objetivo de lograr la eficiencia en las empresas cubanas, y de acuerdo a los lineamientos generales del modelo de gestión económica, aprobados el 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) se expresa la necesidad imperiosa de lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces.

La optimización del desempeño de las empresas involucradas en el turismo contribuye a que el país se consolide como un destino de preferencia en la región, por lo que las empresas hoteleras cubanas, no quedan al margen de las transformaciones nacionales. Un elemento esencial para que las empresas hoteleras cubanas alcancen el éxito, es contar con un buen diseño organizativo, ya que este constituye una de las “prácticas organizacionales” que impactan significativamente en la competitividad empresarial (Nohria et al., 2003). El diseño de la organización es una piedra angular de la ventaja competitiva y el rendimiento (Worley and Lawler III, 2009)

Sobre este tema Vargas (2002) expone que el diseño óptimo de las organizaciones toma en consideración los costos/beneficios de las diferentes estructuras organizacionales basadas en una coordinación óptima de interacciones entre las diferentes actividades.

Una de las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) cubanas de mayor reconocimiento en el sector turístico es el **Grupo Empresarial (GE) Cubanacán**. El mismo se distingue por sus recursos humanos, al contar con

experimentados profesionales del turismo en sus empresas; calidad en sus servicios, presencia en los principales destinos turísticos del país, con empresas propias o en asociación con cadenas extranjeras asociadas.

La OSDE Cubanacán ha consolidado su diseño empresarial, fortaleciendo su estructura con más de 70 hoteles y 15 mil habitaciones, en la que se incluyen asociaciones con prestigiosas cadenas hoteleras internacionales, mediante contratos de administración y empresas mixtas. Cubanacán cuenta con una infraestructura sólida para prestación de servicios para el turismo especializado (histórico-cultural, recorrido por el país, multi-destino, buceo, entre otros) y sus productos se comercializan en el exterior a través de los principales turoperadores en el mercado emisores. La oferta de establecimientos de excelencia de Cubanacán S.A. es amplia y diversa.

El complejo hotelero Los Caneyes, perteneciente a la OSDE Cubanacán, se localiza en Avenida de los Eucaliptos y Circunvalación, al oeste de la Ciudad de Santa Clara y cercana a la Plaza Ernesto “Che” Guevara, en Villa Clara, y está conformada por los hoteles Horizontes “Los Caneyes” y “Villa La Granjita”, así como el hotel Cubanacán “América”, el hotel “Central”, ubicados todos en Santa Clara.

Se han identificado un conjunto de deficiencias en la estructura organizativa de dirección del complejo hotelero Los Caneyes que inciden negativamente en el logro de la misión empresarial entre los que más evidentes están:

1. Deficiencias de coordinación entre las relaciones de trabajo y funcionales que se establecen entre las unidades estructurales.
2. Delimitación inexacta entre las tareas, funciones y atribuciones de los directivos y trabajadores en general.
3. Falta de correspondencia entre la estructura organizativa de dirección actual y la que necesita como complejo hotelero formado por cuatro hoteles de diferentes marcas y tamaños.
4. Deficiencias en el diseño y despliegue de las estrategias empresariales.
5. Bajo nivel de autoridad y participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en los órganos decisores.

6. Insatisfactorio nivel de autoridad y participación de los directivos en la toma de decisiones fundamentales.
7. Deficiente nivel de especialización y división del trabajo de los cargos y unidades estructurales.
8. Inapropiada definición de la cantidad de cargos, unidades estructurales y personas adscritas a cada unidad.
9. Insuficiente utilización de la gestión por procesos

Esta realidad descrita en el complejo hotelero Los Caneyes, constituye la **situación problemática**, corroborando la urgencia de comenzar una investigación que contribuya a aplicar un instrumento metodológico capaz de perfeccionar la estructura organizativa de del complejo basada en procesos.

Consecuente con lo expuesto, se ha definido el **problema de investigación** de la siguiente forma: Deficiente funcionamiento de la estructura organizativa de dirección del complejo hotelero Los Caneyes entre otros factores por falta de un enfoque de procesos.

Es posible enunciar como **hipótesis** del trabajo: Si se selecciona y aplica un procedimiento adecuado a las características del complejo hotelero objeto de estudio se podrá rediseñar su estructura organizativa de dirección contribuyendo a minimizar las deficiencias actuales

Se define como **variable independiente**, procedimiento para el rediseño de estructuras organizativas de dirección basado en procesos y como variable dependiente, Estructura organizativa de dirección del complejo hotelero Los Caneyes.

Se establece como **objetivo general** de este trabajo de diploma rediseñar la estructura organizativa de dirección, del complejo hotelero Los Caneyes adecuándola a las características de complejo hotelero territorial integrado por cuatro hoteles de diferentes marcas y tamaños.

Para el logro del objetivo general se delimitan **objetivos específicos** siguientes:

1. Realizar la investigación bibliográfica que permita establecer el estado del arte y de la práctica de las teorías más reconocidas sobre los conceptos y fundamentos de hotelería en el sector turístico, gestión por procesos, diseño y

rediseño de estructuras organizativas de dirección y su relación con el sistema de dirección y gestión empresarial cubano

2. Diagnosticar el estado actual de la estructura de dirección del complejo hotelero Los Caneyes que identifique las principales características de la estructura organizativa de la empresa, significando deficiencias y aspectos positivos.
3. Rediseñar la estructura organizativa de dirección del complejo hotelero Los Caneyes aplicando un procedimiento adecuado a las características técnico-organizativas de este tipo de complejo hotelero territorial integrado por hoteles de diferentes marcas y tamaños.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizarán los siguientes métodos estadísticos: el software Statistic Packages Social Science (SPSS) para el procesamiento de datos, así como el software Microsoft Excel para la presentación de gráficos, figuras y diagramas.

Los principales métodos y técnicas del nivel teórico, utilizados para el desarrollo de los objetivos propuestos son: El método sistémico – estructural, para dar un enfoque sistémico y de procesos al sistema, también se empleó el análisis – síntesis, para la revisión de estudios anteriores, documentos y toda la bibliografía analizada en general. También la autora hace uso de las entrevistas, que se aplican de tipo semi-estructurada y no estructurada, con el objetivo de analizar el estado actual de la estructura organizativa de dirección del complejo hotelero. Por otra parte, fue de vital importancia, el método inductivo – deductivo, utilizado en la concepción y aplicación de las técnicas investigativas, en lo relacionado a su funcionalidad con vistas a la obtención de resultados significativos y reales; así como el histórico – lógico, en función de indagar, conocer y desarrollar el problema de investigación, así como el tratamiento del tema hasta la etapa presente. En el caso de las técnicas y métodos empíricos, se utiliza la investigación bibliográfica y documental, la cual permite analizar fuentes documentales importantes en soportes diversos, relacionadas con el objeto de estudio. También el juicio de expertos para la validación del rediseño de la estructura organizativa de dirección propuesta.

Esta investigación se clasifica según su finalidad en **investigación administrativa aplicada**, porque persigue dar solución a problemas prácticos en el complejo hotelero objeto de estudio. Según el objetivo gnoseológico de la investigación se clasifica en **investigación administrativa descriptiva-explicativa**, ya refleja las características observables y generales con vistas a clasificarlas, se establecen relaciones entre variables y para ello se apoya en métodos empíricos como la observación y la encuesta; asimismo, va más allá de la descripción y refleja regularidades generales, estables, esenciales que rigen la dinámica y desarrollo de los fenómenos administrativos en el complejo hotelero objeto de estudio, regularidades y cualidades que no son observables directamente por lo que se requiere de métodos y teóricos (inducción – deducción, análisis – síntesis, sistémico – estructural, histórico – lógico. Según el contexto del proceso investigativo, esta investigación es **administrativa empresarial natural**, ya que se realiza en el contexto que se produce el fenómeno administrativo objeto de estudio y sus conclusiones tienen una mayor validez externa, y sus resultados son más fáciles de transferir a situaciones ajenas. Según el control de las tres variables que intervienen en el proceso de investigación es **no experimental**. Por otra parte, la presente investigación según la orientación temporal del proceso investigativo se clasifica como **transversal y de pronósticos**, ya que se aborda a partir de las diferentes dimensiones temporales. La norma bibliográfica utilizada para la presentación de las fuentes consultadas fue la Harvard, utilizando el programa EndNote X7.

El **objeto de estudio teórico** de esta investigación lo constituye el estudio y análisis de los procedimientos y metodologías para el rediseño de estructuras organizativas de dirección basadas en procesos en empresas hoteleras, en aras de lograr la efectividad organizacional.

Esta investigación surge de la **necesidad que presenta el complejo hotelero Los Caneyes** que aplica el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano (SDGEC) en correspondencia con el Decreto Ley 252 / 2007, Actualizado por el Decreto Ley 320 /2014, el Decreto 281/2007 , actualizado por el decreto 323/2014 y la RS 2551 del MINTUR (2015) de rediseñar su sistema de organización general en especial su

estructura organizativa basada en procesos para continuar aplicando el SDGEC en las nuevas condiciones de complejo hotelero territorial.

El complejo hotelero Los Caneyes que pertenece al Grupo Empresarial (GE) Cubanacán se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial, Decreto – Ley 252 / 2007 y la RS 2551 del MINTUR (2015) por lo que, la dirección de la entidad, contribuye a la disposición de los recursos necesarios para llevar a cabo la investigación, en término de recursos materiales, humanos y financieros. También existe información necesaria para explotar y el resto es posible obtenerla con el apoyo de la dirección del complejo. El plazo previsto para la realización de la misma es suficiente para llevarla a cabo con éxito.

La realización de esta investigación aporta un gran **valor teórico** que se fundamenta en las conceptualizaciones pertinentes más novedosas que se emplean, y la posibilidad de emplearlas en función de aplicar un procedimiento para rediseñar la estructura organizativa de dirección, con características específicas que se corresponden con el complejo hotelero objeto de estudio. Su **valor práctico** reside en el rediseño de la estructura organizativa de dirección que facilitaría la reducción de los problemas detectados además se contaría con un instrumento capaz de perfeccionar la estructura organizativa. El **valor metodológico** se encuentra en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y métodos en el rediseño de la estructura organizativa de dirección basada en procesos de complejos hoteleros, lo que contribuye a lograr la efectividad organizacional en coherencia con el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.

Capítulo 1

CAPÍTULO 1: INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE TURISMO, HOTELERÍA Y ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DE DIRECCIÓN

Introducción

Según Rivas (2009) la fundamentación teórica de una investigación constituye el primer paso hacia la continuidad de esta; puesto que aporta el conocimiento de los estudios ya existentes, teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del tema o problema que el investigador se propone indagar o resolver. La revisión bibliográfica, como muchos autores la llaman, se realiza con el propósito de analizar los principales aspectos que influyen en el desarrollo del tema de investigación, esta debe ser integral, e investigar la acumulación de conocimientos anteriores del tema en cuestión, profundizar en su origen, principales definiciones, criterios de clasificación, realidades y tendencias es un elemento clave. El presente capítulo tiene como **objetivo** fundamental conocer los principales fundamentos teórico-metodológicos, sistematizados hasta el momento por diversos autores, encabezado por los conceptos y características de estructura organizativa, hotelería y empresa hotelera, en el ámbito internacional y nacional, así como la gestión por procesos en la hotelería, y por último se efectúa un análisis del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. (Anexo I, Hilo Conductor).

1.1 La estructura organizativa: Conceptualización y clasificación

La estructura es una propiedad inseparable de cualquier tipo de organización, pero ha sido utilizada frecuente y erróneamente como sinónimo de diseño organizacional (Lekanne Deprez and Tissen, 2011)

La estructura no es más que un elemento del diseño organizativo, en este caso el propio objeto de diseño. El diseño organizacional consiste en mucho más que la definición de la estructura, así que re-crear una organización basado solamente en las variables estructurales no puede ser llamado “diseño organizativo” (Lekanne Deprez and Tissen, 2011, Stanford, 2007). Lo que lleva a Galbraith (1977) afirmar que el término organización y estructura organizacional son términos que todo el mundo entiende hasta que se le pide que los definan.

La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización, es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que

colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura organizacional de la empresa u organización permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales. (Enciclopedia Financiera, 2015). Por lo que la estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar. Según la Ecured (2017) la estructura organizacional “proporciona un orden estable que ayuda a los integrantes de la organización a trabajar juntos para alcanzar las metas de la misma, pero en ocasiones esta puede constituir barreras de consideración para concebir estrategias e implementar cambios. Las Estructuras Organizacionales son la expresión más directa de la función administrativa de Organización”.(Ecured, 2017)

Muchas son las definiciones de estructura organizativa dadas por muchos autores a lo largo de los años, es por ello que se analizan algunas de ellas (Anexo II). Las diferentes definiciones de estructura organizacional fueron descompuestas en categorías y subcategorías de criterios, entendidas como la agrupación de juicios que, a consideración del autor, poseen una base común y pueden ser asociados en una misma clase. Los principales resultados del análisis se muestran las figuras del Anexo II.

Las investigaciones, conceptualizaciones y mediciones de la estructura organizativa comienzan a emerger a partir del clásico estudio del sociólogo alemán Max Weber sobre las burocracias. Weber (1947) propuso una serie de principios de organización y relaciones de autoridad para garantizar la máxima eficiencia. Esencialmente se referían a la “...división del trabajo, especialización, formalización del comportamiento, jerarquía de autoridad, cadena de mando, comunicaciones reguladas, y estandarización de procesos de trabajo y habilidades” (Mintzberg, 1979). Uno de los primeros y más profundos intentos para probar empíricamente la teoría burocrática de Weber fue llevado a cabo por una serie de investigadores británicos, agrupados en el llamado Grupo de Aston (Pugh et al., 1963). Como resultado de sus investigaciones, el Grupo de Aston decidió conceptualizar la

estructura organizativa como una entidad multidimensional, en sus propias palabras: “creemos que nuestra contribución particular se encuentra en el intento de conceptualizar la estructura organizativa como compuesta por un número determinado de dimensiones” (Pugh et al., 1963). Un amplio rango de subsecuentes nuevos estudios o investigaciones confirmatorias desarrolladas por el propio Grupo de Aston y otros múltiples autores hasta nuestros días, ha proveído fuertes argumentos que sostienen el enfoque multidimensional de la estructura organizativa. Según Mintzberg (1988), la empresa como organización se compone de cinco elementos principales:

- **Ápice estratégico.** Aquí se encuentra la alta dirección de la empresa, la cual tiene una responsabilidad global. La función esencial consiste en garantizar que la organización funcione adecuadamente y cumpla sus objetivos
- **Línea Media:** son los directivos que vinculan la dirección general con el núcleo de operaciones, es decir los mandos intermedios
- **Núcleo de Operaciones:** es el encargado del trabajo básico de producción de bienes y servicios.
- **Tecnoestructura.** Formada por analistas que no son directivos y no participan en el flujo del trabajo, sino que diseñan y planifican.
- **Estructura de apoyo.** son un conjunto de unidades especializadas que no participan directamente en la producción de bienes y servicios, sino que su objetivo consiste en apoyar a la organización mediante la prestación de tareas y servicios especializados, como lo pueden ser limpieza, seguridad, etc.

El conjunto de relaciones que integran la “red de comunicación” o que ponen en contacto las unidades, centros o partes anteriores pueden ser “formales” e “informales”.

- La **organización formal** es la configuración intencional que se hace de las diferentes tareas y responsabilidades, fijando su estructura de manera que se logren los fines establecidos por la empresa.
- La **organización informal** se conforma mediante una red de relaciones informales que se producen en el ámbito empresarial y que no han sido planificadas por la dirección ni establecidas con anterioridad. Se ocasionan

como consecuencia de las comunicaciones interpersonales y las formas de coordinación en las tareas y en los centros de actividad, pudiendo llegar a sustituir las relaciones formales, dada su fuerza y consolidación; implicando un necesario rediseño organizativo.

La anterior clasificación también puede constituir tipos de estructuras organizacionales. Además de estas según Martínez (2009) las estructuras organizacionales se clasifican en:

- Estructura Funcional: La Organización se divide por funciones, por ejemplo: Funciones mecánica, eléctrica, química, civil, informática, económicas, etc.
- Estructura Divisional: Cuando una Organización crece lo suficiente que la estructura funcional ya no le resulta eficiente y se reclama de una nueva estructuración de las relaciones de producción
- Estructura Matricial: Cuando el nivel de complejidad de funciones de la Organización ha alcanzado un grado tal que demanda de una nueva estructura. Este caso es muy frecuente para las organizaciones planas y es muy comentada en Cuba en la actualidad. Reclama de una nueva cultura de trabajo, trabajo por proyectos, su sistema contable debe ser organizado en función de los nuevos intereses
- Estructura de Redes: Ilustra la posibilidad de focalizar empresas en determinadas áreas críticas sobre las cuales se va a concentrar y, el resto de las actividades que necesita son obtenidas del mercado
- Estructura Celular:
 - Basadas en el Conocimiento.
 - Pequeñas.
 - Todos son hombres de negocios (emprendedores)
 - Trabajo en equipos “autodirigidos”.
 - Ambiente organizacional de confianza.
 - La jerarquía es cada vez más plana.
 - Organización cada vez más dirigida por el mercado y menos dirigida por procedimientos o reglas.

Según lo planteado por Koontz and Wehrich (2008) la estructura de la organización es:

1. La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
2. El agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos.
3. La asignación de cada agregación a un gerente con autoridad para supervisarlos.
4. La obligación de realizar una coordinación horizontal y vertical en la estructura.

Por su parte Mintzberg (1991), en su obra "Diseño de Organizaciones Eficientes" plantea la siguiente interrogante "¿qué podría ser más importante para el funcionamiento efectivo de nuestras organizaciones... que el diseño de sus estructuras...". El estudio de las estructuras de los sistemas organizativos como factor condicionante de la eficiencia de la gestión directiva ha sido preocupación de muchos teóricos de la dirección en todos los tiempos, y lógicamente la práctica de la dirección en el marco de las empresas cubanas no puede estar ajena a este análisis. Cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: **la división del trabajo y la coordinación**. La estructura de una organización constituye la suma total de todas las formas en que su trabajo es dividido en diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre las mismas. Las estructuras sociales durante el desarrollo de la humanidad han seguido ciertos estereotipos, copiados del reino animal, la mayoría de las veces son de tipo piramidal; es decir, un líder que en primatología se denomina alfa, pocos sublíderes o betas, y así hasta llegar a los periféricos. Un presidente, varios, pero pocos, secretarios o ministros, más subsecretarios, muchos más jefes de departamentos hasta llegar a los trabajadores o colaboradores, en la base de la pirámide.

Asimismo, Tirado (2014) asevera que la estructura organizativa puede conceptualizarse como el modo en que se definen la formalización, centralización y complejidad de la organización". Por tanto, el rediseño de la estructura organizacional implica necesariamente la reconfiguración o redefinición de estas variables estructurales.

Otros enfoques, explican que la estructura de dirección, o como se conoce hoy, **estructura organizacional** debe responder a:

- ¿Qué se hace? (Estructura funcional)
- ¿Cómo se hace? (Estructura tecnológica)
- ¿Dónde se hace? (Estructura organizativa)
- ¿Quién lo hace? (Estructura de directivos)
- ¿Qué información se necesita? (Estructura informativa)

La estructura organizativa se deriva de la estructura tecnológica, y no se limita al diagrama organizativo, conocido como organigrama. Supone el conjunto de interrelaciones entre los subsistemas, y lleva directamente a las otras dos estructuras, la de directivos y la informativa.

- La estructura organizativa es de gran importancia, aunque no debe sobrevalorarse en detrimento de las otras, puesto que se basa en un elemento que en las estructuras funcionales y tecnológicas de las organizaciones tradicionales se ignoraba o hacía abstracción de él, identificándose la estructura organizativa de mayor integración horizontal o plana, con la estructura de directivos. Este elemento es el colectivo, cuyo rol debe ser multiplicado en las estructuras de los sistemas participativos. Es el elemento que establece la unidad del sistema de dirección en todos los niveles; la concordancia entre autoridad y responsabilidad, y la conjugación de intereses sociales, colectivos e individuales.
- La elaboración de la estructura de dirección, debe ser ante todo un proceso participativo, en el cual se materialicen decisiones como resultado del análisis colectivo de los elementos más importantes, siguiendo uno de los principios básicos de las Bases de Perfeccionamiento Empresarial que expresa:
- "propiciar y desarrollar la más amplia participación de todos los trabajadores y que se constituya en elemento de dirección y organización empresarial".
- En el análisis y diseño de las estructuras de dirección, se tendrán en cuenta los elementos principales de análisis y diseño de puestos de trabajo.
- Debemos aclarar que no se trata de partir del diseño de puestos para llegar a la estructura, sino de considerar a éstos y sus características, entre los

elementos a analizar para llegar a tomar decisiones acerca de uno u otro tipo de estructura.

- Se debe evitar partir de la estructura actual, puesto que el proceso de análisis llevaría nuevamente de forma mecánica a la misma estructura, lo cual no significa que no se tenga en cuenta.
- Para comenzar a diseñar o rediseñar la estructura de dirección, es imprescindible que la empresa o entidad, tenga elaboradas las estrategias y los objetivos, claros y medibles a todos los niveles.
- El enfoque y análisis integral debe primar en todo momento, por lo que, al mismo tiempo de considerar los factores de diseño de los puestos de trabajo, deben considerarse también los factores de diseño de la organización empresarial. Esto plantea, desde el punto de vista metodológico, una gran diferencia con los procedimientos anteriores.
- Ya no se trata de hacer un análisis lineal, sino un análisis del sistema, en el cual es necesario relacionar todos los elementos importantes, internos y externos.
- En el análisis y diseño de las estructuras de dirección, y sobre todo por la importancia para la estructura organizativa, es necesario tener presente que las empresas son sistemas sociales, y como tales están influenciados por el comportamiento humano. Por lo tanto, es necesario considerar las variables del individuo como son: las aptitudes, capacidades y conocimientos, las actitudes, la personalidad y la experiencia.
- Si el propósito de la estructura de dirección es establecer un determinado patrón de comportamiento, que se repite de una forma regular, en la misma medida en que se han tenido en cuenta estas variables individuales, se logrará un desempeño más eficaz.

1.2 Hotelería en el sector turístico. Empresa hotelera. Conceptos y características.

Desde sus inicios la hospitalidad y el turismo han crecido hasta convertirse en una de las industrias más grandes en el mundo. El alojamiento turístico es elemento clave en el sistema turístico, pues no existe turismo sin pernoctación. El alojamiento es la

razón por la cual existen las empresas hoteleras pues constituye una vasta área de ventas que permite la existencia y supervivencia de los establecimientos turísticos y cuya función principal es: Vender habitaciones.(Gallego, 2002, Martín, 2006)

Los antecedentes históricos de la hotelería se encuentran en Europa y Asia, fundamentalmente en ciudades costeras, y se remontan a la era precristiana, donde el alojamiento era un requisito de los viajes de comercio, misiones y peregrinaciones. En ese tiempo no se pagaba ese servicio, sino que se ofrecía a los viajeros como parte de una obligación religiosa o con la esperanza de que el anfitrión también recibiera una hospitalidad similar en un futuro. (Cooper, 2007)

La primera referencia de alojamiento comercial fue en la ciudad de Florencia, Italia, aunque sólo se puede hablar de un auténtico sector de alojamiento comercial a finales del siglo XVIII. (Cooper, 2007)

A partir de 1970 hasta la actualidad, se han construido un gran número de hoteles, lo cual ha provocado la inserción y el desarrollo de la innovación, no sólo en el diseño de los hoteles, sino también en la diversidad de formas de prestar los servicios que estos incluyen. El auge del turismo fomentó el hotel de grandes dimensiones, predominante en la hotelería de muchos países. Sin embargo, en la actualidad se manifiesta nuevamente un ascenso en la preferencia de ciertos segmentos por el pequeño hotel, buscando una relación más cálida y personal. (Cooper, 2007)

La hotelería en la actualidad tiene como principales retos contar con talento, ética, constante evolución para moldearse según a las exigencias del mercado, brindar gran hospitalidad y una buena gestión de sus recursos humanos.

Una de las definiciones más completas, dado que integra la mayor cantidad de elementos de una manera breve es la aportada por la NC-127:2014, donde señala un **Establecimiento de Alojamiento Turístico** es la instalación destinada a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación.

Dentro de las características que presentan las entidades de alojamiento están:

- Contactos permanentes entre los diferentes componentes de la organización del trabajo y en sus distintos niveles jerárquicos.

- Innovaciones rápidas y permanentes en relación a las necesidades y preferencias de los clientes, aspiraciones legítimas de los empleados y técnicas de producción.
- Influencia directa derivada de la situación económica, política, social y tecnológica.
- La permanencia en las operaciones durante las 24 horas afecta directamente el volumen de la plantilla.
- Los imprevistos hacen imposible una previsión exacta de los servicios a prestar con la debida antelación.

Un hotel “es el establecimiento donde se da alojamiento a personas que, en general, están temporalmente en una población”. (Martínez, 2006). Según este autor “la palabra hospitalidad se deriva del latín hospitum, palabra relacionadas con esta son hospedería, hotelería y hotel, además relacionada con los términos hospicio y hostel”.

La empresa turística

“Una empresa turística es una organización económica con fines comerciales que se destaca por la producción de bienes intangibles o servicios. En el turismo, aun cuando, el cliente pague por adelantado la noche de hotel o el pasaje en avión, existe una expectativa e incertidumbre muy altos, desde el momento en que el cliente no sabe o no tiene certeza de cómo será el bien a consumir”.(Korstanje, 2004). Esta empresa es una unidad de producción tanto a nivel social como económico. Para su correcto funcionamiento debe gestionar recursos humanos (trabajadores), recursos económicos (capital) y recursos técnicos (maquinaria). La correcta organización de todos los elementos anteriormente citados sumado a todas aquellas percepciones subjetivas de la demanda (moda, gustos, atractivo), que son tan características del sector servicios, conllevará a la buena gestión de la empresa. Las empresas turísticas se pueden clasificar según su forma jurídica, según su tamaño, según el sector productivo donde se desarrolla la actividad, según las relaciones con el cliente, y según su grado de integración. (Wikipedia, 2017)

Las empresas turísticas son aquellas relacionadas con las actividades del turismo y existen dos grandes bloques para su clasificación: las que producen bienes y

servicios y las que los distribuyen. Estas entidades tienen características generales según Martín (2006), entre las que se distinguen:

- La intangibilidad (al ser empresas pertenecientes al sector terciario producen servicios y por tanto no pueden materializarse).
- Imposibilidad de almacenamiento (como consecuencia directa de la característica anterior, lo que no se venda hoy no se puede almacenar).
- Fuerte incidencia del capital humano. Tanto económicamente, pues el gasto en salarios en algunas empresas llega hasta el 40% de los ingresos; como la incidencia del personal en el éxito del producto.
- Alto costo de capital inicial (las empresas turísticas, especialmente las hoteleras y de transporte, deben realizar una fuerte inversión en inmovilizado material, con el inconveniente de que la recuperación económica de dicha inversión es más lenta que en otros sectores).
- Difícil reconversión (muy relacionado con lo anterior, en especial los hoteles tienen una gran dificultad para cambiar a otro tipo de explotación).
- Imposibilidad de cambio de ubicación y temporalidad por cambios de la demanda.

Clasificación de los hoteles

Por su finalidad pueden ser:

- Comercial o de ciudad. Satisfacen las necesidades de los interesados en negocios, profesionales y otros, ubicados en núcleos urbanos o ciudades de interés cultural o un desarrollo económico destacado.
- Turístico o vacaciones. Tiene como finalidad satisfacer al turista durante sus vacaciones y están ubicados en parajes turísticos.

Por su ubicación pueden ser:

- De ciudad, de playa, de montaña
- Balnearios medicinales. Están en función de una clientela que desea, disfrutar las condiciones terapéuticas del lugar, además de las funciones de alojamiento y restauración

- Hoteles de tránsito o moteles: surgen en la década de los 50, su aparición estuvo ligada al automovilismo se construían en las afueras de las ciudades y las carreteras.

Por su capacidad pueden ser:

- Pequeños (hasta 75 habitaciones)
- Medianos (hasta 300 habitaciones)
- Grandes (hasta 1000 habitaciones)
- Gigantes (más de 1000 habitaciones)

Las formas de categorizar más conocidas

- Por letras (a, b, c y d)
- Por denominación: Lujo, superior, Primera, segunda y clase económica.
- Por procedimiento mixto. Letras y números.
- Por símbolos. Las estrellas es la más popular

En Cuba los establecimientos de alojamiento presentan distintas variantes de clasificación atendiendo a sus características esenciales y según los efectos de la norma NC 127: 2014 los tipos son: apartotel, villa, motel y hotel, los cuales se definen seguidamente.

- Apartotel: es la entidad que presta el servicio en apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, con servicio de alimentos y bebidas y otros adicionales.
- Villa: es el establecimiento que presta el servicio de hospedaje y que puede estar compuesto por un conjunto amueblado de habitaciones, cabañas o bungalows, casas y/o apartamentos, con no más de tres niveles de altura y áreas de servicios comunes, servicios de alimentos y bebidas y otros adicionales.
- Motel: es un establecimiento que cuenta con habitaciones amuebladas, generalmente ubicado fuera de las zonas urbanas, cerca o junto a carreteras o autopistas, cuenta con estacionamiento para cada habitación contiguo o próximo a ésta y servicio sanitario privado, pudiendo brindar o no algún servicio de alimentos y bebidas.

- **Hotel:** constituyen lugares que prestan servicio de alojamiento en unidades habitacionales amuebladas, los que cuentan con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros adicionales.

Empresa hotelera

Es una empresa de servicio que se dedica principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, según la categoría, situación y precio de los establecimientos. (Gallego, 2002)

Según Martínez (2017) las principales características propias y singulares de una empresa hotelera son:

- Provoca un encuentro inmediato entre el productor y el consumidor.
- Contactos permanentes entre los diferentes componentes de la organización del trabajo y en sus distintos niveles jerárquicos.
- Innovaciones rápidas y permanentes en relación a las necesidades y preferencias de los clientes, aspiraciones legítimas de los empleados y técnicas de producción.
- Influencia directa derivada de la situación económica, política, social y tecnológica.
- Industria de producción limitada (alojamiento).
- El control de la calidad definitivo se produce ex post.
- Algunos servicios internos del hotel generan una venta indirecta.
- Dentro del concepto hotel podemos distinguir tres tipos de negocios:
 - a) Empresa de prestación de servicios (alojamiento y otros).
 - b) Empresa transformadora (cocina y otros).
 - c) Empresa comercial (bares y otros).
- El producto hotelero tiene carácter consumible y no es almacenable.
- La venta de los servicios de los hoteles (microproductos), tiene unas características propias. Incluye validez limitada en el tiempo, rigidez en el espacio, para su venta es necesario conocer y estimular los gustos, los intereses, los deseos, los impulsos de la demanda para realizar una adaptación constante del producto o servicio. En ella no se puede adaptar la doctrina del marketing de los productos industriales.

- La permanencia en las operaciones durante las 24 horas afecta directamente el volumen de la plantilla.

Las empresas hoteleras muchas veces “se agrupan en forma de concentración vertical, con distintas fórmulas de propiedad y de gestión con la finalidad de obtener una mayor rentabilidad, una situación de poder, control y prestigio en el mercado nacional e internacional” (s.a, 2017b). A este tipo de empresa se le denomina **cadena hotelera**. Las principales características de las diferentes clases de cadenas son:

- Cadena formada por hoteles nacionales propios.
- Cadena internacional formada por hoteles propios situados en varios países.
- Cadena formada por hoteles propios y hoteles adheridos.
- Cadena formada por hoteles propiedad de particulares, pero gestionados y administrados bajo la firma de una cadena.
- Cadenas de hoteles gestionados a base de franquicias.

Complejo hotelero

El término complejo, viene del latín *complexus*, permite hacer referencia a aquello que se compone de diversos elementos. Se denomina complejo a la unión de dos o más cosas, al conjunto de fábricas que se ubican una cerca de otra y que se encuentra bajo una misma dirección técnica y financiera y al conjunto de instalaciones o edificios que se agrupan para desarrollar una actividad en común.

Los hoteles están situados en destinos turísticos de atractivo natural, cultural u otro tipo, cuyo principal mercado son los turistas, y que ofrece más actividades y servicios de ocio, en un entorno agradable. Las atracciones turísticas son variadas, según la zona. Algunos pueden tener golf, tenis, buceo y, dependiendo del entorno natural, también pueden organizar otras actividades. En materia de turismo y hostelería, se entenderá por complejo hotelero la agrupación de varios establecimientos hoteleros, sean o no del mismo grupo y categoría, ubicados en distintos edificios dentro de una misma finca. (Consumoteca, 2017)

Según la opinión de Martín (2006) un complejo hotelero no necesariamente tiene que estar compuesto solamente por un grupo de instalaciones, “el complejo turístico es una instalación o conjunto de instalaciones que existen en un entorno geográfico

claramente delimitado, casi siempre vinculado a algún atractivo natural o cultural. Básicamente se crean para que los clientes se desplacen por el caminando o en medios elementales de locomoción (casi siempre individuales). Deberá estar subordinado administrativamente a una sola entidad”.

1.3 La gestión por proceso en la hotelería

La ISO 9000: 2000 anuncia que un **proceso** puede definirse por toda aquella actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados. En otras palabras, un proceso es una sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea que deben ir orientados a satisfacer necesidades y expectativas de los clientes.

El proceso es la clave, es el hilo conductor que hace que la organización sea un sistema dinámico y complejo, y no una parte o un grupo de funciones; la diferencia está en ¿cómo se interconecta una función con otra?, su comunicación.

Las Normas ISO 9001: 2001 definen como enfoque basado en procesos a la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación de las interacciones de estos procesos así como su gestión. (ISO/FDIS 9004:2000(E), Sistemas de Gestión de la Calidad-Recomendaciones para la mejora del desempeño; ISO/FDIS 9000:2000(E), Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos.)

En resumen, el *enfoque de procesos* es un medio para efectuar grandes cambios radicales, contribuye a la gestión de interrelaciones, ofrece una visión de sistema, permite tomar mejores decisiones, da a la organización un enfoque al cliente y constituye un punto vital de apalancamiento para el desarrollo empresarial.

Algunas de las características más notables de los procesos son las siguientes:

- Son enfocados al cliente.
- Dependen del material y la información que reciben.
- Cada proceso de trabajo es parte de un proceso de orden superior.
- Cada eslabón de la cadena identifica adecuadamente sus resultados e insumos.
- El proceso puede verse como la esencia del negocio.

- La mayor parte del trabajo se hace a través de procesos.
- Gran parte de los aspectos que en realidad diferencian a las Empresas entre sí, es inherente a su proceso particular de trabajo.
- El proceso es uno de los factores más importantes que contribuyen a la ventaja competitiva.
- Son de principio a fin, o sea, van a través de la organización.
- Todos desempeñan tres roles en el trabajo: Proveedor, quien suministra los insumos necesarios para llevar a cabo el servicio, Productor, quien ejecuta las acciones que transforma y agregan valor a dichos insumos para poner un producto o servicio en manos del Cliente, y Cliente, quien, en primer lugar, provoca el accionar del proceso en su dirección y, en segundo, recibe los productos o servicios por los que paga.

En la literatura existen muchos criterios para clasificar los procesos, por tanto, teniendo en cuenta que ningún criterio de clasificación es totalmente abarcador, y mucho menos se logra que sus términos incluyan, exactamente, a cada situación o elemento que se encuentra en el área de interés, si resulta necesario su empleo para el análisis e investigación. Se pueden encontrar procesos:

- **De Dirección y/o Estratégicos:** son los encargados de administrar los procesos claves y de apoyo.
- **Básicos o Claves:** Aportan valor al cliente y entran en contacto directo con el mismo. Se define como aquel que es esencial para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio. Según Negrín (2003) los procesos de flujo esencial o también llamados claves son procesos que tienen una significativa relevancia para el desempeño de las entidades hoteleras. La interacción de estos procesos conforma el Flujo esencial de una Empresa Hotelera
- **De Apoyo y/o Soporte:** son procesos que aportan valor indirectamente al servicio que recibe el Cliente, o no aportan valor, pero no entran en contacto directo con el mismo y son necesarios para el buen desempeño de los Básicos o Claves.

Pueden también ser catalogados de:

- Estratégicos: son aquellos que respaldan las estrategias, misión y visión de la organización, así como su objeto social
- Necesarios: sin ser estratégicos, se precisa de ellos para el funcionamiento de la empresa

Asumir la gestión de la empresa bajo un enfoque por procesos significa, ante todo, ver a la organización de una manera diferente a la habitual, más allá de lo que representa como estructura formal de dirección. La gestión a partir de los procesos implica enfocar la organización como flujos de entrada, operaciones (con sus correspondientes relaciones interfuncionales) y los resultados o salidas. Lleva implícito, además, la necesaria retroalimentación a los fines de la autorregulación. (Ulacia, 2012)

Según Ulacia (2012) la adopción del enfoque de procesos trae aparejado las siguientes ventajas:

- Contribuye a enfatizar la orientación al cliente, en tanto los objetivos de la empresa tributan a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Permite identificar claramente aquellas actividades que realmente generan valor para la organización y para el cliente.
- Se miden mejor los resultados. La eficacia de los procesos orientados al cliente es medida fundamentalmente por el nivel en que satisfacen las necesidades y requerimientos para los cuales han sido diseñados.

La gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso.

1.4 La estructura organizativa en las empresas hoteleras cubanas: algunas insuficiencias.

Particularmente en Cuba, las discusiones sobre el tema no han sido muy prolíficas ni en número ni en complejidad. La preocupación sobre el diseño estructural en el país parece ser más simbólica que real, pues como afirma Carballal (2011) existe una gran necesidad de “contar con materiales que narren la experiencia de nuestras

empresas en esta materia". Para Pavón et al. (2011) la práctica de la dirección en el marco de las empresas cubanas no puede estar ajena al estudio de las estructuras organizativas como factor condicionante de la eficiencia de la gestión directiva. Según estos autores los errores más frecuentes que se cometen en el país, en materia de diseño organizacional, devienen del empleo de la creatividad y espontaneidad en el acometimiento de las nuevas estructuras en lugar de la utilización de la lógica y principios generales de la organización.

Basada en su experiencia durante los procesos de consultaría que ha realizado en distintas empresas cubanas, así como en varios diagnósticos elaborados por empresas en proceso de implantación o que ya establecieron el Perfeccionamiento Empresarial, Carballal (2011) ha sintetizado los problemas más frecuentes identificados en las estructuras de organizaciones cubanas. Cada problema puede ser agrupado dentro de uno o varios parámetros de diseño organizativo:

1. Las estructuras reales difieren significativamente de las aprobadas, y de estas últimas tampoco se cuenta con alguna fundamentación donde se establezcan las unidades organizativas, funciones, jerarquías e interrelaciones de trabajo (formalización, centralización, complejidad).
2. Muchas empresas no poseen las facultades necesarias para ejecutar sus operaciones con éxito (centralización).
3. El enfoque funcional jerárquico es el que predomina, haciendo cargar de burocracia los procesos de trabajo y la toma de decisiones (centralización, complejidad).
4. No existe una delimitación precisa de las interrelaciones entre las diferentes áreas de la empresa (formalización).
5. Las unidades se ven sometidas a orientaciones, contradictorias a veces, de las distintas direcciones funcionales de las empresas (centralización).
6. En algunos organismos todavía las delegaciones territoriales significan doble subordinación para las empresas nacionales (centralización).
7. No existe coincidencia entre la estructura organizativa y la plantilla de cargos (formalización).

8. Predominan los errores en el proceso de definición de funciones y facultades (formalización).
9. Los procesos no suelen estar identificados, estandarizados ni documentados (formalización).

Según Pavón et al. (2011), muchos de los problemas en las actuales estructuras organizativas de las empresas cubanas se deben al hecho de que generaciones de cubanos han estado expuestos a las limitaciones establecidas por estructuras organizacionales cuyo diseño no se aviene a las condiciones objetivas específicas de cada entidad, sino antes bien, a un patrón tipificado donde primaban la centralización excesiva, las razones matemáticas entre dirigentes y subordinados, los canales de información rígidamente formalizados y las líneas fijas de autoridad.

Tal como asevera Carballal (2011) para el estudio y proyección de la estructura se debe contar con los conocimientos científicos para ejecutar un trabajo de calidad y ello presupone tener una idea clara acerca de cuáles son las tendencias modernas y los métodos más eficaces utilizados por las empresas de éxito, no solo en Cuba, sino en el mundo.

1.5 Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano: principales características

Las empresas cubanas en la actualidad trabajan en busca de lograr una gestión cada vez más eficiente y eficaz en su organización, con el aumento de la calidad de sus procesos, así como de los productos y servicios que brinde, con un alto control de los recursos financieros y materiales, persiguiendo siempre una elevada satisfacción del cliente con el menor costo posible para convertirse en competitiva. Para ello basan la gestión organizativa en la implantación y cumplimiento de leyes y normas del Estado Cubano como el Perfeccionamiento Empresarial con el objetivo central de gestionar la empresa con un incremento al máximo de la eficiencia, eficacia y competitividad. (Carrazana Duvernal, 2010)

En el año 2007, se aprueba y se pone en vigor una nueva disposición jurídica normativa (Decreto Ley 252) que enriquece, en su contenido y en sus proyecciones, las características y exigencias del Perfeccionamiento Empresarial (PE). En ella se establece que el PE tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de

Dirección y Gestión en las empresas estatales cubanas que logre un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen. El **Perfeccionamiento Empresarial**, se rige por las políticas del Partido Comunista, del Estado y del Gobierno cubanos, tiene como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social. (Cuba, 2007b)

El Sistema de Dirección y Gestión se sustenta en 25 principios (Cuba, 2007a):

1. El Diseño e implantación del Sistema de Dirección y Gestión en función de priorizar los intereses y el cumplimiento de lo establecido por el país.
2. La combinación adecuada, armónica y oportuna de las decisiones tomadas centralmente por el Gobierno, con aquellas que se delegan a la empresa.
3. La empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía.
4. No existen problemas sin solución en las entidades que aplican el sistema.
5. Responder a los intereses de la sociedad de forma eficiente, creando un excedente que aportan a la sociedad; el ahorro generado en la gestión de la empresa debe ser contribuido prioritariamente al Estado.
6. El Sistema de Dirección y Gestión demanda la permanente coordinación al interior de la empresa, implicando a todos los procesos y factores.
7. Que cada empresa, de acuerdo con su tecnología, diseñe su estructura y sistemas organizativos.
8. Que no se trasladen estructuras, ni sistemas de una empresa a otra.
9. Que la empresa es un sistema, constituido por varios sistemas a su vez, que deben actuar como un todo integrado.
10. Que las empresas deberán evaluar permanentemente los resultados alcanzados.
11. Que cada empresa debe lograr consolidar la implantación del Sistema de Dirección y Gestión.
12. La idoneidad demostrada es el principio que permite evaluar y decidir la incorporación de los trabajadores a la empresa.

13. Los trabajadores pertenecientes al Sistema Empresarial que aplican el Perfeccionamiento, devengan salarios sobre la base del Principio Socialista: “De cada cual, según su capacidad; a cada cual, según su trabajo”, vinculando para ello su salario a los resultados.

14. Se premian los resultados y no los esfuerzos.

15. Se aplican métodos de dirección colectiva, debiendo ser los dirigentes audaces y rápidos en el proceso de toma de decisiones.

16. Se propende al fortalecimiento de las relaciones entre la Administración, el Partido, el Sindicato y la Unión de Jóvenes Comunistas de la empresa.

17. El desempeño por los Cuadros de Dirección de un rol fundamental en el logro de los objetivos del proceso de implantación del Sistema de Dirección y Gestión.

18. El importante papel que debe jugar la organización sindical en aplicación del Sistema de Dirección y Gestión.

19. Los trabajadores tienen una activa participación. El perfeccionamiento debe convertirse en el sistema de la participación.

20. La atención al hombre y su motivación constituye elementos fundamentales que sustentan el sistema.

21. La planificación empresarial, es una herramienta fundamental de la dirección de la empresa.

22. Las utilidades, después de impuesto, pertenecen totalmente al Estado Cubano.

23. La gestión de la innovación tecnológica, y la generalización de los logros de la ciencia y la técnica, son elementos básicos en la elevación de la eficiencia.

24. Las Empresas tienen su propio sistema de información, compatibilizado con los intereses del entorno.

25. Las entidades que implantan el sistema, deberán ser ejemplos del cumplimiento y conocimiento de la Legalidad Socialista y trabajarán permanentemente por enfrentar las ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

Al aplicar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (SDGEC), cada empresa se estudiará todos los sistemas que lo componen (Cuba, 2007b); (Carrazana Duvernal, 2010):

Sistema de Organización General: este sistema es el que define el funcionamiento organizativo, estructural y funcional de cualquier organización económica del sistema empresarial en correspondencia con las autoridades y facultades que le son conferidas.

Sistema de Métodos y Estilos de Dirección: este sistema caracteriza el funcionamiento de la dirección empresarial, a partir de la correcta combinación de los métodos y estilos que se utilizan, los que deberán facilitar el desencadenamiento de la energía creadora de todos los trabajadores y de estar despojados del burocratismo.

Sistema de Atención al Hombre: en este sistema son descritos un conjunto de tareas medidas y acciones que, de forma coordinada, se orientan hacia la satisfacción de necesidades, a la creación de nuevos valores en el trabajador, con vistas a lograr los objetivos estratégicos de la entidad, en la búsqueda de productividad y eficiencia.

Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios: la función principal de este sistema es la producción de bienes y servicios, todos los demás sistemas propician y le dan sentido social a este.

Sistema de Gestión de la Calidad: en este sistema se toman las medidas, a fin de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente. La calidad del producto o el servicio es una necesidad insoslayable para toda la organización que requiera elevar su eficiencia y ser competitiva. La gestión de la calidad está presente en todo el proceso de producción de bienes o servicios.

Sistema de Gestión del Capital Humano: garantizar que el flujo de personal: Selección, Formación, Desempeño, Compensación y Promoción cumpla las necesidades estratégicas de la cantidad adecuada de trabajadores para cada tipo de competencia. Va encaminado a dos objetivos fundamentales, uno de carácter económico y otro de carácter social. Desde el punto de vista económico va encaminado a obtener el máximo de productividad, es decir lograr que el obrero en una unidad de tiempo elabore el máximo de producción, con la calidad requerida y el mínimo de gastos materiales, sobre la base de disminuir el consumo de energía física mental. Desde el punto de vista social, va dirigido a contribuir a la creación de

condiciones laborales, que hagan que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre. Se define, el conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación, que permiten materializar la política laboral integrada como un elemento importante de la gestión de las empresas con la visión del hombre como elemento fundamental dentro de la misma.

Sistema de Gestión Ambiental: este sistema consiste en prevenir, reducir y finalmente eliminar los impactos negativos que los procesos de trabajo generan, a través de la implantación de un Sistema de Gestión Ambiental que contribuya al mejoramiento continuo, garantizando el desarrollo sostenible de la organización y cumpliendo con la legislación y reglamentación ambiental aplicable.

Sistema de Gestión de la Innovación: consiste en solucionar las necesidades de la empresa que requieran de la ciencia y la innovación tecnológica, identificadas a largo, mediano y corto plazo, a partir de las prioridades establecidas, los recursos existentes, y bajo el principio de la eficiencia, la calidad y la oportunidad.

Sistema de Planificación: este sistema contempla de forma integral los aspectos económicos, técnicos, sociales y productivos, de forma integral, con vistas a potenciar la iniciativa y los esfuerzos de la empresa, en el cumplimiento de sus funciones y objetivos generales con el máximo de eficiencia y racionalidad.

Sistema de Contratación Económica: este sistema describe como se encuentra distribuida la organización de la contratación económica en la empresa.

Sistema de Contabilidad: la contabilidad registra clasifica y resume en términos monetarios, las operaciones que acontecen en la organización económica y por medio de ella se interpretan los resultados obtenidos, representando un medio efectivo de la entidad.

Sistema de Control Interno: el sistema de control Interno está diseñado para proteger sus recursos contra el despilfarro, fraude o el uso ineficiente de los mismos, asegurar la exactitud y confiabilidad de las informaciones contables y financieras y asegurar el cumplimiento de las distintas funciones que se desempeñan en la Entidad.

Sistema de Relaciones Financieras: este sistema describe el sistema tributario al cual está incorporada la entidad.

Sistema de Costos: el costo es la expresión monetaria de los gastos incurridos en la producción y realización de una mercancía o en la prestación de un servicio. Su utilización en la gestión y dirección de la producción de bienes y servicios es de singular importancia, dado que, no es solo necesario conocer los resultados generales, sino también la eficiencia con la que se logran dichos resultados.

Sistema de Precios: este sistema describe como es la formación de precios en la empresa y como son calculados los mismos.

Sistema Informativo: este sistema describe como es el flujo de información dentro de la empresa entre las diferentes áreas y de estas con el medio externo a la empresa.

Sistema de Mercadotecnia: describe esencialmente las actividades que se realizan para que la empresa responda con eficiencia a las necesidades del mercado y ajustar sus actividades en función de la evolución de las necesidades y de las posibilidades ofrecidas por la tecnología.

Sistema de Comunicación Empresarial: la comunicación empresarial es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno

De manera general, estas son las principales características que posee el SDGEC. A los efectos de la presente tesis, el Sistema de Organización General es el que mayor atención recibirá durante el desarrollo de la investigación.

1.5.1 El Sistema de Organización General

El Sistema de Organización General impacta directamente sobre el funcionamiento general de los restantes sistemas componentes del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. Este sistema es el que define las principales concepciones organizativas para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, así como las características, funciones y facultades conferidas a las empresas y organizaciones superiores de dirección empresarial.

En el **Decreto 281 (2007)**, en su capítulo II, artículo 85 titulado “Sistema de Organización General”, sobre las principales normas de actuación y procedimientos

técnicos del **SDGEC** se exponen sus características esenciales, entre las que sobresalen:

Las empresas y la organización superior de dirección al diseñar su sistema de organización general tendrán en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Las empresas y la organización superior de dirección deberán tener aprobado su objeto empresarial; definido con claridad sus funciones principales y las facultades necesarias para el cumplimiento de las misiones asignadas por el Gobierno; estableciendo cada una las interrelaciones funcionales interna de cada organización.

2. Las empresas son un sistema integral, donde cada uno de los sistemas componentes deben asegurar el cumplimiento de la misión de la empresa con la mayor integralidad. Ninguno de los sistemas componentes de la empresa es más importante que otro, todos por igual deben funcionar con integración, calidad, eficacia y eficiencia para lograr que la empresa tenga el más alto reconocimiento social.

3. Los sistemas integrantes del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, una vez diseñados se implantan garantizando una estrecha relación e interdependencia, de unos con otros; cualquier cambio que se produzca en un sistema de la empresa y en un proceso de manera obligada infiere la evaluación de posibles cambios en todos los demás sistemas y procesos implantados en la empresa.

4. La empresa estatal socialista tiene un carácter eminentemente social, su objetivo esencial es incrementar los aportes a la sociedad. Por aporte se entiende: el aporte monetario total al Estado; los aportes en producciones y servicios útiles que mejoran la vida del pueblo; el empleo creado, los aportes organizacionales, técnicos, los nuevos productos y servicios; las patentes, innovaciones y todo aquello que eleve la eficiencia de la sociedad socialista.

5. La empresa es un sistema social, donde la integración decisiva de las mujeres y hombres que laboran en ella, hacen funcionar los objetos e instrumentos de trabajo, diseñan las tecnologías, los sistemas, procedimientos y controlan los resultados. Las personas que integran las empresas, deciden la competencia de ella, de ahí su importancia vital.

6. El activo más importante de la empresa es el conocimiento de sus trabajadores. Mientras más conocimiento acumulen las personas que trabajan en la empresa, más posibilidades de lograr un alto grado de capacidad de trabajo y un alto desempeño en las tareas asignadas.

7. El Perfeccionamiento Empresarial se fundamenta en la amplia participación de los trabajadores en la gestión empresarial. La participación no puede ser vista solo como información, es ante todo comunicación directa y abierta, análisis colectivo, cooperación y ayuda, es dar diferentes espacios a los trabajadores para opinar y dar criterio sobre la vida empresarial y proponer soluciones a los problemas existentes. Cada empresa diseña las formas específicas en que los trabajadores participan en la gestión empresarial.

8. En las empresas que aplican el sistema todos los trabajadores que se contratan son necesarios. Por las funciones que desarrollan unos trabajadores producen y prestan servicios garantizando el cumplimiento del objeto empresarial aprobado y otros cumplen funciones de regulación y control y ejecutan servicios internos, imprescindibles para el logro de las misiones productivas y de servicios asignada a la empresa. En virtud de esta clasificación se diseñan y aplican sistemas de pago vinculado a indicadores directos de la producción y la prestación de los servicios y sistema de pago vinculado a indicadores generales y de eficiencia de la empresa.

9. Las empresas y organizaciones superiores de dirección deben definir y revisar periódicamente su estrategia empresarial, aplicar técnicas que le permitan identificar las previsiones más importantes, y diferentes variantes de desarrollo a mediano y a largo plazo, elaborar el programa de acción consecuente para cada caso y cumplir con los objetivos trazados. La misión y la visión deberán ser dominadas por el colectivo de trabajadores.

10. Las empresas deben diseñarse sobre la base de su estructura tecnológica a fin de darle cumplimiento a su misión y objeto empresarial, garantizando en su diseño racionalidad en el uso del personal. Se deben utilizar estructuras planas, lo que conlleva al funcionamiento de la empresa con niveles mínimos de dirección, eliminando eslabones intermedios de dirección; cada nivel de dirección en la empresa y organización superior deberá tener claramente definido su misión,

funciones y facultades factores éstos necesarios para el logro de una administración eficaz y eficiente.

11. Al diseñar la estructura de las empresas, deberá partirse del precepto que los ingenieros y tecnólogos como regla realizan sus funciones lo más cercano posible a las fábricas, talleres, complejos, sucursales y unidades empresariales de base, donde se realiza la producción o los servicios, formando parte de las plantillas de estas estructuras. Desde la base donde se produce o se presta un servicio cumplen sus funciones y realizan estudios de la organización de la producción, calculan normas de trabajo, de consumo material, determinan índices de consumo energético en los puestos de trabajo y la unidad, ejecutan estudios de organización del trabajo, de la calidad y otras afines.

Otros aspectos a tener en cuenta en el Sistema Organización General según el **Decreto 281 (2007)** son los siguientes:

1. Las empresas y grupos empresariales que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, están obligadas a cumplir el principio de legalidad socialista que la Constitución de la República de Cuba exige se observe, para ello podrán contar con su propia asearía jurídica o contratarla, en su caso, según la complejidad organizativa de las mismas o volumen de los actos jurídicos que genere su actividad.

2. Al diseñarse el funcionamiento de la estructura organizativa podrá concebirse la empresa, como una red de pequeñas y medianas unidades empresariales de base, que interactúan a partir de establecerse entre ellas relaciones internas. Algunos ejemplos de ello son:

- La actividad de abastecimiento material puede ser una unidad empresarial de base, dentro de la empresa, que existe para garantizar los insumos necesarios en el proceso de producción de bienes y servicios, que funciona a partir de establecer relaciones con las dependencias que necesiten de sus servicios; los almacenes podrán convertirse en ferreterías, que existen para entregar a las otras unidades empresariales de base, los insumos que son demandados por éstas.
- La actividad de mantenimiento existe en primera instancia, para brindar estos servicios a los equipos e instalaciones existentes en la propia empresa,

pudiendo organizarse como una unidad empresarial de base, que incluso, pueda ofertar sus servicios a terceros, si así es aprobado en su objeto empresarial.

- La actividad de seguridad y protección física, se puede organizar como una unidad empresarial de base, que trabaja en base a un presupuesto de gasto o acudir a contratar este servicio con empresas especializadas en esta actividad, lo que nunca negará la responsabilidad del director general y del resto de los trabajadores de la empresa o grupo empresarial, de garantizar la seguridad y protección de los medios y bienes del Estado que conforman el patrimonio de la empresa.
- La actividad de servicios generales de la empresa también puede concebirse con una unidad empresarial de base, que brinda sus servicios en la empresa, con un presupuesto de gasto para controlar su gestión.

Conclusiones del primer capítulo

El análisis bibliográfico realizado permite arribar a las conclusiones siguientes:

1. La investigación bibliográfica y los criterios de los expertos consultados coinciden en señalar que el turismo es un factor medular para el progreso económico, social y cultural de las naciones, del cual Cuba no ha estado exenta.
2. Las **estructuras organizativas** representan un elemento esencial para el funcionamiento del sistema de dirección empresarial, las mismas no constituyen un fin sino un medio para lograr los objetivos de la entidad.
3. El SDGE constituye un instrumento imprescindible para lograr la eficiencia, eficacia y competitividad en las empresas. Este sistema de dirección, en base a las características inherentes a las empresas que lo aplican, permite el emprendimiento de las transformaciones que sean necesarias para lograr la efectividad gerencial.

Capítulo 2

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE DIRECCIÓN DEL COMPLEJO HOTELERO LOS CANEYES.

Introducción:

Las conclusiones devenidas de la investigación bibliográfica constituyen los argumentos que, basados en el análisis de la literatura especializada y la experiencia práctica, sustentan el desarrollo de este capítulo. Al realizar un diagnóstico se valora la posición actual de una entidad, o sea, la relación empresa–entorno, teniendo en cuenta sus características específicas para así obtener la información necesaria y adecuar las capacidades de la misma a las demandas del entorno. En el presente capítulo se desarrolla un diagnóstico del estado actual de la estructura organizativa de dirección del complejo hotelero Los Caneyes a través de la selección del procedimiento más completo y eficaz en las condiciones del presente estudio. Por tanto, los resultados derivados del diagnóstico son un soporte sólido para el rediseño de la estructura organizativa de esta entidad. Se han integrado aquellos aspectos relevantes identificados en la literatura, aunque se excluyen otros que el autor no considera pertinentes para la investigación.

2.1 Selección del procedimiento para el diagnóstico de la estructura organizativa de dirección.

El objetivo principal del diagnóstico empresarial es visualizar, detectar y explicar la situación actual de la empresa, con sus síntomas, problemas y causas; con los efectos que produce, fijando sus puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) con repercusiones en las distintas áreas que influyan en ella y plantear las conclusiones y recomendaciones para llevar a la empresa a un estado meta u horizonte de acción ideal (Bouzas, 2013). Para la realización del análisis, se debe seleccionar el procedimiento o metodología que ofrezca información apropiada y coherente con la investigación que se realiza, ya que existe una gran diversidad de metodologías para estudios diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial. Al analizar las metodologías para la realización de diagnósticos en el campo del turismo se tuvo en cuenta la pertinencia de las mismas al objeto de estudio de esta investigación. Después de un análisis minucioso de los diferentes procedimientos a aplicar para el diagnóstico tales

como: Modelo de John Jones, Modelo de Sistemas Generales o Tridimensionales de Patrick Williams, Modelo de William Ouchi y Modelo H.P.O. (High Performance Organization) de Kurt Lewin y Weisbord (Anexo III), se evidenció que cada una de ellas posee determinadas características, peculiaridades y estructuras; y casi todas enfocadas al diagnóstico empresarial pero ninguna de ellas ofrecería el tipo de información necesaria al trabajo que se realiza.

Por tanto, se seleccionó el procedimiento desarrollado por Tirado (2013) pues posee la adaptabilidad a las condiciones de nuestro contexto nacional, además de que este procedimiento puede ser aplicado a la entidad objeto de estudio, por su visión holística del diagnóstico de estructuras organizativas, es conciso y comprensible, así como flexible en su aplicación y con enfoque en sistema.

El procedimiento se basa en la determinación o especificación de los parámetros de diseño organizativo, que constituyen cualquier mecanismo que pueda ser alterado o modificado por parte de la dirección y que incida en la estructura o el funcionamiento de la organización formal (Aparicio, 2002). Según Rico et al. (2004), las variables de diseño son aquellas “que utilizan, modulan y soportan la acción de diseño. Constituyen los átomos del diseño. No cabe ir operativamente más allá”. Para Glock and Hochrein (2011), pueden ser interpretadas como bloques de construcción básicos de las organizaciones que ayudan a describir en detalle las organizaciones. En esencia, las variables o parámetros de diseño organizacional no son más que los constructos de la estructura organizativa. Mintzberg (1979) afirma que, son botones a disposición de la dirección que al pulsarlos modifican el funcionamiento de la organización. Al revisar la literatura sobre el diseño organizacional – aquella que se acoge a la Teoría de la Contingencia – es constatable la multiplicidad de parámetros de diseño utilizados y defendidos por disímiles autores de la disciplina. No obstante, según la síntesis realizada por Tirado (2013), se puede afirmar que los parámetros de diseño más utilizados en el diagnóstico de la estructura organizativa son la **formalización**, **centralización** y **complejidad**. La formalización puede entenderse como el grado en el cual las reglas y los procedimientos gobiernan las decisiones y las relaciones de trabajo (Olson et al., 2005). Integra dos variables básicas (Tirado, 2013):

a) Codificación del trabajo: se refiere al nivel de estandarización escrita de los procedimientos, procesos, políticas, decisiones y normas para homogeneizar el comportamiento de los trabajadores.

b) Observancia de la regla: representa el grado de supervisión existente en la empresa para que se sigan estrictamente los patrones establecidos en la codificación del trabajo. Por su parte, la centralización se define como el grado en que el poder para la toma de decisiones, está concentrado en el máximo nivel gerencial de la organización (Willem, 2006). Una lectura detenida de los diferentes conceptos aportados sobre la centralización muestra una serie de elementos compartidos (Tirado, 2013):

- Distribución del poder
- Delegación de autoridad
- Concentración de la toma de decisiones
- Nivel de participación en el proceso de toma de decisiones
- Grado de control o influencia en la toma de decisiones

Por último, la complejidad de la estructura organizativa señala cómo los miembros de la organización están divididos en: distintas posiciones, reflejando la división del trabajo y la especialización, distintos niveles jerárquicos y distintas subunidades dispersas espacialmente (Aparicio, 2002). Según Tirado (2013), para ofrecer una definición lo más exactamente posible de la complejidad de la estructura organizativa, es necesario clarificar su tipología. Así, la complejidad horizontal se refiere a la forma en que el trabajo se divide y especializa, integra las variables relacionadas con el número, relación y variedad de actividades, cargos y unidades estructurales. En tanto, la complejidad vertical expresa la jerarquía de la organización, mediante la cantidad de sus niveles jerárquicos, managers intermedios y puestos de trabajo entre el nivel operativo y el director general; así como el ámbito de control de cada dirigente. Por último, la complejidad espacial indica el grado de dispersión geográfica de las dependencias y el personal perteneciente a la organización.

El procedimiento está diseñado para medir, analizar e interpretar el comportamiento de los parámetros de diseño en las dimensiones organizativas puestos de trabajo y

unidades estructurales (Figura 2.1). Los resultados fueron obtenidos a partir de: se calculó el tamaño de la muestra a encuestar, utilizando un muestreo aleatorio simple, se obtuvo una población a encuestar aproximadamente de 136 trabajadores. Las encuestas aplicadas son destinadas específicamente de acuerdo al parámetro de diseño (formalización, centralización y complejidad) para los diferentes grupos, puestos de trabajo y unidades (Anexos IV-VIII). Los resultados obtenidos se analizaron mediante el procesador estadístico SPSS v22.0.0 que permitió la recogida de datos con el objetivo de conocer el objetivo de cada encuesta. Se utiliza la opción estadística de la media aritmética, pues esta resume de forma correcta la información recopilada de una serie de datos. El valor de la media de cada ítem coincide con el resultado que se desea conocer, con el apoyo de la leyenda de la encuesta.

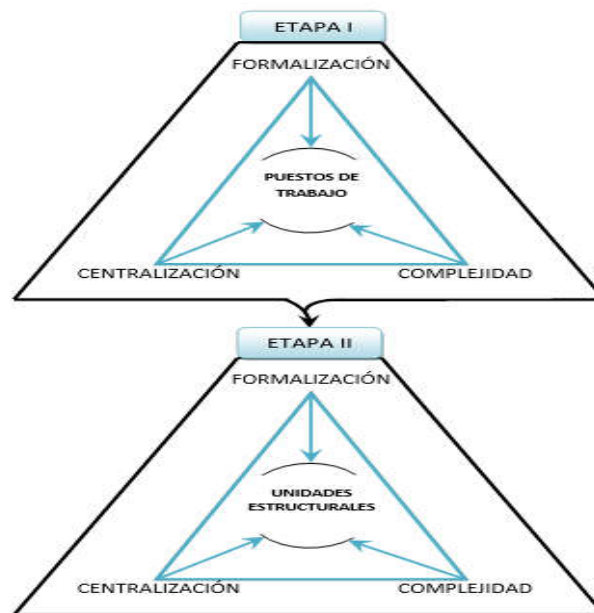


Figura 2.1 Representación del procedimiento para el diagnóstico de estructuras organizativas

Fuente: Tirado (2013)

2.2 Descripción del procedimiento seleccionado para el diagnóstico de la estructura organizativa de dirección del Complejo hotelero Los Caneyes.

La estructura del procedimiento, paso a paso, se especifica a continuación:

FASE I. DIMENSIÓN PUESTOS DE TRABAJO

En esta fase se determinan todos los indicadores de los puestos de trabajos que se asocian a las variables de diseño organizativo, según la aportación teórica de Tirado (2013).

Paso 1: Diagnóstico de formalización de los puestos de trabajo

Se debe identificar el nivel de reglamentación o descripción escrita de los siguientes atributos de comportamiento:

- Tareas y actividades
- Procedimientos y procesos de trabajo
- Competencias
- Requisitos físicos y de conocimiento
- Condiciones de trabajo
- Competencias
- Normas de conducta
- Relaciones de trabajo
- Criterios de rendimiento

El objetivo de ese paso es precisar hasta qué grado se encuentra estandarizado el trabajo en la organización, y en qué nivel existe coherencia entre lo que está escrito y la realidad.

Paso 2. Diagnóstico de centralización de los puestos de trabajo

El grado de distribución de autoridad de cada cargo puede comprobarse mediante las variables:

a) Participación de los trabajadores: implica el análisis de la percepción de los trabajadores subordinados acerca de su libertad para aportar criterios en la toma de decisiones, y de qué forma sus inquietudes son tenidas en cuenta en el proceso decisonal.

b) Representatividad en los órganos decisores: se trata de identificar la representación de los empleados en la composición de los principales organismos de decisión de la empresa. Responde a la cuestión de hasta qué punto están incorporados los intereses de los trabajadores en los grupos de poder formal.

Paso 3. Diagnóstico de complejidad de los puestos de trabajo

En el caso de los cargos, la complejidad solo puede medirse en su vertiente horizontal, o sea en la forma en que el trabajo se divide y especializa. Para estudiar esta variable en toda su magnitud deben determinarse los siguientes indicadores:

- a) Variedad de las tareas: nivel en que las actividades que se realizan están integradas en grupos de tareas en un rango similar-distinto.
- b) Adecuación de tareas: define el grado de coherencia entre las actividades que se realizan y las funciones originales del cargo.
- c) Repetitividad de tareas: comprueba la frecuencia de repetición de las actividades del puesto de trabajo.
- d) Carga de trabajo: responde a la conveniencia, en cuanto a cantidad, de las funciones y tareas de los cargos.
- e) Relación entre las tareas: se debe identificar el vínculo interdependiente que existe entre las actividades que ejecutan los puestos de trabajo.
- f) Profundidad del cargo: se trata de delimitar los niveles de responsabilidad y administración del trabajo.

FASE II. DIMENSIÓN UNIDADES ESTRUCTURALES

Una vez determinados los parámetros asociados a las variables de diseño de organizativo de los puestos de trabajo, debe procederse al análisis de la formalización, centralización y complejidad de las unidades estructurales.

Paso 1. Diagnóstico de formalización de las unidades estructurales

El nivel en que se define y controla la codificación del trabajo de los miembros de la organización puede estudiarse mediante:

a) Estandarización del trabajo en las unidades: al igual que en la dimensión puestos de trabajo, el propósito es identificar el nivel de normalización escrita, así como su adecuación a la realidad, de las siguientes características de las unidades organizativas:

- Funciones de la unidad
- Criterios de rendimiento de la unidad
- Relaciones de trabajo entre las unidades

b) Observancia de la regla: tal como se comentó anteriormente, representa el grado de supervisión existente en la empresa para que se sigan estrictamente los patrones

establecidos en la codificación del trabajo (Tirado, 2012). Esta medición se realiza a través de los indicadores:

- Nivel de presión de la organización para que las reglas sean seguidas estrictamente
- Nivel en que las reglas son apoyadas con recursos para asegurar su cumplimiento
- Nivel de realización de los trabajos en estricto apego a las normas
- Nivel de control de los trabajadores en base al cumplimiento de los procedimientos
- Nivel de libertad de los empleados para tomar decisiones al margen de los procedimientos

Paso 2. Diagnóstico de centralización de las unidades estructurales

La distribución de poder dentro de las unidades puede analizarse en el marco de las siguientes variables:

a) Facultades de los dirigentes: responde a la cuestión del grado de autoridad de los jefes o directores para la toma de decisiones fundamentales inherentes a su unidad estructural.

b) Composición de los órganos decisores: la representación de los intereses de cada unidad estructural dentro de los principales grupos de poder formal es otra de los puntos que deben ser abordados como parte del diagnóstico de centralización.

Paso 3. Diagnóstico de complejidad de las unidades

Comprender y operacionalizar bien este concepto resulta vital para los estudios de la estructura organizativa, pues como afirman Ethiraj and Levinthal (2004), la complejidad resulta un determinante medular del éxito de los esfuerzos del diseño. Por ello, la medición de este constructo debe, al menos incluir indicadores relacionados con sus dimensiones vertical y horizontal, a saber:

a) Variedad de los cargos: indica el grado de diferenciación de las funciones y tareas entre los puestos de trabajo.

b) Relación entre los cargos: nivel de interdependencia entre los puestos de trabajo que integran las unidades estructurales.

- c) Cantidad de cargos: se debe comprobar el nivel de utilidad de la cantidad de puestos de trabajo dentro de cada unidad.
- d) Cantidad de unidades estructurales: se trata de determinar si el número de unidades resulta suficiente para lograr una adecuada especialización del trabajo.
- e) Cantidad de personas adscritas a cada unidad: responde a la cuestión de la eficacia y eficiencia de la fuerza de trabajo para que las funciones y tareas sean realizadas en tiempo y forma.
- f) Base utilizada para la departamentalización: debe analizarse si la forma en que está estructurada la organización resulta conveniente para el tipo de empresa, así como para los productos y servicios que ofrece.
- g) Cantidad de dirigentes de la empresa: implica el análisis de si el número de directivos de la organización contribuye a la obstaculización de la toma de decisiones, en vez de favorecerla.
- h) Cantidad de niveles jerárquicos: resulta imprescindible interpretar si el número de niveles jerárquicos de la organización contribuye a una excesiva centralización, o si, por el contrario, favorece la toma de decisiones.
- i) Cantidad de niveles jerárquicos promedio por unidad: al igual que el ítem anterior, debe determinarse si dentro de cada unidad estructural la jerarquía establecida obstaculiza o favorece la adecuada centralización de autoridad.
- j) Ámbito de control del director general: representa la cantidad de subordinados que controla directamente el director de la organización, debe analizarse si resulta excesiva y no permite ejercer un adecuado control y autoridad sobre ellos.
- k) Ámbito de control de cada director de unidad: implica el mismo análisis del ítem anterior, pero referido a los directores o jefes de unidades.

2.3 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico de la estructura organizativa de dirección del complejo hotelero.

FASE I: DIMENSIÓN PUESTOS DE TRABAJO

Paso 1. Diagnóstico de formalización de puestos de trabajo

Tabla 2.1. Nivel de reglamentación o descripción escrita de los puestos de trabajo

No	Indicadores	Cantidad de puestos de trabajo* que
1	Tareas	48%
2	Funciones	100%
3	Procesos y procedimientos donde participan	28%
4	Requisitos físicos y de conocimiento	46%
5	Competencias profesionales	44%
6	Criterios de rendimiento	8 %
7	Condiciones de trabajo	37%
8	Relaciones con los demás cargos	8%
9	Normas de conducta	100%

*Total de puestos de trabajo: 45

En la tabla se evidencia que del total de puestos de trabajo veintidós tienen definidos según el nivel de reglamentación o descripción escrita sus tareas, veintiuno los requisitos físicos y de conocimiento, así como veinte tienen definidas las competencias profesionales.

Asimismo, diecisiete tienen definidas, las condiciones de trabajo; trece sus procesos y procedimientos donde participan y solamente siete los criterios de rendimiento, al igual que las relaciones con los demás cargos. La totalidad de los puestos de trabajo tienen definidas sus funciones y normas de conducta.

Tabla 2.2 Puestos de trabajo que tienen definido los indicadores

Indicadores	Puestos de trabajo								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Director General	x	x	x	X	x	x	x	x	x
Especialista C en Gestión Documental		x							x
Especialista C en Ciencias		x		X			x		x
Especialista B en Cuadros	x	x							x
Auditor A Asistente		x	x			x			x
Asesor C Jurídico	x	x	x		x		x		x
Jefe de Seguridad y Protección		x		X	x				x
Chofer D		x	x						x

Subdirector de Gestión de Hoteles	x	x		X	x		x	x	x
Director de Contabilidad y	x	x	x	X	x		x		x
Especialista en Gestión Económica (EP)		x	x						x
Especialista C en Gestión		x					x		x
Técnico A en Gestión Económica		x		x					x
Director de Capital Humano	x	x	x	x	x		x	x	x
Especialista C en Gestión de Recursos		x							x
Jefe de Compras	x	x		x	x		x		x
Especialista B en Abastecimiento para el		x							x
Encargado de Almacén		x							x
Dependiente de Almacén		x							x
Jefe de Servicios Técnicos	x	x		x	x		x	x	x
Especialista B en Servicios Técnicos para el Turismo		x							x
Director Comercial	x	x	x	x	x		x		x
Especialista B en Comercialización del Producto Turístico	x	x				x			x
Especialista C en Gestión de la Calidad		x							x
Animador Turístico	x	x							x
Jefe de Recepción	x	x	x	x	x		x		x
Recepcionista Hotelero	x	x			x				x
Ama de Llaves	x	x		x	x	x	x		x
Camarero de Habitaciones	x	x		x					x
Limpiador de Áreas en Centros Turísticos	x	x	x						x
Ropero		x							x
Maître D Hotel	x	x		x	x	x	x		x
Jefe de Sala de Fiesta	x	x		x	x		x		x
Capitán de Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas(JB)		x	x						x

Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas		x	x		x			x	x
Chef de Cocina	x	x		x	x	x	x		x
Cocinero B		x							x
Maestro Cocinero		x		x	x			x	x
Cocinero A		x							x
Elaborador de Alimentos		x	x						x
Auxiliar General de Cocina		x							x
Operario de Mantenimiento a Equipos en Instalaciones	x	x		x		x			x
Limpiador de Piscinas en Centros		x		x	x				x
Jefe de Grupo (Seguridad Interna)	x	x		x	x		x	x	x
Jefe de Turno (Grupo de Seguridad)	x	x		x	x		x		x

Fuente: Elaborado por la autora a partir de datos oficiales proporcionados por la dirección del complejo.

Paso 2. Diagnóstico de centralización de puestos de trabajo

a) Definición del nivel de participación de los trabajadores en la toma de decisión:

El nivel de participación de los trabajadores en la toma de decisión puede catalogarse de desfavorable. Los indicadores muestran en su mayoría que todo lo deciden “desde arriba y solo informan” es decir no tienen libertad para aportar sus criterios. Según los encuestados los indicadores más afectados son: despido de trabajadores, definición e implantación de objetivos, planes, estrategias y presupuestos globales de la empresa, definición e implantación de los sistemas de pago y nombramiento de directores y jefes de unidades.

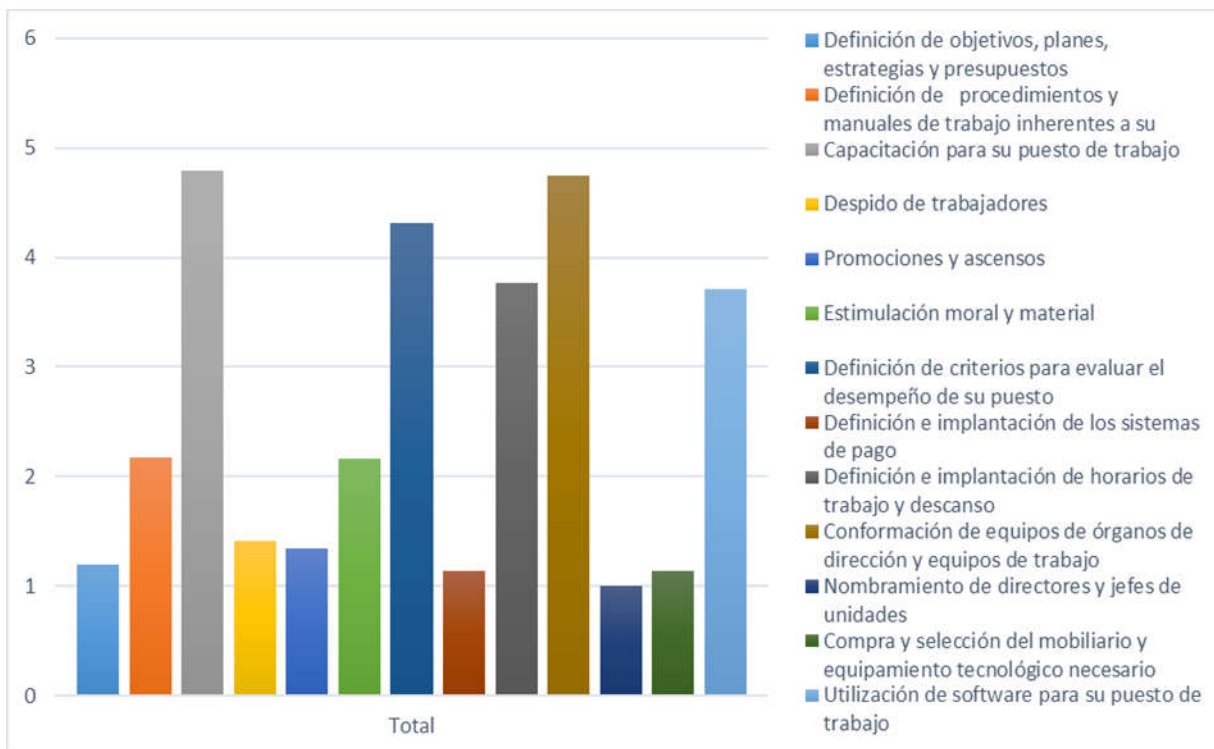


Figura 2.2 Nivel de participación de los trabajadores en la toma decisión

Fuente: Elaboración propia.

b) Representatividad en los órganos decisores:

La tabla evidencia que la representación de los empleados en la composición de los principales organismos de decisión de la empresa es baja, los intereses de estos no están incorporados de forma activa en los grupos de poder formal siendo los directivos los máximos representantes de estos órganos.

Tabla 2.3 Puestos de trabajo implicados en órganos decisores

Órganos decisores	Puestos de trabajo implicados
Consejo de Dirección	Director General Esp. C en Gestión Documental Subdirector de Gestión de Hoteles Especialista en Ciencias Informáticas Director de Capital Humano Director de Contabilidad y Finanzas Director Comercial Jefe de Seguridad y Protección

	<p>Jefe del Departamento de Compras</p> <p>Jefe de Servicios Técnicos</p> <p>Asesor Jurídico</p>
Comité de Expertos	<p>1 Representante del Consejo de Dirección</p> <p>1 Representante del Sindicato</p> <p>5 Trabajadores destacados elegidos en la asamblea de trabajadores</p>
Comité de Calidad	<p>Director General</p> <p>Subdirectores de Hoteles</p> <p>Especialista de Calidad (Secretaria de Actas)</p> <p>Director Capital Humano del Complejo</p> <p>Directora Comercial del Complejo</p> <p>Jefe Servicios Técnicos del Complejo</p> <p>Jefe de compras</p> <p>Maître</p> <p>Chef</p> <p>Ama de Llaves de hoteles</p> <p>Jefe de Recepción Hotel Caneyes</p> <p>Especialista C en Ciencias Informáticas</p>
Comisión de Cuadros	<p>Director General (Presidente)</p> <p>Director Adjunto (Vicepresidenta)</p> <p>Directora de Contabilidad y Finanzas (Miembro)</p> <p>Directora de Capital Humano (Secretaria)</p> <p>Especialista en Cuadros (Miembro)</p> <p>Secretario general del núcleo del PCC</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la dirección del complejo

Paso 3. Diagnóstico de complejidad de puestos de trabajo

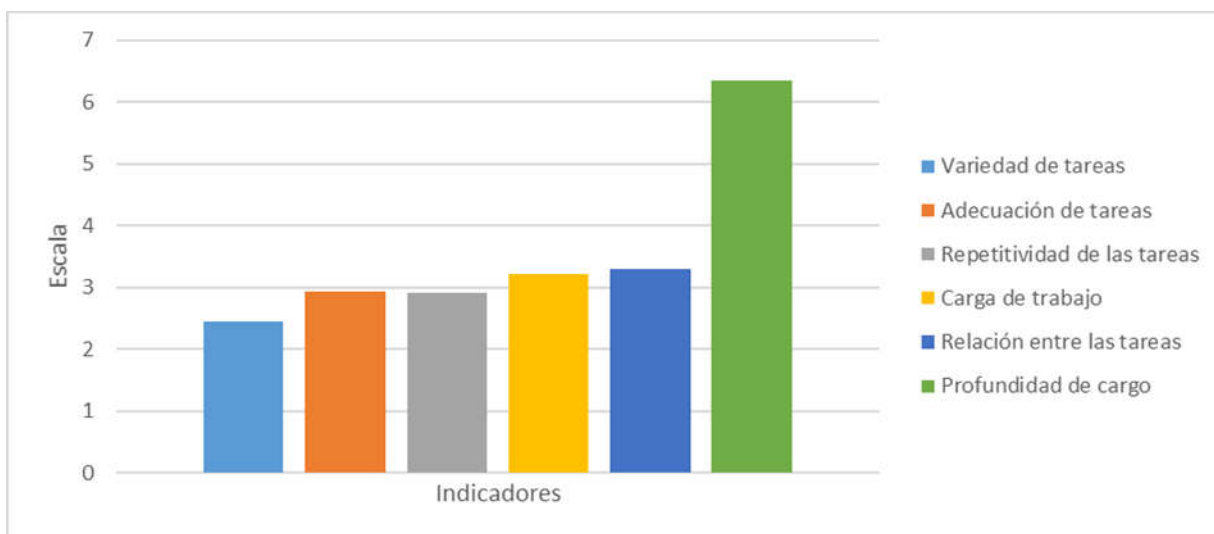


Figura 2.3 Especialización y división del trabajo

Fuente: Elaboración propia

Es apreciable como los indicadores variedad de las tareas y repetitividad de tareas, muestran los niveles menos elevados. En este sentido los encuestados señalan que el nivel de variedad es estrecho, las tareas que realizan están agrupadas en un grupo de actividades muy similares y un nivel de repetitividad alto. Por otro lado, la adecuación de las tareas es inadecuada, un nivel muy excesivo de carga de trabajo, nivel bajo de relación que existente entre las tareas y actividades y por último en su puesto de trabajo solo pueden responsabilizarse por los resultados de su desempeño.

FASE II: DIMENSIÓN UNIDADES ESTRUCTURALES

Paso 1. Diagnóstico de formalización de las unidades estructurales

a) Estandarización del trabajo en las unidades:

Tabla 2.4 Nivel de reglamentación o descripción escrita de indicadores de las unidades

Indicadores	Cantidad de unidades estructurales que tienen definido
Funciones	11
Procesos y procedimientos donde	4
Criterios de rendimiento	4
Relaciones con las demás unidades	0

Fuente: Elaboración propia

La tabla demuestra el bajo nivel de reglamentación escrita de las unidades en los indicadores anteriores, por una parte, se aprecia que el 100% de estas tienen definido sus funciones, pero de estos solo el 36% los procesos y procedimientos donde participan, igualmente el 36% los criterios de rendimiento y ninguna sus relaciones con las demás.

Tabla 2.5 Unidades Estructurales que tienen definidos los indicadores

Unidades Estructurales	Indicadores	Funciones	Procesos y procedimientos donde participan	Criterios de rendimiento
Dirección General		x	X	
Dirección Contabilidad y Finanzas		x		x
Dirección de Capital Humano		x		
Dirección Comercial		x		
Departamento de Compras		x		
Departamento de Servicios Técnicos		x		
Recepción Hotelera		x	X	x
Regiduría de Pisos		x	X	x
Servicios de Alimentos y Bebidas		x	X	x
Cocina		x		
Grupo de defensa, seguridad y protección		x		

Fuente: Elaboración propia

b) Observancia de la regla:

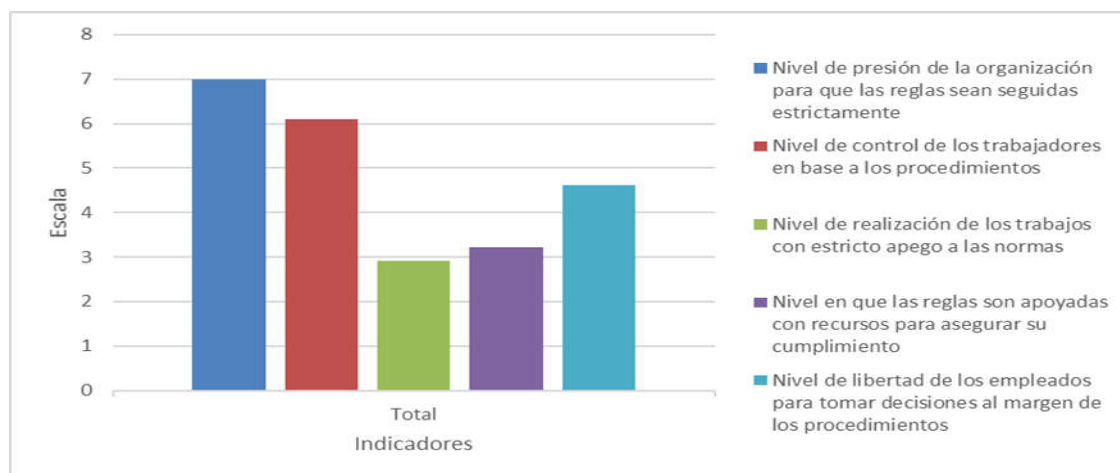


Figura 2.4 Nivel de observancia de la regla por parte de los directores de unidad

Fuente: Elaboración propia

Los resultados que se muestran en la figura 2.4 indican que en la organización existe una gran presión por parte de los directores de unidad para que todo sea estrictamente cumplido. Para ellos es importante que sus subordinados cumplan con las normas de trabajo escritas por lo que presionan lo suficiente para que así sea, de igual forma algunos son partícipes de que siempre que se tengan los recursos disponibles para que se ejecuten las normas escritas deberían utilizarse al máximo para garantizar su cumplimiento. Los trabajos deben desarrollarse con estricto apego a las normas escritas, siendo estas imprescindibles para ejercer un control eficaz y así los subordinados poder tomar decisiones respecto a su forma de realizar el trabajo.

Paso 2. Diagnóstico de centralización de las unidades estructurales

- Facultades de los dirigentes:

El nivel autoridad de los dirigentes para la toma de decisiones es considerable, en la mayoría de los indicadores, se produce una provechosa negociación en la cual los criterios más importantes se toman en cuenta para decidir, en otros indicadores los encuestados testifican, que pueden hacer varias propuestas y sugerencias, pero generalmente la decisión final se toma independientemente de sus consideraciones. Se destacan los indicadores siguientes: definición de las funciones de los niveles jerárquicos dentro de la unidad que dirige, definición e implantación de objetivos, planes, estrategias y presupuestos de la unidad que dirige y selección del personal que trabajara en su unidad.

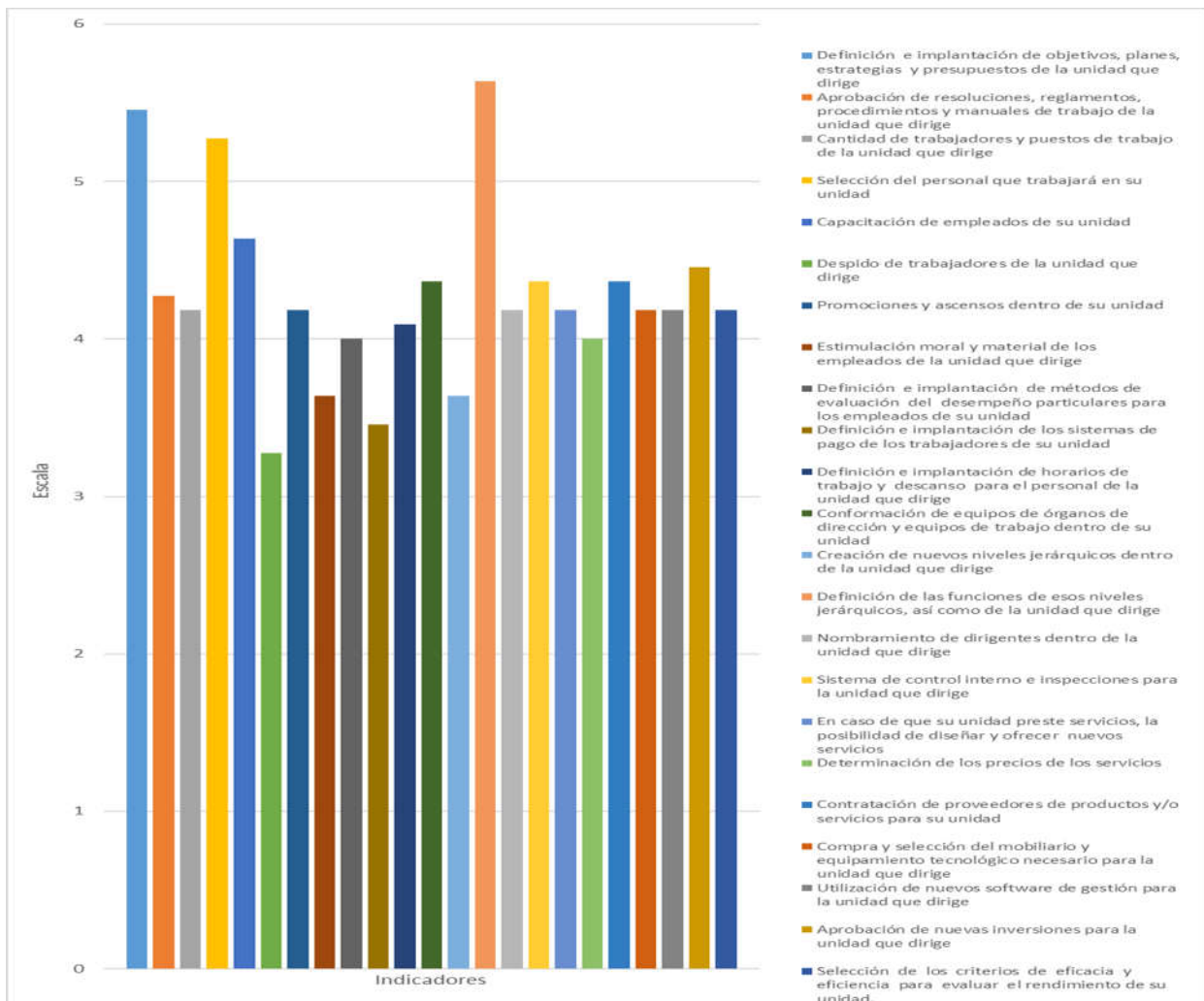


Figura 2.5 Nivel de autoridad de los dirigentes para la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

b) Composición de los órganos decisores.

Es observable como la conformación de los órganos decisores del complejo responde a los intereses de las unidades estructurales es decir estas tienen una amplia participación en los grupos de nivel formal.

Paso 3. Diagnóstico de complejidad de las unidades estructurales

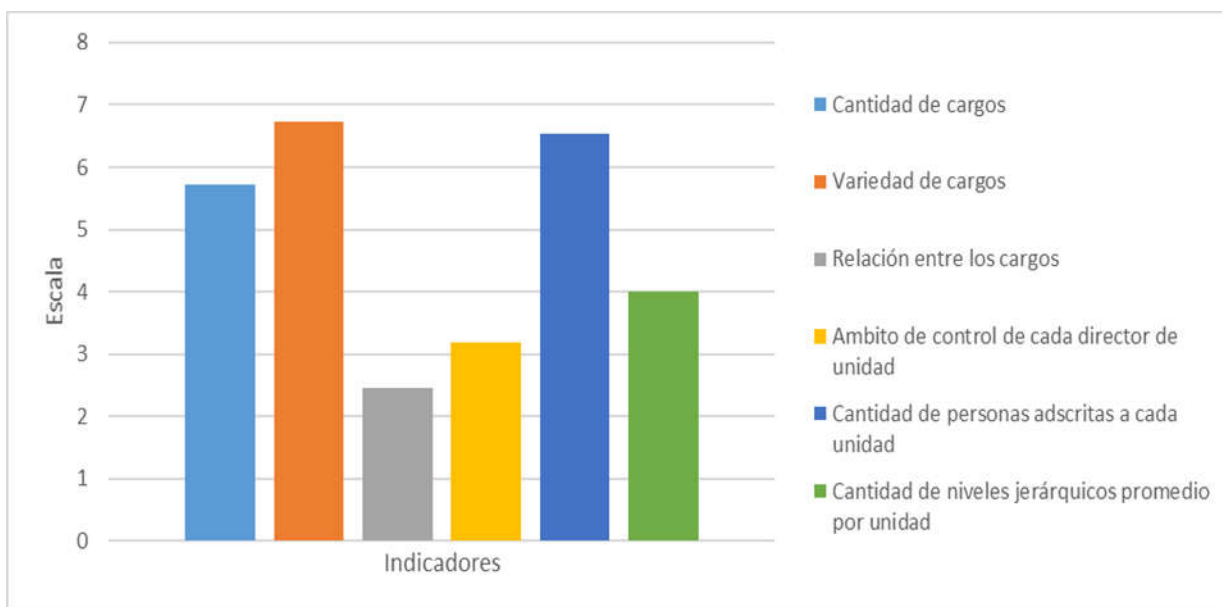


Figura 2.6 Nivel de complejidad de las unidades Estructurales

Fuente: Elaboración propia

Es apreciable como los indicadores señalan que la cantidad de niveles jerárquicos promedio por unidad, según los encuestados muestran un elevado valor. En este sentido, la cantidad de niveles jerárquicos dentro de cada unidad es adecuada para la estructura de estas y favorece la toma de decisiones.

Asimismo, los indicadores más débiles son relación entre los cargos y ámbito de control de cada director. Estos muestran según los encuestados, que la cantidad de cargos y la cantidad de personas adscritas es amplia, excesiva en el segundo caso. En el caso de variedad de cargos el resultado muestra que la cantidad de directivos posee un nivel alto, es decir para ciertas unidades es conveniente y para otras es excesiva.

Tabla 2.6 Cantidad de cargos y personas adscritas en cada unidad

Unidades estructurales	Cantidad de cargos	Cantidad de personas
Dirección General	9	11
Dirección de Contabilidad y Finanzas	5	13
Dirección de Capital Humano	2	3

Dirección Comercial	3	5
Departamento de Compras	3	9
Departamento de Servicios Técnicos	3	18
Recepción Hotelera	2	17
Regiduría de Pisos	4	23
Servicios gastronómicos	5	31
Cocina	6	29
Departamento de defensa, seguridad y protección	2	37

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el número de directivos de la organización contribuye a favorecer la toma de decisiones y los niveles jerárquicos de la organización. La autora considera que la cantidad de subordinados que se controla directamente resulta en ocasiones excesiva y no permite ejercer un adecuado control y autoridad sobre ello.

Conclusiones del segundo capítulo

1. El procedimiento seleccionado resultó adecuado para el diagnóstico de la estructura organizativa del complejo hotelero, por cuanto posee la adaptabilidad a las condiciones del contexto nacional, es conciso y comprensible, así como flexible en su aplicación y con enfoque en sistema.
2. En la fase del diagnóstico de puestos de trabajo se detectaron como problemas principales el bajo grado de descripción escrita de tareas, competencias, procesos, requisitos, criterios de rendimiento y relaciones entre cargos. Asimismo, respecto al parámetro centralización, se evidenció un bajo nivel de autoridad y participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en los órganos decisores. Respecto a la variable complejidad, los resultados más remarcables constituye la constatación de un bajo nivel de especialización y división del trabajo.

3. En lo concerniente al diagnóstico de unidades estructurales, respecto al constructo formalización se detectaron como problemas fundamentales la inadecuada estandarización de funciones, criterios de rendimiento, procesos y procedimientos donde participan. En este sentido, además se comprobó un evidente nivel de presión de los directivos para que todo el trabajo se realice estrictamente con apego a lo escrito.
4. El análisis del parámetro centralización arrojó como resultado una insatisfactoria participación de los directivos en la toma de decisiones, a pesar de desarrollar, muchas veces, una negociación con los trabajadores, tomando en cuenta sus criterios para decidir.
5. La complejidad de las unidades estructurales evidenció la gran cantidad de cargos y personas adscritas en las unidades, así como el alto nivel de directivos del complejo, excesivo para ciertas unidades.

Capítulo 3

CAPÍTULO 3. REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE DIRECCIÓN DEL COMPLEJO HOTELERO LOS CANEYES

Introducción

Al finalizar el análisis de los resultados, basado en un trabajo exhaustivo y complejo, se propone diseñar la estructura organizativa de dirección de la entidad, mediante un procedimiento adecuado a las características del complejo hotelero Los Caneyes para el diseño o rediseño del SOG en entidades hoteleras. Para ello se consulta varias fuentes bibliográficas con respecto a esta temática y basado en el criterio y valoración emitido por los expertos seleccionados en la investigación.

3.1 Análisis de los procedimientos para el diseño o rediseño de estructuras organizativas de dirección.

Partiendo de la definición ofrecida por el Consejo de Ministros de la República de Cuba (2007), al referirse al Sistema de Organización General como aquel que “define las principales concepciones organizativas para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, así como las características, funciones y facultades conferidas a las empresas y organizaciones superiores de dirección empresarial.”

Es apreciable que los términos estructura organizacional, diseño organizativo y organización general, son tratados como equivalentes. Intensa y prolífica es la literatura que aborda esta disciplina. Así, se pueden encontrar similares definiciones de distintos autores que, de manera particular, conceptualizan los términos empleados.

Para Mintzberg (1991), la estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.

Asimismo, Strategor (1995), la define como el conjunto de funciones y las relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades.

Por otro lado, Stoner (2007) plantea que la estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. Muchos de los especialistas consultados proponen, igualmente, varios

procedimientos y metodologías para el diseño de la estructura organizativa. (*Anexo IX*)

Para Mintzberg (1988) el procedimiento tiene cinco fases: diseño de posiciones, diseño de la superestructura, diseño de encadenamientos laterales, diseño del sistema de toma de decisiones y ajuste del diseño a la situación. La primera fase dispone de los pasos siguientes: especialización de tareas, formalización de comportamiento, capacitación y adoctrinamiento. En la segunda fase se tiene en cuenta el agrupamiento de unidad y la dimensión de la unidad. En la fase tres se siguen los pasos de: sistema de planeamiento y control y dispositivos de enlace. Por último, en la fase cuatro se tienen en cuenta la descentralización vertical y el ajuste del diseño a la situación.

Al mismo tiempo, Drucker and Maciariello (2005) conciben el desarrollo del procedimiento en cuatro fases: determinación de los elementos constitutivos de la organización, análisis de las decisiones, análisis de las relaciones y situar las unidades estructurales que constituyen la organización. La primera fase dispone de los pasos siguientes diseño de las actividades fundamentales y análisis de los aportes de las actividades.

Por otra parte, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2007) plantea el procedimiento con las siguientes fases: diseño de la estructura organizativa, determinación de las funciones específicas de la entidad y de sus subdivisiones estructurales y determinación de las facultades de los jefes en los diferentes niveles estructurales.

Stoner (2007) plantea su procedimiento con las siguientes etapas: hacer lista de trabajo que necesita realizarse para alcanzar los objetivos organizacionales, dividir todo el trabajo en actividades que pueden desempeñar lógicamente y cómodamente individuos o grupos (división del trabajo), combinar las actividades de manera lógica y eficiente, establecer mecanismos para la coordinación y controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarla a las necesidades.

Después de observar distintos procedimientos, se decide aplicar la metodología propuesta por Tirado (2012) (*Anexo X*). Los argumentos que se tomaron en cuenta son: primeramente, la contemplación de un enfoque holístico y en sistema; segundo,

adaptabilidad a las condiciones de nuestro contexto nacional; tercero, su eficaz aplicación práctica en otras empresas del ámbito turístico; cuarto, la fácil accesibilidad a su autor; y, por último, la necesidad de continuar su implementación en el resto de las empresas que lo ameriten, como es el caso del complejo hotelero Los Caneyes. Después de un análisis de los diferentes conceptos y definiciones de los autores consultados, y adoptando los criterios más aceptados, se puede afirmar, según Tirado (2012), que:

Elaborar o rediseñar la estructura organizativa de dirección ó sistema de organización general, como él lo llama, es el proceso mediante el cual se diseñan y formalizan los puestos de trabajo y las unidades estructurales de una organización, según el tamaño que posee, las características del entorno donde se inserta y las necesidades de su estrategia. Implica la identificación, división, coordinación y formalización del desempeño de cada posición individual y órgano estructural, así como la distribución de poder para la toma de decisiones y el monitoreo continuo del sistema resultante. Todos estos factores y elementos se hayan relacionados sistémicamente y se comportan como un todo orgánico.

3.2 Descripción del procedimiento seleccionado para el rediseño de la estructura organizativa de dirección del complejo hotelero Los Caneyes.

El procedimiento respeta íntegramente los principios enunciados en el Decreto-Ley 252 sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión; a saber: coordinación, delimitación entre responsabilidad y autoridad, unidad de mando, integralidad, participación, y está adecuado a las características de una organización en particular (contextualización).

Asimismo, con el procedimiento seleccionado para el diseño de la estructura organizativa de dirección (Sistema de Organización General) en entidades hoteleras, la autora pretende que cumpla con una serie de requisitos adicionales que garantizarán la eficacia en su aplicación: enfoque holístico y sistémico, racionalidad, rigurosidad científica, comprensibilidad, coherencia con los principios del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, conveniencia de cada uno de los pasos; así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otros complejos hoteleros de similares condiciones. Al procedimiento se

le agrega una fase inicial de diseño de procesos, ya que se desea rediseñar la estructura organizativa del complejo hotelero Los Caneyes con un enfoque de procesos.

La aplicación audaz del procedimiento seleccionado garantizará la efectividad del Sistema de Organización General del complejo hotelero, y con ello contribuirá al éxito organizacional.

FASE I DISEÑO DE PROCESOS

Esta es la fase donde se determinan los procesos del complejo hotelero caso de estudio.

FASE II: REDISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO

Esta es la fase donde se desglosa el complejo hotelero. Constituye el punto de partida que define los cimientos del diseño organizativo y responde a las preguntas:

- ¿Cuáles serán las funciones fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales? ¿Cómo se clasificarán y agruparán de manera coherente en puestos de trabajo?
- ¿Cuáles serán los procesos, normas, procedimientos y similares a cumplir en cada puesto de trabajo?
- ¿Cómo debe elaborarse el perfil del cargo? ¿Qué se debe hacer en el puesto de trabajo? ¿Cómo debe hacerse? ¿Por qué debe hacerse?

Paso 1. Identificación y agrupación de funciones en puestos de trabajo: en este momento se debe determinar con exactitud la cantidad y contenido de las funciones individuales que son necesarias para el logro de los objetivos organizacionales. Se clasifican sobre una base común y agrupan de manera lógica, cómoda y eficiente en puestos de trabajo independientes, según convenga a la entidad.

Paso 2. Formalización del comportamiento: En este paso se elabora el marco formal que es necesario cumplir para el desempeño efectivo dentro de un cargo determinado, y se expresa en documentos empresariales que describen los puestos de trabajo. De su realización deviene el establecimiento de mecanismos básicos de coordinación como son la estandarización del trabajo, de los resultados, de las habilidades y de las normas (Mintzberg, 1988). Su resultado es la delimitación exacta

de lo que se debe o no se puede hacer en cada puesto de trabajo, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales trazados.

2.1 Elaboración de procesos, procedimientos, instrucciones operativas y similares por cada puesto de trabajo: se deben precisar los requisitos, habilidades, reglas, reglamentos, procedimientos y similares que requiere cada puesto de trabajo para el logro de los objetivos individuales y organizacionales. La realización de este paso constituye un mecanismo esencial de coordinación que determina el nivel de formalización de cada cargo.

2.2 Diseño de profesiogramas: se describe en un documento formal el perfil de cada puesto de trabajo. Al elaborar un profesiograma se definirán:

- Requisitos de calificación, capacidad, habilidad, competencias profesionales, físicos y de personalidad para el adecuado desempeño del cargo; así como las responsabilidades y obligaciones que le son inherentes.
- Contenido del puesto de trabajo, o sea, funciones, tareas o actividades fundamentales que deberá realizar su poseedor.
- Condiciones físicas, mentales y ambientales; así como los riesgos más comunes y el régimen de trabajo-descanso prevaleciente para cada cargo.

FASE III: REDISEÑO DE LAS UNIDADES ESTRUCTURALES

Una vez que se ha culminado la dimensión individual del Sistema de Organización General, se construyen las divisiones estructurales que completarán la estructura y jerarquía organizacional. Los pasos que se detallarán a continuación deben estar en estricta correspondencia con el diseño de posiciones individuales establecido en la fase anterior. En esta fase deben responderse las siguientes cuestiones:

- ¿Sobre qué bases se agruparán los puestos de trabajos en unidades estructurales?
- ¿Cómo se denominarán las unidades estructurales?
- ¿Cuáles son las funciones que debe ejecutar cada unidad estructural para garantizar su desempeño eficiente y eficaz?
- ¿Cuántos cargos y trabajadores deben integrar cada unidad estructural?
- ¿Quién será el director o jefe de cada unidad estructural? ¿Cuál debe ser el tramo de control adecuado?

- ¿Cuánta autoridad para tomar decisiones debe ser delegada desde los directivos de alto nivel hasta los empleados de más bajo nivel?
- ¿Cómo debe fluir la información en las relaciones de trabajo que se generen entre las unidades estructurales?
- ¿Qué tipo de organigrama se elaborará? ¿Cómo hacerlo?

Paso 3. Definición de las bases de agrupación: es bien reconocido que las bases sobre las que se procede a la departamentalización pueden ser por funciones, por productos, por área geográfica, por proceso, por mercado, por tiempo o por habilidades requeridas (Mintzberg, 1988); (Strategor, 1995); (Menguzzato and Renau, 1996); (Robbins, 1998). Una de ellas, o quizás una combinación adecuada, debe ser seleccionada para crear las divisiones estructurales de la entidad de alojamiento turístico.

Paso 4. Designación de las unidades estructurales: es la determinación y nombramiento de las divisiones estructurales que decidan crearse en la entidad.

Paso 5. Generalización de funciones: una vez designadas, debe procederse a definir las funciones de cada unidad y expresarlas de manera formal en documentos de la entidad. Este constituye un mecanismo de coordinación y formalización del desempeño de vital importancia, puesto que especifica el contenido de trabajo de cada dirección, área, unidad empresarial de base o departamento que se establezca.

Paso 6. Determinación y agrupación de los cargos y cantidad de trabajadores en cada unidad estructural: en coherencia con las bases de agrupación y funciones de las divisiones estructurales, se definen los puestos de trabajo que se concentrarán en cada una de ellas. Complementariamente, debe calcularse la cantidad de empleados necesarios para acometer las funciones o tareas de cada cargo y unidad estructural. Se recomienda el procedimiento establecido en la Resolución 36/2010 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.(SOCIAL, 2010)

Paso 7. Creación y designación del cargo de director o jefe de cada unidad estructural: después de procederse a la agrupación de puestos de trabajo en unidades estructurales, debe nombrarse la máxima autoridad de cada una de ellas. En este paso es fundamental la determinación del tramo de control, o sea, la identificación de la cantidad de subordinados que un cuadro puede dirigir

eficazmente. Este asunto es de vital importancia, pues el tramo de control influye de manera significativa en el número de niveles y directivos que tendrá la organización.

Paso 8. Distribución de autoridad: se realiza mediante la concesión de las atribuciones desde la alta dirección hasta los empleados de más bajo nivel. Su resultado final es la delimitación del nivel de centralización, o sea, el grado de concentración en la toma de decisiones. En este sentido, se deben evitar los extremos: por una parte, el excesivo centralismo que socava la flexibilidad y la rapidez en la toma de decisiones; mientras, por otro lado, una política de *laissez faire* (dejar hacer) en todos los asuntos estratégicos del complejo, pueda ocasionar la irresponsabilidad y la anarquía interna.

Paso 9. Coordinación de las relaciones de trabajo entre las unidades estructurales: otro instrumento de coordinación es la determinación del flujo informativo que se genere entre las divisiones. En este paso debe establecerse formalmente el cauce que debe tomar la información para facilitar el engranaje entre las direcciones, áreas, unidades empresariales de base o departamentos que se funden.

Paso 10. Elaboración del organigrama: es el resultado final de esta fase y constituye la representación gráfica de la jerarquía organizacional. Debe determinarse el tipo de organigrama que se elaborará, según su finalidad, naturaleza, contenido, ámbito y representación o disposición gráfica. A la hora de dibujar la estructura organizativa deben tenerse en cuenta algunas recomendaciones (Ecured, 2017):

1. Las casillas deben ser rectangulares.
2. Las líneas de mando deben caer siempre en forma vertical sobre el órgano inmediato que va a recibir las órdenes del anterior.
3. Las unidades de asesoría se representan en el mismo nivel jerárquico que los asesorados.
4. Las líneas entre unidades o estructura de un mismo nivel son siempre horizontales.
5. Se debe delimitar con precisión las unidades o dependencias.
6. Señalar las relaciones existentes.
7. Escribir correctamente el nombre de las unidades o dependencias y en caso de utilizar abreviaturas, indicarlo completamente al pie del gráfico.

FASE IV: MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN GENERAL

La labor del diseñador no termina aun cuando se hayan aplicado con eficacia los pasos anteriores. Al igual que toda estrategia, el Sistema de Organización General debe ser constantemente controlado y modificado según las deficiencias encontradas, o según los cambios que se manifiesten en su situación. En consecuencia, la última fase del procedimiento señala la necesidad del perfeccionamiento incesante de la estructura organizacional. Se debe responder a:

- ¿Qué instrumentos o mecanismos de control establecer para garantizar el monitoreo constante del Sistema de Organización General?
- ¿Cómo modificar el Sistema de Organización General en coherencia con los cambios de los factores situacionales?

Paso 11. Establecimiento de mecanismos de control: los instrumentos de control y evaluación son los factores claves para realizar el seguimiento de la evolución del diseño organizativo y efectuar los cambios oportunos. Incluye el análisis periódico de la factibilidad del Sistema de Organización General para la consecución de los objetivos organizacionales que, a su vez revela si el tiempo, los recursos humanos, materiales y financieros utilizados en el actual diseño organizativo están siendo o no desperdiciados. Puede adoptar la forma de reuniones, informes, rendiciones de cuenta y otras herramientas de recopilación de información tales como entrevistas, cuestionarios y guías de observación. Se insiste en el carácter formal y permanente de esta etapa, pues de ella depende en gran medida la eficacia del Sistema de Organización General en la corrección de deficiencias en el momento indicado.

Paso 12. Ajuste del Sistema de Organización General: los resultados y datos, devenidas de la aplicación de los mecanismos de control y retroalimentación, constituyen la materia prima esencial sobre la cual se modificará o rediseñará el Sistema de Organización General. Esta información puede ser agrupada en tres factores situacionales principales que determinan el resultado final del diseño o rediseño organizativo: tamaño, entorno y estrategia. Cualquier cambio en estos, ocasionará inevitablemente una modificación del sistema y a su vez, su mejora continua.

3.3 Rediseño de la estructura organizativa de dirección del complejo hotelero Los Caneyes.

Con el propósito de validar la hipótesis formulada en esta investigación, se procede a la aplicación del procedimiento seleccionado en el complejo hotelero Los Caneyes. Durante todo el proceso se conformaron grupos de trabajo entre especialistas y trabajadores de la empresa objeto de estudio. Los resultados devienen de la aplicación de diversos instrumentos de recopilación de información como son las técnicas de trabajo en grupo, la investigación bibliográfica y el análisis documental, encuestas y entrevistas.

FASE I DISEÑO DE PROCESOS

El complejo hotelero Los Caneyes cuenta con el planeamiento y la mejora como procesos estratégicos; la atención al cliente, dividida en dos partes servicios gastronómicos y alojamiento constituye el proceso clave; mientras que el abastecimiento, los servicios técnicos, recursos humanos, seguridad, protección y defensa son los procesos que brindan apoyo al complejo. El mapa de procesos se muestra en la figura.

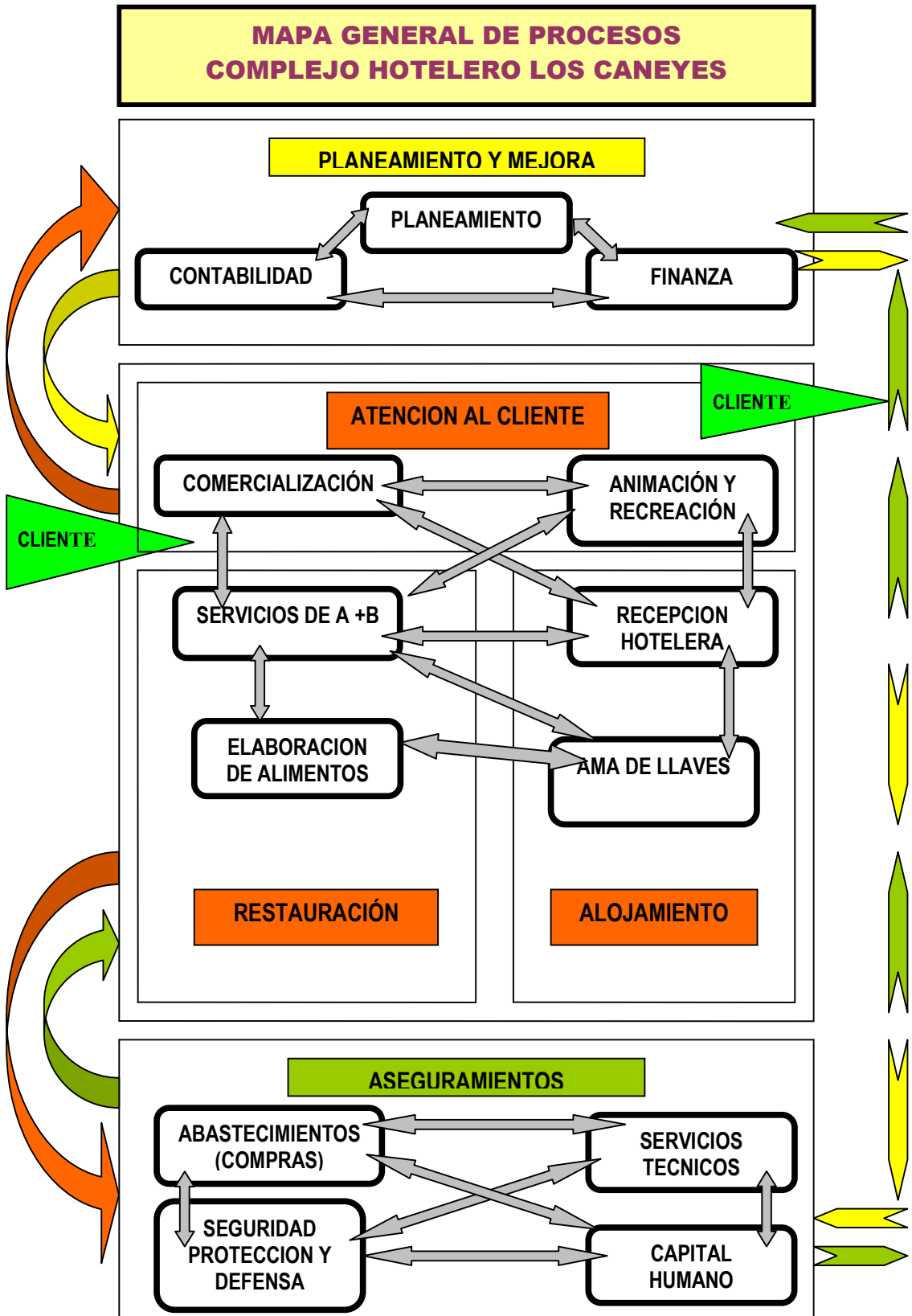


Figura 3.1 Mapa de proceso del complejo hotelero Los Caneyes

FASE II. REDISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO.

Paso 1. Identificación y agrupación de funciones en puestos de trabajo.

Las funciones o tareas que se delimitan en la resolución 108 del 2005, en las resoluciones 23, 34, 54, 59, 69, 75, 76,77, 82 del 2009, en la resolución 41 de 2012 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y la Resolución 2/2001 del Ministerio del Interior (MININT) de los cargos de trabajo que se muestran en la Tabla 3.1 resultan adecuadas y convenientes para las actividades individuales que son necesarias para el logro de los objetivos organizacionales. Igualmente, se encuentran agrupadas de manera lógica, cómoda y eficiente en puestos de trabajo independientes.

Tabla 3.1 Nomenclatura, cantidad de trabajadores y funciones de los puestos de trabajo del complejo hotelero Los Caneyes

No.	Nomenclatura del cargo	Cantidad de trabajadores	Resolución que delimita las funciones y tareas
1	Asesor C Jurídico	1	Resolución 77/2009
2	Especialista C en Ciencias Informáticas	1	Resolución 77/2009
3	Especialista C en Gestión de Recursos	2	Resolución 41/2012
4	Especialista B en Cuadros	1	Resolución 41/2012
5	Auditor A Asistente (EP)	1	Resolución 77/2009
6	Chofer D	1	Resolución 34/2009
7	Especialista en Gestión Económica (EP)	2	Resolución 77/2009
8	Especialista C en Gestión Económica	7	Resolución 77/2009
9	Técnico A en Gestión Económica	2	Resolución 77/2009

10	Especialista B en abastecimiento para el Turismo	1	Resolución 41/2012
11	Encargado de Almacén	3	Resolución 75/2009
12	Dependiente de Almacén	5	Resolución 75/2009
13	Especialista B en Servicios Técnicos para el Turismo	2	Resolución 77/2009
14	Especialista B en Comercialización del Producto Turístico	3	Resolución 77/2009
15	Especialista C en Gestión de la Calidad	1	Resolución 77/2009
16	Animador Turístico	1	Resolución 77/2009
17	Recepcionista Hotelero	14	Resolución 66/2009
18	Camarero de Habitaciones	11	Resolución 66/2009
19	Limpiador de áreas en centros turísticos	8	Resolución 69/2009
20	Ropero	2	Resolución 76/2009
21	Capitán de Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas(JB)	4	Resolución 76/2009
22	Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas	24	Resolución 76/2009
23	Cocinero B	5	Resolución 54/2009
24	Cocinero A	9	Resolución 54/2009
25	Maestro cocinero	4	Resolución 54/2009
26	Elaborador de Alimentos	1	Resolución 54/2009
27	Auxiliar General de Cocina	8	Resolución 77/2009
28	Operario de Mantenimiento a Equipos e Instalaciones	13	Resolución 82/2009
29	Agente de Seguridad y Protección	37	Resolución 59/2009

Fuente: Elaboración propia.

Paso 2. Formalización del comportamiento

En coherencia con la secuencia de pasos del procedimiento, en esta etapa se procede a definir los dos aspectos fundamentales que determinan el nivel de formalización de los cargos: la estandarización y la descripción de los puestos.

2.1 Elaboración de procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo y similares por cada puesto de trabajo.

La Tabla 3.2 muestra los principales procedimientos generales, procesos y subprocesos de trabajo, instrucciones de trabajo y procedimientos funcionales que son necesarios para el logro de los objetivos organizacionales del complejo hotelero Los Caneyes.

Tabla 3.2 Principales procedimientos, procesos, subprocesos e instrucciones de trabajo del complejo hotelero Los Caneyes.

PROCEDIMIENTOS GENERALES	
Código	Título
PG1	Gestión de la información documentada
PG2	Control de los productos no conformes
PG3	Acción preventiva
PG4	Acción correctiva
PG5	Manual de explotación
PG6	Manual de Seguridad higiene y Salud
PG7	Auditoría interna
PROCESOS	
Código	Título
P1	Planeamiento y mejora
P2	Atención al cliente
P3	Alojamiento
P4	Servicios Gastronómicos
P5	Aseguramientos
SUBPROCESOS	
Código	Título
SP1	Control
SP2	Planeamiento
SP3	Mejora

SP4	Reservas
SP5	Relaciones públicas
SP6	Recepción Hotelera
SP7	Limpieza y avituallamiento
SP8	Gastronomía
SP9	Elaboración de Alimentos
SP10	Animación y recreación
SP11	Abastecimientos
SP12	Seguridad protección y defensa
SP13	Servicios técnicos
SP14	Gestión de RRHH
INSTRUCCIONES DE TRABAJO	
Código	Título
IT- (PG – 05 –SGC) – 01	Planificación anual de la actualización de avales y certificados obligatorios del SGC y SHS
IT – (F – 05 – ASG) –	Compras
IT – (F – 05 – ASG) –	Organización del Almacén
IT – (F – 05 – ASG) –	Recepción de mercancías
IT – (F – 04 – SGT) –	Alistamiento del área de la piscina
IT – (PG – 06 – SHS) –	Programas de limpieza
IT – (F – 05 – STC) –	Transporte
PROCEDIMIENTOS FUNCIONALES	
Código	Título
P – (F – 01– DIR) – 01	Cuerpos legales
P – (F – 01– DIR) – 02	Aseguramiento de la metrología
P – (F – 01 – DIR) – 03	Control interno
P – (F – 01 – DIR) – 04	Contrataciones
P – (F – 01 – DIR) – 05	Gestión de riesgos
P – (F – 01 – DIR) – 06	Atención a quejas, reportes de incidencias y reclamaciones
P – (F – 01 – DIR) – 07	Mejora del producto / servicio

P – (F – 01 – DIR) – 08	Órganos colectivos de dirección
P – (F – 02 – ATC)– 04	Compensaciones, indemnizaciones y atenciones especiales a clientes
P – (F – 02 – ATC)– 05	Medición de la Satisfacción
P – (F – 03 – ALJ) – 01	Entrada de huéspedes
P– (F – 03 – ALJ) – 02	Servicio de caja de seguridad
P– (F– 03– ALJ) – 03	Salida de huéspedes
P– (F – 03 – ALJ) – 04	Servicio de mensajes y correspondencia
P– (F – 03 – ALJ) – 05	Desvío de clientes
P– (F – 03 – ALJ) – 06	Cambio de habitaciones
P– (F – 03 – ALJ) – 07	Servicio de comunicaciones
P– (F – 03 – ALJ) – 08	Partes diarios
P– (F – 03 – ALJ) – 09	Canje de monedas
P– (F – 03 – ALJ) – 10	Depósito en confianza
P– (F – 03 – ALJ) – 11	Atención a solicitudes de clientes
P– (F – 03 – ALJ) – 12	Control de llaves
P– (F– 03 – ALJ) – 13	Cierre y entrega de turnos de trabajo
P– (F– 03 – ALJ) – 14	Cierre diario
P– (F– 03 – ALJ) – 16	Cobro del cover de acceso
P– (F – 03 – ALJ) – 17	Proceso de entrega y revisión de habitaciones
P– (F – 03 – ALJ) – 18	Cierre de facturas y entrega a riesgos
P– (F – 03 – ALJ) – 19	Recogida de postales
P– (F – 03 – ALJ) – 20	Venta de habitaciones en day use
P-(F- 05- AFG-DCH)- 08	Cobro del transporte obrero
P-(F- 05- AFG-DCH)- 09	Implementación del pago por resultados
P-(F- 05- AFG-DCH)- 10	Hoja de firma
P – (F– 05 – SPD) – 01	Guardia revolucionaria
P – (F –05 – SPD) – 02	Accesos
P – (F –05 – SPD) – 03	Control de llaves

Fuente: Elaboración propia

A cada puesto de trabajo le son inherentes varios procedimientos, procesos, subprocesos e instrucciones de trabajo del complejo (Anexo XI).

A estos procedimientos y procesos deberán agregarse aquellos que devengan específicamente de la implantación de alguno de los Sistemas del Perfeccionamiento Empresarial. Además de mecanismos de estandarización del

trabajo, en el complejo hotelero Los Caneyes existen los siguientes documentos o reglamentos que norman el comportamiento para todos sus empleados, entre otros:

- ❖ Reglamento Disciplinario Interno
- ❖ Código de Conducta del trabajador
- ❖ Reglamento de Atención al Hombre
- ❖ Convenio Colectivo de Trabajo
- ❖ Reglamento de la Estimulación Moral
- ❖ Reglamento de los Sistemas de Pago
- ❖ Reglamento de Idoneidad Demostrada
- ❖ Metodología de Evaluación del Desempeño.
- ❖ Plan de Capacitación
- ❖ Plan de Vacaciones
- ❖ Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo
- ❖ Reglamento que organiza el Mantenimiento de Inmuebles, Equipos de Trabajo, Muebles, Medios y Equipos.
- ❖ Régimen de trabajo y descanso

2.2 Diseño de profesiogramas

Después de conocer qué debe hacer cada trabajador en su puesto de trabajo y cómo debe hacerlo, se procedió a la descripción de cargos teniendo en cuenta su misión, las funciones que realiza, los requisitos necesarios, esencialmente académicos, de experiencia, físicos y mentales, competitivos y de personalidad; así como las condiciones de trabajo (esfuerzo físico y mental, riesgos más comunes, ambiente, régimen de trabajo y descanso. En el Anexo XII se muestra el ejemplo de un profesiograma para el cargo de Subdirector de Hoteles del complejo hotelero Los Caneyes.

FASE III: REDISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE LAS UNIDADES ESTRUCTURALES

Paso 3. Definición de las bases de agrupación

Después de un análisis sobre las bases que debían utilizarse para la agrupación de los puestos de trabajo, se determinó que fuera por procesos puesto que conlleva

una serie de ventajas considerables para la eficacia de la gestión empresarial del complejo, enfatizando en:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas
- Aumenta la capacidad de usar los mismos recursos

Paso 4. Designación de las unidades estructurales

Se rediseñaron diez unidades estructurales: (1) Dirección General; (2) Dirección de Contabilidad y Finanzas; (3) Dirección de Capital Humano; (4) Dirección Comercial; (5) Departamento de Compras; (6) Departamento de Servicios Técnicos; (7) hotel Los Caneyes; (8) hotel La Granjita, (9) hotel América, (10) hotel Central. Más detalles en la Tabla 3.3.

Paso 5. Generalización de funciones

La formalización del desempeño de cada unidad estructural se definió mediante la especificación de sus funciones de trabajo que, a su vez, constituye un mecanismo básico de coordinación (Anexo XIII).

Paso 6. Determinación y agrupación de los cargos y cantidad de trabajadores en cada unidad estructural.

En la Tabla 3.3 se muestran los cargos y números de empleados que se concentraran en cada división.

Tabla 3.3. Organización de las unidades estructurales del complejo.

Unidades Estructurales	Cargos que agrupan (No. según Tabla 3.1)	Cantidad de trabajadores (Tramo de control)
Dirección General	1,2,4,6, 29	41
Dirección de Contabilidad y Finanzas	8,9	9
Dirección de Capital Humano	3	2
Dirección Comercial	13, 14, 15, 16	7

Departamento de Compras	10, 11, 12	9
Departamento de Servicios Técnicos	13	2
Hotel Los Caneyes	Todos	98
Hotel La Granjita	11, 12, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29	69
Hotel América	11, 12, 18, 22, 24, 28, 29	27
Hotel Central	-----	-----

Fuente: Elaboración propia

De manera complementaria a la determinación de los cargos a agrupar en las unidades estructurales, se calculó el número de empleados necesarios por puestos de trabajo que deben integrar cada una de ellas. El cálculo de la plantilla se realiza mediante la Resolución 36/2010 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (SOCIAL, 2010). Los resultados se muestran en la Tabla 3.3.

Paso 7. Creación y designación del cargo de director o jefe de cada unidad estructural

Una vez definidas las bases de agrupación, designadas y estandarizadas las divisiones, y determinas la cantidad de cargos y trabajadores que debe agrupar cada órgano, se definieron los directores o jefes de cada unidad estructural. En este sentido, fue muy importante la delimitación del tramo de control, o sea, la cantidad de subordinados que cada jefe o director puede dirigir de forma eficaz.

Paso 8. Distribución de autoridad

Después de un análisis sobre la delimitación del nivel de centralización en la toma de decisiones, así como de las funciones determinadas para cada unidad estructural, se asignaron las atribuciones para cada director de área y jefe de brigada (Anexo XIV).

Paso 9. Coordinación de las relaciones de trabajo entre las unidades estructurales

El mecanismo básico para lograr el engranaje del vínculo entre las unidades estructurales, tal como se explicó en el capítulo anterior, es la definición del flujo informativo entre ellas. En el caso del complejo hotelero Los Caneyes, en el anexo XV se muestran los documentos que rigen las relaciones inter-áreas.

Paso 10. Elaboración del organigrama

Definidos todos los aspectos básicos de la departamentalización y la distribución de autoridad, se diseñó la estructura organizativa del complejo hotelero Los Caneyes tal como se expone en la Figura 3.2, donde se muestra el organigrama funcional de la entidad:



Figura 3.2: Organigrama del complejo hotelero Los Caneyes

FASE IV. MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN GENERAL

Paso 11. Establecimiento de mecanismos de control

Formalmente, la eficacia de la actual Estructura Organizativa de Dirección deberá tratarse en los balances de objetivos, que se efectúan anualmente; y en los consejos de dirección cada seis meses. En ambas reuniones se analizan profundamente los resultados del diseño organizativo, así como de los inconvenientes que se presentaron a lo largo de su puesta en práctica. El propósito de estos mecanismos es determinar en qué medida la Estructura Organizativa de Dirección actual facilitó u obstaculizó la concreción los objetivos organizacionales establecidos. Oficialmente, es el consejo de dirección quien deberá asumir el diseño y aplicación de los instrumentos de control organizativos, estableciendo cuantos programas y acciones sean necesarias para garantizar su efectividad.

Tabla 3.4. Reuniones ordinarias de trabajo del complejo hotelero Los Caneyes

Reuniones	Frecuencia	Hora
Reunión con el colectivo de los hoteles	3er jueves c/mes	3.00 pm
Reuniones de apertura del Hotel.	Diario	9.00 am
Reunión de Coordinación	2do y 4to Lunes de c/mes	10.00 am
Comité de Compras	2do y 4to Lunes de c/mes	8.00 am
Comité de Contratación	2do lunes de c/mes	9.00 am
Consejo de dirección	3er viernes c/mes	10.30 am
Consejo Económico	3er martes c/mes	10.30 am
Comisión de cuadros.	Mensual	_____
Comité de Control interno	4to miércoles de c/mes	10.30 am
Comité de calidad	4to lunes de c/mes	11.30 am
Comité comercial	2do lunes de c/mes	9.00 am
Comité de riesgos	3er martes de c/mes	1.30 pm
Comité Energético	3er viernes de c/mes	10.30 am
Reunión ordinaria del PCC	3er miércoles de c/mes	4.00 pm
Reunión ordinaria del C/B de la UJC	3er miércoles de c/mes	3.30 pm
Reunión con Copextel	1er lunes de c/mes	2.00 pm

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, el establecimiento de herramientas de control implica la necesidad de aplicar instrumentos de recopilación de información sobre la eficacia de la Estructura Organizativa de Dirección (EOD) que incluya guías de observación, entrevistas y cuestionarios para clientes internos y externos. Los resultados de estos mecanismos de evaluación complementarios asegurarán la realización de un diagnóstico del diseño organizativo más científico, factible y objetivo.

Paso 12. Ajuste del Sistema de Organización General

Como resultado de los mecanismos de control aplicados, la Estructura Organizativa de Dirección debe diseñarse completamente según los cambios de los factores situacionales más importantes: tamaño, estrategia y entorno. En el caso del complejo hotelero Los Caneyes, varias circunstancias han determinado y podrían determinar el cambio de su sistema organizativo:

El Tamaño

El tamaño que alcance el complejo hotelero Los Caneyes influirá notablemente sobre la adecuación de su estructura organizativa. Aunque no han ocurrido cambios considerables en la dimensión organizacional, desde que se creó el complejo han aumentado la cantidad de personas que la conforman, situación que ha determinado una mayor división del trabajo y el establecimiento de procedimientos estandarizados para lograr una mejor coordinación y eficiencia empresarial. Por tanto, la Estructura Organizativa de Dirección del complejo, deberá adecuarse a cualquier transformación que implique un aumento o disminución notable del tamaño de la entidad.

La Estrategia

El diseño organizativo del complejo hotelero Los Caneyes es un medio, un instrumento más para lograr los objetivos estratégicos de la entidad. Evidentemente, estos objetivos se derivan de la estrategia del complejo para un período determinado y, por ende, la Estructura Organizativa de Dirección está estrechamente vinculada a la estrategia, específicamente, esta última determinará la primera. Cualquier cambio en el diseño, ejecución y control de la planeación estratégica deberá ser seguido de un rediseño del sistema organizativo para apoyar esta transformación. Esta situación ha ocurrido no pocas veces en el complejo, fundamentalmente debido a cambios en la estrategia del Grupo Empresarial, lo que ha devenido en la creación de nuevas alternativas organizativas para responder eficazmente a las nuevas exigencias. El principio de que la estructura sigue a la estrategia ha sido y deberá ser un factor determinante en el ajuste de la Estructura Organizativa de Dirección.

El Entorno

Un cambio en el comportamiento de los actores y factores del micro y macro-entorno genera un impacto en la toma de decisiones empresariales. Frecuentemente, el complejo hotelero Los Caneyes se ve sometido a transformaciones económicas, político-legales y de mercado, fundamentalmente. Cada vez que esto ha ocurrido de manera significativa, condujo a una afectación en varios elementos la Estructura Organizativa de Dirección, desde el diseño de puestos de trabajo hasta la distribución de autoridad. Un ejemplo reciente son los

cambios importantísimos que ha impuesto el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social mediante la Resolución 36/2010, que determina una nueva metodología para el cálculo de la plantilla y la disponibilidad laboral. Aunque el complejo no se afectó seriamente, esta situación produjo un rediseño significativo de los cargos de trabajo y con ello afectaciones en el desempeño departamental. La Estructura Organizativa de Dirección en el complejo, pues, deberá ser ajustada a cualquier cambio demográfico, económico, ecológico, tecnológico, político-legal, cultural, de mercado, de competencia y proveedores; que impacte significativamente sobre la estrategia empresarial y con ello establezca una modelación o remodelación del diseño organizativo.

Conclusiones del tercer capítulo

1. El procedimiento seleccionado para el diseño de la Estructura Organizativa de Dirección posee contemplación de un enfoque holístico y en sistema; adaptabilidad a las condiciones de nuestro contexto nacional; su eficaz aplicación práctica en otras empresas hoteleras y la necesidad de continuar su implementación en el resto de las empresas que lo ameriten, como es el caso del complejo hotelero Los Caneyes.
2. La estructura del procedimiento se compone de cuatro fases en constante dinámica e interdependencia. La primera es Diseño de procesos, la segunda Rediseño de puestos de trabajo, la tercera Rediseño de las unidades estructurales y por último Mejora continua del sistema de organización general.
3. La aplicación del procedimiento propuesto para rediseñar la Estructura Organizativa de Dirección en el complejo hotelero objeto de estudio permitió constatar su aplicabilidad, racionalidad, contextualización, posibilidad de generalización, enfoque holístico y sistémico, rigurosidad científica, flexibilidad, comprensibilidad, y coherencia con los principios del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, lo que corrobora la hipótesis de investigación planteada.

Conclusiones

Conclusiones

1. La investigación bibliográfica permitió constatar que los diferentes procedimientos analizados sobre el tema, avalan la necesidad, importancia y actualidad del perfeccionamiento de la estructura organizativa de dirección en las empresas.
2. El diagnóstico del estado actual de la estructura organizativa de dirección del complejo hotelero Los Caneyes, proporcionó resultados confiables que confirman la necesidad del rediseño de la estructura organizativa de dirección, al aportar las principales dificultades de la estructura actual.
3. La aplicación del procedimiento seleccionado para el rediseño de la estructura organizativa de dirección del complejo hotelero los Caneyes, comprobó que la misma esta contextualizada a las realidades de este tipo de entidad turística.
4. La estructura organizativa de dirección propuesta en el presente trabajo está avalada por la dirección del complejo para su introducción como parte del proceso de actualización del sistema de dirección y gestión empresarial que aplica el complejo.

Recomendaciones

Recomendaciones

Al concluir el estudio, se sugiere las siguientes recomendaciones:

1. Sensibilizar y comprometer a los trabajadores con los resultados de la investigación y las acciones que se proponen, sobre la base de hacerlos sentir partícipes del proceso y mostrarles los beneficios que devienen para su desempeño individual.
2. Implementar instrumentos de control y retroalimentación adicionales sobre la eficacia de la Estructura Organizativa de Dirección (encuestas, entrevistas, guías de observación y otros), que proporcionen información objetiva y útil para el perfeccionamiento continuado del sistema propuesto.
3. Proponer a la OSDE Cubanacán la aplicación del procedimiento para el rediseño de Estructuras Organizativas de Dirección en complejos hoteleros, con similares características

Bibliografía



Bibliografía

1. 9001: 2001.
2. ISO 9000: 2000 ISO de Sistemas de Dirección de la Calidad.
3. ISO/ FDIS 9000:2000(E), Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos.
4. ISO/FDIS 9004:2000(E), Sistemas de Gestión de la Calidad-Recomendaciones para la mejora del desempeño.
5. APARICIO, M. D. P. (2002) Descentralización y diseño organizativo de los hospitales catalanes de la “Xarxa Hospitalària d’Utilització Pública”. Propuesta de un índice de medición de descentralización global., Universidad de Barcelona.
6. BORREGO, O. (2006) **Rumbo al Socialismo. Problemas del sistema económico y la dirección empresarial.** , La Habana, Ciencias Sociales.
7. BOUZAS, Y. (2013) Diseño del Plan Estratégico hasta el 2016 del Hotel Playa Cayo Santa María., Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
8. BUENO, E. (1996) **Organización de empresas. Estructura, proceso y modelos** Madrid, Ediciones Pirámide.
9. BUENO, E., CRUZ, I. & DURÁN, J. J. (1995) **Economía de la empresa,** Madrid, Ediciones Pirámide.
10. BURKUS, D. (2011) Building the Strong Organization: Exploring the Role of Organizational Design in Strengths-Based Leadership. **Journal of Strategic Leadership**, 3(1) pp. 54-66.
11. CARBALLAL, E. (2011) **Las estructuras colaborativas. El tránsito de las estructuras jerárquicas a las estructuras colaborativas,** La Habana, Editorial Félix Varela.
12. CARRAZANA DUVERNAL, Y. (2010) Diseño e implementación de procedimientos para la integración documental de los Sistemas de Gestión de la Calidad, Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y Sistema de Control Interno en la EMI Cmte Ernesto Che Guevara., Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
13. CONSUMOTECA (2017) Complejo Hotelero [internet], Diponible en <http://consumoteca.com.br/> [Consultado:2017].

14. CONTI, C. A. (2008) **Diseño de organizaciones competitivas**.
15. COOPER, C. E. A. (2007) **EL TURISMO. TEORÍA Y PRÁCTICA**, Madrid, España, Editorial Síntesis S.A.
16. CRETH, S. (2000) Optimizing organization design for the future.
17. CRIADO, I. (2009) Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A2, Cuerpo Técnico, especialidad de Gestión Administrativa, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.
18. CUBA, C. D. E. D. L. R. D. (2007a) Decreto – Ley 252. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.
19. CUBA, C. D. M. D. L. R. D. (2007b) Decreto # 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Ciudad de La Habana.
20. CUERVO, A. (1989) Bases para el diseño organizativo. **Papeles de Economía Española**, 39) pp. 88-115.
21. DE LA ROCHA, V. (2007) Análisis organizacional
22. DÍAZ, A. J. & OROPEZA, C. J. (2008) Sistema de gestión de ventas a una empresa comercializadora de artículos de oficina y soluciones tecnológicas. *Tesis de Ingeniería*. Cuba, Universidad de Oriente.
23. DRUCKER, P. F. & MACIARIELLO, J. A. (2005) Management. Tasks, Responsibilities, Practices. HarperCollins e-books.
24. ECURED (2017) Estructura Organizacional. *Enciclopedia Cubana*. Centro de Desarrollo Territorial Holguin - UCI.
25. ETHIRAJ, S. K. & LEVINTHAL, D. (2004) **Bounded Rationality and the Search for Organizational Architecture: An Evolutionary Perspective on the Design of Organizations and Their Evolvability**. . Administrative Science Quarterly [internet], 49 pp. 404-437.
26. GALBRAITH, J. R. (1977) **Organization design**. [internet], pp. Disponible en
27. GALLEGO, J. F. (2002) Gestión de Hoteles: una nueva visión.
28. GARMENDÍA, J. (1990) **Desarrollo de la organización y cultura de la empresa**. , Madrid, Editorial ESIC.

29. GLOCK, C. & HOCHREIN, S. (2011) **Purchasing Organization and Design: A Literature Review.** . BuR Business Research Journal [internet], 4 (2), pp. 149-191.
30. KAST, K. E. & ROSENZWEIG, J. E. (1987) **Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas y contingencias,** México, Editorial McGraw-Hill.
31. KOONTZ, H. & WEHRICH, H. (2008) **Elementos de Administración,** Editorial Felix Varela.
32. KORSTANJE, M. (2004) La Empresa Turística. Tratado Turístico.
33. KYATS, B. & O'NEILL, H. (2001) **Organizational structure: looking through a strategy lens.** , Oxford, Blackwell Publishers.
34. LEKANNE DEPREZ, F. & TISSEN, R. (2011) **DEVELOPING SPATIAL ORGANIZATIONS: A DESIGN – BASED RESEARCH APPROACH (PART I)** Nyenrode Research Paper no. 11-01 [internet], pp. Disponible en [Consultado:January].
35. MARTÍN, R. (2006) Principios, Organización y Práctica del Turismo. pp.
36. MARTÍNEZ, C. C. (2006) Dirección Hotelera. Sistema Hotel.
37. MARTÍNEZ, C. C. (2009)
38. MELINKOFF, R. (1990) **La estructura de la organización: los organigramas.** , Caracas, Editorial Panapo.
39. MENGUZZATO, M. & RENAU, J. J. (1996) **La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management.**
40. MINTUR (2015) RS-2551. Actualización del Perfeccionamiento Empresarial en las OSDE atendidas por el Ministro de Turismo.
41. MINTZBERG, H. (1979) The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research.
42. MINTZBERG, H. (1988) **Diseño de Organizaciones Eficientes.**
43. MINTZBERG, H. (1991) **Mintzberg y la dirección,** Madrid, España, Ediciones Diaz de Santos, S.A.

44. NEGRÍN, E. (2003) METODOLOGÍA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS EN EMPRESAS HOTELERAS [internet], Disponible en <<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/547/1322>>
45. NIETO, J. S. (2009) Rediseño organizacional de la compañía de transporte urbano San Carlos S. A. de la ciudad de Quito con énfasis en el área financiera para la reducción del riesgo en la inversión Universidad Politécnica Nacional.
46. NOHRIA, N., JOYCE, W. & ROBERSON, B. (2003) What Really Works [internet], Disponible en <<https://hbr.org/2003/07/what-really-works>>
47. OLSON, E. M., SLATER, S. F. & HULT, G. T. M. (2005) The performance Implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. **Journal of Marketing**, 69(pp. 49-65).
48. OMAROV, A. M. (1986) **Dirección de la Economía Socialista** La Habana.
49. PAVÓN, A., GÓMEZ NODARSE, I. M. & MARTÍN MARRERO, A. (2011) Las estructuras organizativas de dirección y su diseño **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, 143) pp.
50. PUGH, D. S., HICKSON, D. J., HININGS, C. R., LUPTON, K. M., MCDONALD, K. M., TURNER, C. & LUPTON, T. (1963) **A conceptual scheme for organizational analysis. Administrative Science Quarterly.**
51. RICO, R., FERNÁNDEZ, M., RASCADO, P. & SÁNCHEZ-MANZANARES, M. (2004) Teorías Implícitas, Diseño Organizacional y Eficacia *Revista Interamericana de Psicología*.
52. RÍOS, F. G. (2011) Alineamiento estratégico: ajustes en la estructura organizacional y diseño de mapa de procesos en una ONG orientada a salud., Pontificia Universidad Católica del Perú.
53. RIVAS, E. (2009) [internet], Disponible en <<http://www.psiconet.com/rivasgalarreta.html/>> [Consultado: febrero del 2017].
54. ROBBINS, S. (1998) **Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica.** , Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
55. S.A (2007) La empresa hotelera y su organizacion [internet], Disponible en <<https://www.xuletas.es/ficha/la-empresa-hotelera-y-su-organizacion-1/>>

56. S.A (2017a) Barómetro OMT del Turismo Mundial [internet], Dponible en <http://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometeresp.2017.15.1.1>>
57. S.A (2017b) Empresa Hotelera [internet], Dponible en <http://es.termwiki.com>> [Consultado:2015].
58. SCHERMERHORN (2002) **Administración.**, México, Editorial Limusa.
59. SOCIAL, M. D. T. Y. S. (2010) RESOLUCIÓN No. 36/2010.
60. STANFORD, N. (2007) **GUIDE TO ORGANISATION DESIGN.** [internet],
61. STONER, J. (2007) **Administración** México, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. .
62. STRATEGOR (1995) **Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política General de Empresa.** , Barcelona, MASSON, S.A.
63. TIRADO, E. (2012) **Arquitectura exitosa de empresas de transporte turístico: ¿cómo lograrla?** . [internet], pp. Disponible en http://cofinhabana.fcf.uh.cu/index.php?option=com_docman&task=cat_view&Itemid=18>
64. TIRADO, E. (2013) Procedimiento para el diagnóstico de estructuras organizativas: una guía práctica. Santa Clara, Editorial Samuel Feijoo.
65. TIRADO, E. (2014) **¿Cómo diseñar el Sistema de Organización General? Un enfoque paso a paso para empresas de transporte turístico terrestre.** [internet]
66. ULACIA, Z. (2012) **La gestion de procesos en la hospitalidad.**
67. VARGAS, J. G. (2002) DESCENTRALIZACIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA COMO MECANISMOS DE GOBERNABILIDAD. Instituto Tecnológico de Cd. Guzmán, Avenida Tecnológico 100, Jalisco, México.
68. WEBER, M. (1947) The theory of social and economic organization.
69. WIKIPEDIA (2017) Empresa Turística.
70. WILLEM, A. (2006) **Effects of Organizational Design Dimensions on Inter-unit Knowledge sharing.** . [internet], pp. Disponible en https://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc1/papers/197_willem.pdf> [Consultado:January].

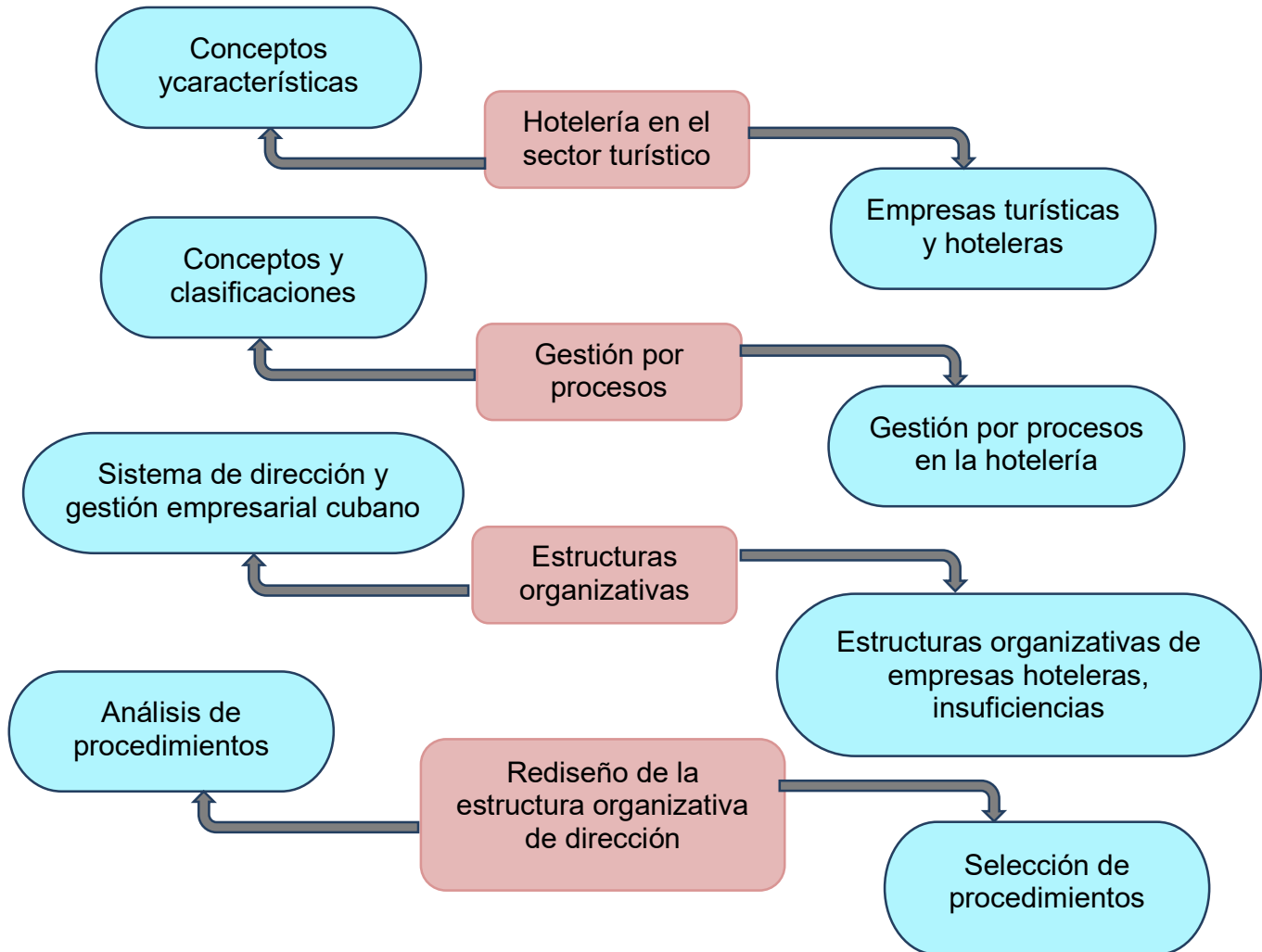
71. WORLEY, C. & LAWLER III, E. (2009) Designing Organizations that are Built To Change [internet], Diponible en <<http://ceo.usc.edu/>>
72. ZERILLI, A. (1992) **Fundamentos de organización y dirección general**, Bilbao, España, Ediciones Deusto S. A.

Anexos



Anexos

Anexo I Hilo Conductor



Anexo II Definiciones de estructura organizativa según varios autores

No.	AUTOR	DEFINICIÓN
1	Mintzberg (1979)	La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.
2	Omarov (1986)	Incluye en sí a los órganos de dirección, el orden de subordinación, las relaciones administrativo-productivas de las subdivisiones estructurales, los flujos de información, el contenido y orden de cumplimiento de las funciones de dirección. Todos estos elementos se hallan en relaciones bastante estables, las cuales por eso deben desarrollarse como un todo.
3	Kast and Rosenzweig (1987)	Es el patrón de relaciones y obligaciones formales (organigrama, descripción de puestos de trabajo); la forma en que diversidad actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y/o personas de la organización, la forma en que estas actividades separadas son coordinadas, las relaciones de poder, de estatus y jerarquía dentro de la organización, y las políticas, procedimientos y controles formales, que guían las actividades y relaciones de las personas en la organización.
4	Robbins (1987)	La estructura de la organización como: el marco de la organización, haciendo la siguiente comparación: "si los seres humanos tienen esqueletos que definen sus parámetros, las organizaciones tienen estructuras que definen los suyos".
5	Cuervo (1989)	La estructura es el sistema más estable de relaciones

		entre los miembros de la empresa; determina las actividades a realizar por cada persona y unidad organizativa, las relaciones que ha de mantenerse entre ellas, y configura el marco de desenvolvimiento de la toma de decisiones.
6	De la Fuente (1990) (Citado por Aparicio, 2002)	<p>La estructura organizacional formal:</p> <p>Conjunto de técnicas que se aplican conforme a la voluntad explícita o implícita de la dirección, para facilitar la división de tareas y su posterior coordinación, con vistas al logro eficiente de los objetivos predeterminados y vinculando de manera estable los comportamientos de los individuos y grupos pertenecientes a la organización.</p>
7	Melinkoff (1990)	La estructura de la organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de esa estructura se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y, en función de estas, las distintitas posiciones en la estratificación jerárquica.
8	Garmendía (1990)(Citado por Ávila, 2001)	<p>Concibe la estructura organizativa como una red compleja donde se integran un conjunto de relaciones de distinta naturaleza, a través de tres dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Como una estructura funcional o conjunto de tareas, actividades y procesos para lograr los objetivos de la organización. 2. Como una estructura jerárquica por la que se ordenan las relaciones (flujos) en torno a determinada autoridad y niveles de responsabilidad y de control para alcanzar un plan común.

		<p>3. Como una estructura de decisión o proceso que facilita una elección económica por los elementos, con capacidad para ello, de la forma más racional y eficiente posible.</p>
9	Koontz y Wehrich (1991)	<p>La estructura de la organización se concibe como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La identificación y clasificación de las actividades requeridas. 2. El agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos. 3. La asignación de cada agregación a un gerente con autoridad para supervisarlos. 4. La obligación de realizar una coordinación horizontal y vertical en la estructura
10	Zerilli (1992)	<p>Esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones con vistas a la consecución de los objetivos.</p>
11	López-Moreno (1995) (Citado por Aparicio, 2002)	<p>Diferentes ideas sobre la estructura organizativa formal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Supone un patrón de relaciones – de autoridad, de comunicación y de trabajo – entre los miembros de la organización. ▲ Se define de forma deliberada por parte de la dirección mediante decisiones, normas, reglas, procedimientos, etc. ▲ Su forma de definición busca la consecución de los objetivos empresariales de una forma eficiente mediante la división del trabajo y su posterior

		<p>coordinación.</p> <p>▲ Cumple el papel de ser un vínculo estable entre los diferentes elementos de la organización, y de forma especial, entre los elementos humanos de la misma.</p>
12	Strategor (1995)	El conjunto de funciones y las relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades.
13	Bueno et al. (1995)	Articula los recursos humanos según los siguientes principios; la asignación más idónea de las tareas comprendidas en los grupos de funcionamiento de la empresa con una determinación de niveles de autoridad y delegaciones jerárquicas en diferentes niveles de decisión.
14	Bueno (1996)	Cuenta con tres aspectos: una estructura funcional o conjunto de tareas, actividades y procesos para lograr los objetivos de la organización, una estructura de autoridad con un conjunto de niveles jerárquicos que permiten actuar a las personas bajo criterios de responsabilidad y control de las tareas, y una estructura de decisión, donde cada miembro, según la función, las autoridades reconocidas y la información recibida, puede adoptar decisiones más adecuadas.
15	Robbins (1998)	La estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.
16	Ruiz-Sabater (1998) (Citado por	Es la forma en que en una organización se produce la división del trabajo y la especialización, con la consiguiente y necesaria coordinación, la cual se

	Aparicio, 2002)	obtiene tanto con el establecimiento de normas, políticas, procedimientos y controles formales como con el sistema de distribución de autoridad a través de la jerarquía, todo ello bajo la óptica de los objetivos que se pretenden alcanzar.
17	Creth (2000)	La estructura organizacional define la forma en que las unidades, departamentos y divisiones están organizadas para lograr el trabajo. Los componentes de la estructura organizacional incluyen la división del trabajo en unidades o departamentos, la asignación diferencial de responsabilidades y facultades a las posiciones, un sistema de incentivos, el establecimiento de políticas y procedimientos, y la distribución de recursos.
18	Kyats and O'Neill (2001)	La estructura organizacional especifica las relaciones formales de dependencia, los procedimientos, los controles y la autoridad de la empresa, así como sus procesos para tomar decisiones.
19	Schermerhorn (2002)	Es la forma como las diversas partes de una organización están ordenadas formalmente cuyos componentes incluyen: El sistema de tareas, flujos de trabajo, relaciones jerárquicas y canales de comunicación que vinculan el trabajo de diversos individuos y grupos.
20	Daft (2004)	Componentes claves en la definición de la estructura organizacional: <ol style="list-style-type: none"> 1. La estructura de la organización designa las relaciones formales de reporte, incluso el número de niveles en la estructura jerárquica y el tramo de

		<p>control de gerentes y supervisores.</p> <p>2. La estructura de la organización identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y éstos en la organización total.</p> <p>3. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos.</p>
21	Stoner (2007)	La estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan.
22	De la Rocha (2007)	La estructura formal de la organización o estructura de organización es el resultado de normas y prescripciones sobre la manera en que se interrelacionan las unidades las unidades orgánicas y la manera en que se desarrollan las actividades.
23	Stanford (2007)	La ordenación de las personas dentro de una organización que aparece, en alguna forma de jerarquía, dentro del organigrama.
24	Conti (2008)	Es el resultado de expresar la asignación de funciones, responsabilidades, y resultados esperados de cada puesto; de acuerdo a los objetivos surgidos de la visión, la estrategia competitiva, y el plan estratégico de la compañía
25	Díaz and Oropeza (2008)	El camino por el cual personas y tareas se especializan y dividen, y la autoridad es distribuida. El agrupamiento básico de actividades y relacionamientos de reporte dentro de sub-unidades organizacionales. Los mecanismos por los cuales las actividades de los miembros de la organización son coordinadas

26	Criado (2009)	Es un esquema formal que representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que articulan a un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones, que están orientados a la consecución de unos objetivos determinados.
27	Nieto (2009)	Marco formal de la organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan. Es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y áreas y de esta manera lograr la coordinación efectiva de las mismas, realizando el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización. La estructura indica relación, disposición orgánica, organización, estratificación jerárquica.
28	Glock y Hochrein (2010)	La estructura de una organización define las responsabilidades y autoridades, y determina cómo se asignan las tareas a los miembros de una institución y qué recursos están disponibles para el logro de las metas organizacionales.
29	Ríos (2011)	La estructura organizacional nos muestra la división del trabajo, es decir, las actividades, los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad.
30	Burkus (2011)	La estructura representa la forma de la organización, sus personas, divisiones, departamentos, y funciones.

Análisis taxonómico

Autor																							Total (%)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22		F1
Criterios																								
División de las tareas y actividades de la organización	X		X			X	X	X	X	X			X	X	X	X	X		X		X			63.3 %
Distribución de las jerarquías			X					X			X		X	X		X			X	X				36.6 %
Definición de funciones	X	X					X			X		X		X						X				30%
Relaciones entre los miembros de una entidad		X	X		X		X			X		X							X					30%
Logro de objetivos propuestos					X	X		X	X	X	X			X		X								40%
Otros	X	X	X	X														X			X		X	30%

F1

Autor	23	24	25	26	27	28	29	30
División de las tareas y actividades de la organización			X		X	X		
Distribución de las jerarquías	X				X		X	
Definición de funciones		X						X
Relaciones entre los miembros de una entidad				X	X			
Logro de objetivos propuestos		X		X	X	X		
Otros			X				X	

Fuente: Elaboración propia

Anexo III Metodologías o procedimientos consultados para el diagnóstico del Sistema de Organización General.

1. Modelo de John Jones

Este modelo es utilizado para diagnósticos generales de una organización. Considera a la organización integrada por cuatro elementos dentro de un medio ambiente:

Valores. Son la parte central de la organización, ya que de ellos dependen los otros 3 elementos. Este sistema comprende las creencias, la misión y los propósitos organizacionales.

Objetivos. Son las metas que la organización ha establecido previamente, tanto a corto como a mediano y largo plazo.

Estructura. Se divide en: relaciones de responsabilidad / autoridad; patrones de la comunicación; procedimientos para la toma de decisiones; normas; sistemas contables; sistemas de recompensa.

Clima. Incluye confianza; claridad; estrés; moral; cohesión; optimismo, etc. Se puede utilizar por ejemplo en la micro y pequeña empresa.

2. Modelo de sistemas generales o tridimensionales de Patrick Williams:

Este modelo considera a la organización integrada por cuatro subsistemas básicos:

Subsistema humano

Compuesto por la gente que proporciona a la organización habilidades, conocimientos e ideas técnicas y administrativas. También incluye aspectos tales como motivos, necesidades, expectativas, modos de pensar y actuar.

Subsistema tecnológico

Está conformado por la tecnología, herramientas, maquinaria, procesos y métodos técnicos requeridos para producir bienes y servicios.

Subsistema administrativo

Configurado por la estructura organizacional, funcional y las responsabilidades. Altamente influenciado por la tecnología de la organización e incluye aspectos tales como políticas, procedimientos, reglas administrativas, sistemas y estilos de supervisión, la forma en que se toman decisiones, el sistema de castigos y

recompensas y todos los aspectos utilizados para facilitar el proceso administrativo de la compañía.

Subsistema entorno

Considera el contexto externo, interno y competitivo. Se ha usado en el sector agroindustrial y hotelero.

3. Modelo de William Ouchi

Contempla a la organización como un todo que interactúa con cuatro elementos del medio ambiente:

a) Clientes. Todos aquellos sujetos físicos o morales que obtienen un producto o servicio de la organización.

b) Accionistas. Individuos físicos o morales que participan económicamente, mediante la posesión de acciones de la compañía.

c) Proveedores. Todas las personas físicas o morales que suministran bienes o servicios para el funcionamiento de la empresa.

d) Comunidad. Personas físicas o morales que indirectamente se encuentran relacionadas con la organización o en forma directa sino pertenecen a alguno de los otros tres elementos.

4. Modelo H.P.O. (High Performance Organization) de Kurt Lewin y Weisbord

Subsistemas:

- Análisis del liderazgo.
- Análisis de la eficacia
- Análisis de las estrategias de la organización.

Descripción

El modelo H.P.O. Busca analizar lo adecuado o inadecuado de las estrategias de la organización y la forma que ha seguido para determinarlas, y el modo en que el líder ha contribuido a esto. Por tanto, es importante que se analicen las características de las personas que ocupan el primer y segundo nivel de la jerarquía, es decir el liderazgo.

Anexo IV. Encuesta de centralización para los Directores de las Unidades Estructurales del complejo hotelero Los Caneyes

Estimado(a) compañero(a):

El Departamento de Turismo de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas solicita su colaboración a fin de realizar un estudio sobre el diseño organizativo del hotel donde trabaja. Sus criterios son de gran importancia y validez, y constituirán la base sobre la que se diseñará una nueva estructura organizacional que contribuya a lograr la efectividad de su desempeño y el de su entidad. Intente ser lo más riguroso posible en sus apreciaciones, y recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas. Agradecemos de antemano su sinceridad y colaboración.

Unidad que dirige: _____

Años de experiencia en el cargo: _____

INSTRUCCIONES

A cada número le corresponde una cualidad, en el cuestionario usted debe marcar aquella que más se corresponde con la realidad	
N	Cualidad
1	Ninguna, todo lo deciden desde el nivel superior y solo se abstienen a informarme
2	Aunque se me consulta si estoy de acuerdo o no, la decisión se toma en el nivel superior y no puedo hacer nada al respecto
3	Puedo hacer varias propuestas y sugerencias, pero generalmente la decisión final se toma independientemente de mis consideraciones
4	Se produce una provechosa negociación en la cual mis criterios más importantes se toman
5	Puedo tomarla decisión, siempre y cuando la consulte previamente con el nivel superior
6	Tengo las facultades suficientes para decidir, siempre que cumpla con los lineamientos generales del nivel superior sobre este particular
7	Total, tengo toda la autoridad necesaria para tomar la decisión en tiempo y forma que lo considere

Por favor, señale qué nivel de autoridad posee usted, en su condición de director de unidad, para tomar decisiones relativas a:	C U E S T I O N A R I O	Escala
Definición e implantación de objetivos, planes, estrategias y presupuestos de la unidad que dirige		1 2 3 4 5 6 7
Aprobación de resoluciones, reglamentos, procedimientos y manuales de trabajo de la unidad que dirige		1 2 3 4 5 6 7
Cantidad de trabajadores y puestos de trabajo de la unidad que dirige		1 2 3 4 5 6 7
Selección del personal que trabajará en su unidad		1 2 3 4 5 6 7
Capacitación de empleados de su unidad		1 2 3 4 5 6 7
Despido de trabajadores de la unidad que dirige		1 2 3 4 5 6 7
Promociones y ascensos dentro de su unidad		1 2 3 4 5 6 7
Estimulación moral y material de los empleados de la unidad que dirige		1 2 3 4 5 6 7
Definición e implantación de métodos de evaluación del desempeño particulares para los empleados de su unidad		1 2 3 4 5 6 7
Definición e implantación de los sistemas de pago de los trabajadores de su unidad		1 2 3 4 5 6 7
Definición e implantación de horarios de trabajo y descanso para el personal de la unidad que dirige		1 2 3 4 5 6 7
Conformación de equipos de órganos de dirección y equipos de trabajo dentro de su unidad		1 2 3 4 5 6 7
Creación de nuevos niveles jerárquicos dentro de la unidad que dirige		1 2 3 4 5 6 7
Definición de las funciones de esos niveles jerárquicos, así como de la unidad que dirige		1 2 3 4 5 6 7
Nombramiento de dirigentes dentro de la unidad que dirige		1 2 3 4 5 6 7

Sistema de control interno e inspecciones para la unidad que dirige	1	2	3	4	5	6	7
En caso de que su unidad preste servicios, la posibilidad de diseñar y ofrecer nuevos servicios (dejar en blanco en caso de no prestar servicios)	1	2	3	4	5	6	7
Determinación de los precios de los servicios(dejar en blanco en caso de no prestar servicios)	1	2	3	4	5	6	7
Contratación de proveedores de productos y/o servicios para su unidad	1	2	3	4	5	6	7
Compra y selección de nuevos vehículos u ómnibus(dejar en blanco en caso de no prestar servicios de renta u ómnibus)	1	2	3	4	5	6	7
Compra y selección de piezas de repuesto(dejar en blanco en caso de no prestar servicios de renta u ómnibus)	1	2	3	4	5	6	7
Compra y selección del mobiliario y equipamiento tecnológico necesario para la unidad que dirige	1	2	3	4	5	6	7
Utilización de nuevos software de gestión para la unidad que dirige	1	2	3	4	5	6	7
Aprobación de nuevas inversiones para la unidad que dirige	1	2	3	4	5	6	7
Selección de los criterios de eficacia y eficiencia para evaluar el rendimiento de su unidad.	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Tirado, 2013

Anexo V. Encuesta de centralización para los trabajadores del complejo hotelero Los Caneyes

Estimado(a) compañero(a):

El Departamento de Turismo de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas solicita su colaboración a fin de realizar un estudio sobre el diseño organizativo del hotel donde trabaja. Sus criterios son de gran importancia y validez, y constituirán la base sobre la que se diseñará una nueva estructura organizacional que contribuya a lograr la efectividad de su desempeño y el de su entidad. Intente ser lo más riguroso posible en sus apreciaciones, y recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas. Agradecemos de antemano su sinceridad y colaboración.

Cargo que ocupa: _____

Años de experiencia en el cargo: _____

INSTRUCCIONES

<i>A cada número le corresponde una cualidad, en el cuestionario usted debe marcar aquella que más se corresponda con la realidad</i>	
No.	Cualidad
1	Ninguno, todo lo deciden desde arriba y solo me informan
2	Aunque se me consulta si estoy de acuerdo o no, la decisión se toma y no puedo hacer nada al respecto
3	Puedo hacer varias propuestas y sugerencias, pero generalmente la decisión final se toma independientemente de mis consideraciones
4	Se produce una provechosa negociación en la cual mis criterios más importantes se toman en cuenta para decidir
5	Total, mis criterios son los que determinan las decisiones que se toman al

Por favor, señale qué nivel de participación posee usted, en su condición de trabajador, sobre las siguientes decisiones:		Escala				
Definición e implantación de objetivos, planes, estrategias y presupuestos globales de la empresa	C U E S T I O N A R I O	1	2	3	4	5
Definición de procedimientos y manuales de trabajo inherentes a su puesto		1	2	3	4	5
Capacitación para su puesto de trabajo		1	2	3	4	5
Despido de trabajadores		1	2	3	4	5
Promociones y ascensos		1	2	3	4	5
Estimulación moral y material		1	2	3	4	5
Definición de criterios para evaluar el desempeño de su puesto		1	2	3	4	5
Definición e implantación de los sistemas de pago		1	2	3	4	5
Definición e implantación de horarios de trabajo y descanso		1	2	3	4	5
Conformación de equipos de órganos de dirección y equipos de trabajo		1	2	3	4	5
Nombramiento de directores y jefes de unidades		1	2	3	4	5
Compra y selección del mobiliario y equipamiento tecnológico necesario para su puesto de trabajo		1	2	3	4	5
Utilización de software para su puesto de trabajo		1	2	3	4	5

Fuente: Tirado, 2013

Anexo VI. Encuesta de complejidad para los Directores de los hoteles del complejo hotelero Los Caneyes

Estimado(a) compañero(a):

El Departamento de Turismo de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas solicita su colaboración a fin de realizar un estudio sobre el diseño organizativo del complejo hotelero Los Caneyes donde trabaja. Sus criterios son de gran importancia y validez, y constituirán la base sobre la que se diseñará una nueva estructura organizacional que contribuya a lograr la efectividad de su desempeño y el de su empresa. Intente ser lo más riguroso posible en sus apreciaciones, y recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas. Agradecemos de antemano su sinceridad y colaboración.

Unidad que dirige: _____

Años de experiencia en el cargo: _____

INSTRUCCIONES

Marque el número que más se acerque al extremo real

CUESTIONARIO

1. El nivel de especialización de los cargos dentro de mi unidad es		
Bajo, los empleados realizan funciones	1 2 3 4 5 6 7	Alto, todas las tareas que realizan mis subordinados son coherentes con su cargo
2. El nivel de variedad de los cargos dentro de mi unidad es:		
Bajo, entre cada cargo existe una gran diferencia entre las funciones y tareas que cada uno realiza	1 2 3 4 5 6 7	Alto, entre cada cargo existe una gran similitud entre las funciones y tareas que cada uno realiza
3. La cantidad de cargos dentro de mi unidad resulta:		

Insuficiente para lograr una adecuada especialización del trabajo	1 2 3 4 5 6 7	Suficiente para lograr una adecuada especialización del trabajo
4. El nivel de relación entre los cargos dentro de mi unidad es:		
Bajo, las funciones y tareas de cada cargo no dependen del trabajo de los demás cargos	1 2 3 4 5 6 7	Alto, existe una gran interdependencia entre las funciones y tareas de todos los cargos
5. La cantidad de trabajadores adscritos a cada cargo resulta:		
Insuficiente para que el trabajo sea hecho en tiempo y forma	1 2 3 4 5 6 7	Suficiente para que el trabajo sea hecho en tiempo y forma
6. La cantidad de cargos y empleados bajo mi jerarquía resulta:		
Excesiva y no puedo ejercer un adecuado control y autoridad sobre ellos	1 2 3 4 5 6 7	Conveniente para ejercer un adecuado control y autoridad sobre ellos
7. La cantidad de dirigentes dentro de mi unidad resulta:		
Inadecuada para la estructura de mi unidad	1 2 3 4 5 6 7	Adecuada para la estructura de mi unidad
8. La cantidad de cargos que existen entre el nivel operativo y mi puesto como director de la unidad resulta:		
Inadecuada para la estructura de mi unidad y la toma de decisiones	1 2 3 4 5 6 7	Adecuada para la estructura de mi unidad y favorece la toma de decisiones
9. La cantidad de niveles jerárquicos dentro de mi unidad resulta:		
Inadecuada para la estructura de mi unidad y la toma de decisiones	1 2 3 4 5 6 7	Adecuada para la estructura de mi unidad y favorece la toma de decisiones

Fuente: Tirado, 2013

Anexo VII. Encuesta de complejidad para los trabajadores del complejo hotelero Los Caneyes

Estimado(a) compañero(a):

El Departamento de Turismo de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas solicita su colaboración a fin de realizar un estudio sobre el diseño organizativo del complejo hotelero Los Caneyes donde trabaja. Sus criterios son de gran importancia y validez, y constituirán las bases sobre las que se diseñará una nueva estructura organizacional que contribuya a lograr la efectividad de su desempeño y el de su entidad. Intente ser lo más riguroso posible en sus apreciaciones, y recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas. Agradecemos de antemano su sinceridad y colaboración.

Cargo que ocupa: _____

Años de experiencia en el cargo: _____

INSTRUCCIONES

Marque el número que más se acerque al extremo real

CUESTIONARIO

1. El nivel de variedad de las tareas que realizo en mi puesto de trabajo es:		
Estrecho, las tareas que realizo están agrupadas en un grupo de actividades muy similares	1 2 3 4 5 6 7	Amplio, normalmente realizo un grupo muy diverso de actividades
2. Las actividades y tareas que ejecuto están agrupadas:		
Inadecuadamente, muchas de las tareas que realizo no son coherentes con las funciones de mi puesto de trabajo y deberían ser concentradas en otro cargo	1 2 3 4 5 6 7	Convenientemente, todas las tareas que realizo son totalmente coherentes con las funciones de mi puesto de trabajo
3. El nivel de repetitividad de las tareas y actividades que ejecuto es:		
Alto, frecuentemente tengo que realizar las mismas actividades de siempre	1 2 3 4 5 6 7	Bajo, pocas veces tengo que realizar las mismas actividades
4. La cantidad de funciones y tareas que realizo es:		
Excesiva, mi carga de trabajo es muy agotadora y nunca termino el trabajo en tiempo y forma exigidos	1 2 3 4 5 6 7	Conveniente, el trabajo siempre está hecho en tiempo y forma exigidos si me esfuerzo lo suficiente
5. El nivel de relación que existe entre las tareas y actividades que realizo es:		
Bajo, muchas de las tareas que ejecuto no tienen nada que ver con otras	1 2 3 4 5 6 7	Alto, todas las tareas relativas a mi puesto de trabajo están muy interrelacionadas
6. En mi puesto de trabajo tengo suficiente derecho:		
Para tomar todas las decisiones relativas a la administración de mi trabajo	1 2 3 4 5 6 7	Solo para responsabilizarme por los resultados de mi desempeño

Fuente: Tirado, 2013

Anexo VIII. Encuesta de formalización para los Directores de las Unidades Estructurales del complejo hotelero Los Caneyes

Estimado(a) compañero(a):

El Departamento de Turismo de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas solicita su colaboración a fin de realizar un estudio sobre el diseño organizativo del complejo hotelero Los Caneyes donde trabaja. Sus criterios son de gran importancia y validez, y constituirán la base sobre la que se diseñará una nueva estructura organizacional que contribuya a lograr la efectividad de su desempeño y el de su entidad. Intente ser lo más riguroso posible en sus apreciaciones, y recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas. Agradecemos de antemano su sinceridad y colaboración.

Unidad que dirige: _____

Años de experiencia en el cargo: _____

INSTRUCCIONES

Marque el número que más se acerque al extremo real

CUESTIONARIO

1. Normalmente, me gusta que en mi unidad el trabajo se ejecute:		
Al margen de las normas escritas	1 2 3 4 5 6 7	Con estricto apego a las normas escritas
2. En materia de control, considero que las normas de trabajo escritas son:		
Innecesarias, por eso nunca las utilizo	1 2 3 4 5 6 7	Imprescindibles para ejercer un control
3. Los trabajadores bajo mi autoridad pueden tomar decisiones respecto a su forma de realizar el trabajo:		

Solo cuando se apeguen estrictamente a las normas de trabajo escritas	1 2 3 4 5 6 7	Siempre que no violen la jerarquía, sin importar las normas de trabajo escritas
4. Creo que siempre que se tengan los recursos disponibles para que se ejecuten las normas escritas:		
No deberían derrocharse en ese asunto	1 2 3 4 5 6 7	Deberían utilizarse al máximo para garantizar su cumplimiento
5. Que mis subordinados cumplan con las normas de trabajo escritas es para mí un asunto:		
Secundario y no merece la pena presionar a los trabajadores para que las sigan	1 2 3 4 5 6 7	Priorizado, por ello presiono lo suficiente para que sean seguidas estrictamente

Fuente: Tirado, 2013

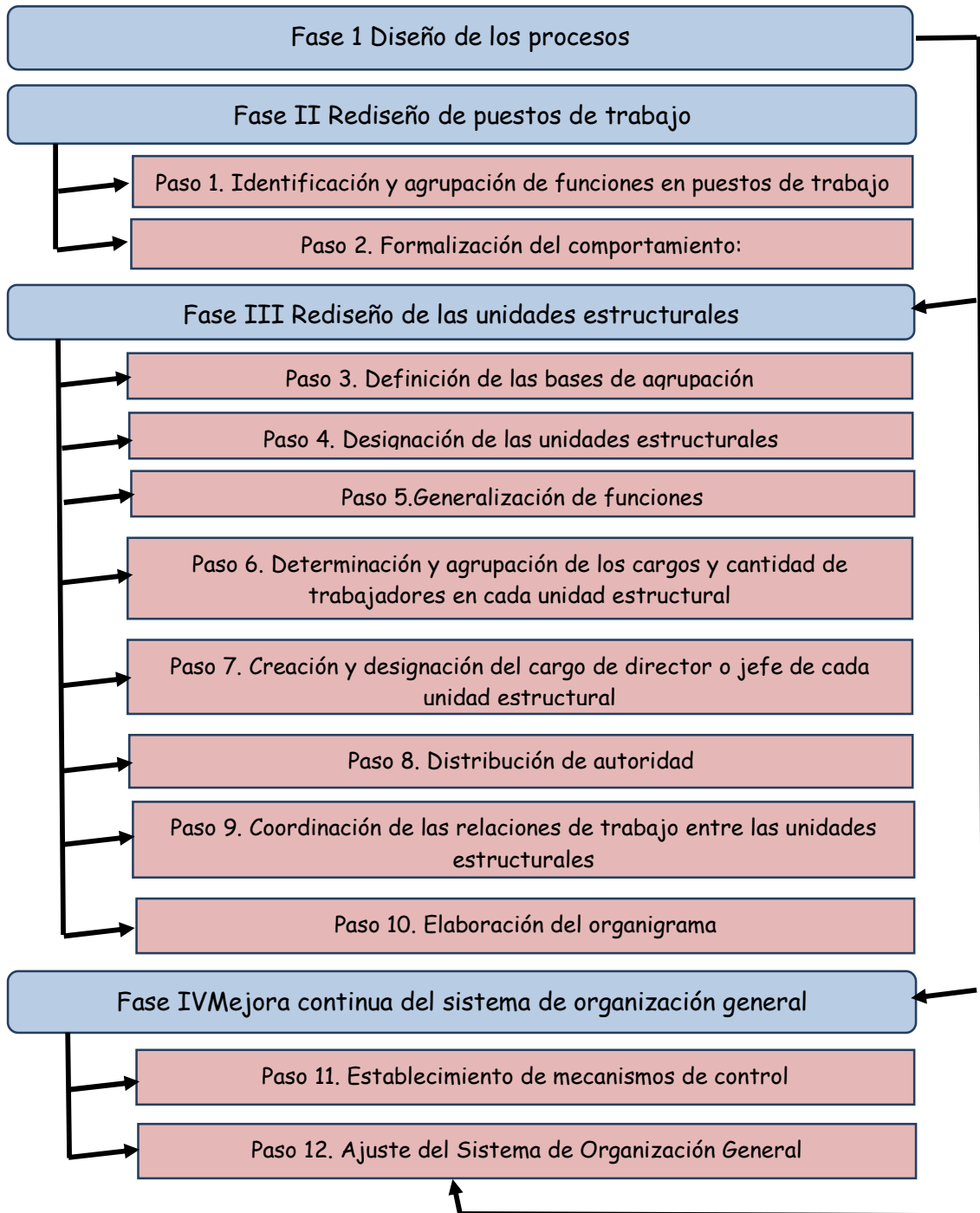
Anexo IX. Metodologías y procedimientos para el diseño organizacional y su análisis comparativo.

No.	Autor (año)	Pasos del procedimiento
1	Mintzberg, H. (1988)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de posiciones <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Especialización de tareas 1.2 Formalización de comportamiento 1.3 Capacitación y adoctrinamiento 2. Diseño de la superestructura <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Agrupamiento de unidad 2.2 Dimensión de la unidad 3. Diseño de encadenamientos laterales <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Sistema de planeamiento y control 3.2 Dispositivos de enlace 4. Diseño del sistema de toma de decisiones <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Descentralización vertical 4.2 Descentralización horizontal 5. Ajuste del diseño a la situación
2	Robbins, S.P. (1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Especialización del trabajo 2. Departamentalización 3. Determinación de la cadena de mando 4. Fijación del tramo de control 5. Determinación de la centralización y descentralización 6. Formalización
3	Drucker, P. (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar los elementos constitutivos de la organización <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Diseño de las actividades fundamentales 1.2 Análisis de los aportes de las actividades 2. Análisis de las decisiones 3. Análisis de las relaciones 4. Situar las unidades estructurales que constituyen la

		organización
4	Borrego (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de tareas 2. División de trabajo entre todas las actividades 3. Combinar el trabajo de los miembros de la organización 4. Establecer una efectiva coordinación de trabajo 5. Monitorear permanentemente la organización.
5	Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de la estructura organizativa 2. Determinación de las funciones específicas de la entidad y sus subdivisiones estructurales 3. Determinación de las facultades de los jefes en los diferentes niveles estructurales
6	De la Rocha, V. (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y clasificación de las actividades requeridas. 2. Agrupamiento de estas actividades de acuerdo a los objetivos que se pretende lograr. 3. Definición de los niveles organizacionales y las relaciones de autoridad y responsabilidad. 4. Determinación de los flujos de coordinación horizontal y vertical.
7	Stoner, J. (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer lista de trabajo que necesita realizarse para alcanzar los objetivos organizacionales 2. Dividir todo el trabajo en actividades que pueden desempeñar lógicamente y cómodamente individuos o grupos (división del trabajo) 3. Combinar las actividades de manera lógica y eficiente 4. Establecer mecanismos para la coordinación 5. Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarla a las necesidades
8	Koontz, H. y Wehrich	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y clasificación de las actividades requeridas

	(2008) 12	2. Agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos 3. Asignación de cada grupo de actividades a un administrador (delegación) para supervisarlas. 4. Estipulación de la coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales) en la estructura organizacional
--	--------------	---

Anexo X Metodología propuesta para el rediseño de la estructura organizativa



Fuente: Adaptado de Tirado 2012

Anexo XI. Principales procedimientos, procesos, subprocesos e instrucciones de trabajo del complejo hotelero Los Caneyes

No	Nomenclatura del Cargo	Procedimiento General	Proceso	Subproceso	Instrucción de trabajo	Procedimiento funcional
1	Asesor C Jurídico	PG3, PG4			IT- (PG – 05 – SGC) –01	P– (F – 01– DIR)– 01 P–(F–05– SPD) – 01
2	Especialista C en Ciencias Informáticas	PG3, PG4	P1, P2, P5	SP1,SP2,SP3 ,SP4, SP5,SP11, SP12, SP13, SP14		P–(F– 05– SPD)– 01
3	Especialista C en Gestión de Recursos Humanos	PG3, PG4	P1, P5	SP1,SP2,SP3 , SP14	IT-(PG – 05 – SGC) – 01	P– (F – 01 – DIR)–04 P–(F– 05–SPD) – 01
4	Especialista B en Cuadros	PG3, PG4	P1	SP1,SP2,SP3		P–(F– 05 –SPD)– 01
5	Auditor A Asistente (EP)	PG1, PG2, PG3, PG4, PG5, PG6, PG7				P– (F – 01 – DIR)– 03 P– (F– 01 – DIR)– 05
6	Chofer D		P1	SP1,SP2,SP3 ,	IT –(F – 05 – STC)– 01	
7	Especialista C en Gestión Económica (EP)	PG1, PG2, PG3, PG4, PG5, PG6, PG7	P1	SP1,SP2,SP3	IT– (F – 05 – ASG) – 02	P– (F–05 –SPD) – 01 P–(F-05-AFG-DCH)-08 P–(F-05-AFG-DCH)-09 P–(F– 05- AFG-DCH)- 10
8	Especialista C en Gestión Económica	PG3, PG4	P1	SP1,SP2,SP3	IT– (F – 05 – ASG) – 02	P–(F– 05–SPD) – 01
9	Técnico A en Gestión Económica	PG1, PG2, PG3, PG4, PG5, PG7	P1	SP1,SP2,SP3	IT– (F – 05 – ASG) – 02	P–(F-05-AFG-DCH)- 08 P–(F– 05- AFG-

						DCH)- 09 P-(F- 05- AFG- DCH)- 10
10	Especialista B en Abastecimiento para el Turismo	PG1, PG2, PG3, PG4, PG5, PG6, PG7	P5	SP11	IT- (F - 05 - ASG) - 03 IT- (F - 05 - ASG) - 04	P-(F-05- SPD) - 01
11	Especialista C en Gestión de Recursos Humanos	PG3, PG4	P1, P5	SP1,SP2,SP3 ,SP14	IT- (F - 05 - ASG) - 02	P-(F- 05-SPD) - 01
12	Chofer A de Distribución y Acopio		P5	SP11	IT -(F - 05 - STC) - 01	
13	Encargado de Almacén		P5	SP11	IT-(F-05- ASG)-03 IT-(F-05- ASG)-04	
14	Dependiente de Almacén		P5	SP11	IT- (F- 05- ASG)- 04 IT - (F - 05 - ASG)-03	
15	Especialista C en Ahorro y Uso Racional de la Energía	PG1, PG3, PG4	P1	SP1,SP2,SP3		P-(F-05 -SPD) - 01
16	Especialista B en Servicios Técnicos para el Turismo	PG2	P5	SP13		P-(F- 05-SPD) - 01
17	Especialista B en Comercialización del Producto Turístico	PG1,PG2, PG3, PG4	P1	SP1,SP2,SP3		P-(F-05 -SPD) - 01
18	Especialista C en Gestión de la Calidad	PG1, PG2, PG3, PG4, PG5, PG6, PG7	Todos	Todos	Todos	Todos
19	Técnico A en Actividades Recreativas y Deportivas para el turismo		P4	SP10		P-(F-05 -SPD) - 01
20	Animador Turístico		P4	SP10		
21	Operador de Audio y		P4	SP10		

	Luces					
22	Recepcionista Hotelero	PG7	P3	SP5	IT- (PG - 05 - SGC) - 01	P- (F- 03 - ALJ) - 01 P- (F- 03 - ALJ) - 02 P- (F-03- ALJ) - 03 P- (F -03- ALJ) - 04 P- (F- 03 - ALJ) - 05 P- (F- 03- ALJ) - 06 P- (F-03 - ALJ) - 07 P- (F-03 - ALJ) - 08 P- (F- 03- ALJ) - 09 P- (F-03 - ALJ) - 10 P- (F-03 - ALJ) - 11 P- (F-03 - ALJ) - 12 P- (F-03 - ALJ) - 13 P- (F-03 - ALJ) - 14 P- (F-03 - ALJ) - 16 P- (F-03 - ALJ) - 17 P- (F-03 - ALJ) - 18 P- (F -03 - ALJ)- 19 P- (F- 03 - ALJ) - 20
23	Asistente de Recepción Hotelera		P3	SP5	IT- (PG - 05 - SGC) - 01	P- (F- 03 - ALJ) - 01

						P- (F- 03- ALJ) - 02 P- (F-03- ALJ) - 03 P- (F-03 - ALJ) - 04 P- (F-03 - ALJ) - 06 P- (F-03 - ALJ) - 07 P- (F-03 - ALJ) - 08 P- (F-03 - ALJ) - 09 P- (F-03 - ALJ) - 10 P- (F-03 - ALJ) - 11 P- (F-03 - ALJ) - 12 P- (F-03 - ALJ) - 13 P- (F-03 - ALJ) - 18 P- (F -03 - ALJ)- 19 P- (F -03 - ALJ) - 20
24	Técnico A en Servicios de Alojamiento (JB)	PG1, PG2, PG3, PG4, PG5, PG6, PG7	P3	SP5,SP6	IT- (PG - 05 - SGC) - 01	P-(F-05- SPD) - 01
25	Camarero de Habitaciones (JB)		P3	SP5,SP6	IT - (PG - 06 - SHS) - 01	P- (F-03- ALJ) - 01 P- (F- 03 - ALJ) - 02 P- (F-03 - ALJ) - 06 P- (F-03- ALJ) - 08 P- (F-03 - ALJ) - 11

						P- (F-03 – ALJ) – 12 P- (F-03 – ALJ) – 13
26	Limpiador de Áreas en Centros Turísticos	PG3, PG4, PG7	P3	SP13	IT – (F – 04 – SGT) – 24	
27	Ropero	PG7	P3	SP13	IT – (F – 05 – ASG) – 04	
28	Capitán de Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas(JB)	PG3, PG4	P4	SP8	IT- (PG – 05 – SGC) – 01 IT – (F – 05 – ASG) – 04	P-(F- 02 – ATC)- 04
29	Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas		P4	SP8	IT – (F – 05 – ASG) – 04	P-(F- 02 – ATC)- 04
30	Especialista en Alimentos y Bebidas(JB)	PG1, PG2, PG3, PG4, PG5, PG6, PG7	P1, P2, P4	SP1,SP2,SP3 ,SP8	IT – (F – 05 – ASG) – 04 IT- (PG – 05 – SGC) – 01	P- (F-05- SPD)- 01 P- (F -01 – DIR) – 07
31	Cocinero B		P4	SP9		
32	Cocinero A		P4	SP9		
33	Maestro cocinero		P4	SP9		P-(F-05- SPD) – 01
34	Elaborador de Alimentos		P4	SP9		
35	Auxiliar General de Cocina	PG2, PG2, PG3	P4	SP9	IT – (F – 05 – ASG) – 04	P-(F-05- SPD) – 01
36	Operario de Mantenimiento a Equipos e Instalaciones		P5	SP13		P-(F-05- SPD) – 01
37	Limpiador de Piscinas en Centros Turísticos		P3	SP13	IT – (F – 04 – SGT) – 24	
38	Agente de Seguridad y Protección	PG1	P5	SP12		P- (F-05 – SPD) –02 P-(F -05 – SPD)- 03

Fuente: Elaboración propia

Anexo XII. Profesiograma para el cargo de Subdirector de Hoteles del complejo hotelero Los Caneyes

Denominación del Cargo: Subdirector de hoteles

Categoría Ocupacional: Cuadro

Grupo Escala: XIII

Identificación del puesto de trabajo	Subdirectores de Hoteles
Objetivos del Puesto de Trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Ejecutar cualquier tarea o actividad que le sean delegadas por el Director.• Contribuir a la implementación de la política en términos de operación hotelera, mediante el cumplimiento de estándares y aplicación de conceptos de identidad corporativa y velar por su cumplimiento.• Efectuar evaluaciones para proponer el diseño de nuevos productos y servicios.• Participar en la elaboración de los estándares de calidad en cuanto a productos y servicios, desarrollando de forma constante todas aquellas actividades que los favorezcan e implementando los recursos necesarios para lograr el nivel propuesto y el estilo que debe transmitir el Hotel por sus características.• Controlar el cumplimiento de la imagen corporativa y la cultura de la entidad.• Controlar la planificación estratégica y la dirección por objetivos, tomado en consideración las políticas establecidas.• Se encarga de la operación del Hotel, supervisando la marcha de los servicios en las diferentes áreas y se mantiene al tanto de su comportamiento, toma las decisiones que resulten oportunas en función de la solución

		<p>de dificultades presentadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene informado al Director General de forma diaria el estado y desarrollo de los servicios y le pone en conocimiento de anomalías de interés surgidas con los clientes.
	Relación con otros puestos de la empresa	Se relaciona con todas las áreas de trabajo del Hotel
Características Objetivas	Conocimientos y habilidades específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis. • Habilidades para controlar, uso correcto de los recursos puestos a su disposición. • Habilidades de dirección. • Conocimientos Político-ideológicos. • Sólidos conocimientos en la actividad de Gestión hotelera. • Gestión de la Calidad. • Informática Básica • Gestión económica • Idioma • Legislación laboral. • Planeación estratégica y DpO. • Control interno. • Cultura General Integral.
	Experiencia en el puesto de trabajo	5 años de experiencia laboral en la actividad de Hotelería
	Competencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso Organizacional • Capacidad de Gestión • Trabajo en equipo • Autodesarrollo • Comportamiento ético • Visión del Negocio • Orientación al cliente

		<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado • Gestión estratégica • Manejo del cambio • Toma de decisiones • Liderazgo • Dominio del sistema de gestión económica garantizando el control, confiabilidad y la oportuna toma de decisiones. • Dominio de los procesos de la calidad enfocados a las actividades en función del cargo.
	Formación General	Graduado Universitario, preferentemente Lic. En Turismo, Lic. Contabilidad, Lic. Economía, Ingeniero industrial.
	Funciones específicas	Aparecen al finalizar la tabla
Características Personales	Rasgos de comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina administrativa. • Empático • Exigente • Mando • Negociador • Analítico • Tolerante a la presión • Con autodominio • Sensible • Colaborador • Persuasivo • Con buena expresión oral y escrita
	Características psicológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia • Capacidad de trabajo. • Capacidad de comunicación. • Responsabilidad.

		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de gestionar múltiples tareas al mismo tiempo
Condiciones de trabajo	Requisitos físicos	No tener trastornos del sistema nervioso ni padecimientos severos crónicos. Poseer resistencia a la fatiga.
	Régimen de Trabajo y Descanso	Labora 6 días por semanas con un franco semanal, 26 días al mes, 192 horas al mes, son frecuentes las horas de trabajo extraordinarias.
	Riesgos más comunes	<ul style="list-style-type: none"> • Choque contra objetos inmóviles en la Oficina. • Accidentes en el carro en horario de trabajo
Trabajador: _____ Firma: _____ Fecha: _____ Recursos Humanos: _____ Firma: _____ Fecha: _____		

PRINCIPALES FUNCIONES A REALIZAR POR LOS SUBDIRECTORES DE LAS INSTALACIONES HOTELERAS PERTENECIENTES A HOTEL LOS CANEYES:

1. Mantenerse actualizada de las legislaciones que se dicten por el país; dominar y cumplir las que le corresponden por ley.
2. Dirigir, organizar, y controlar la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en el hotel.
3. Elaborar las resoluciones necesarias para instrumentar las transformaciones organizativas que aseguran la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en el hotel.
4. Implantar y cumplir la base reglamentaria de la entidad
5. Darle cumplimiento al cronograma de implantación establecido en el expediente actualizado de Perfeccionamiento Empresarial del hotel.
6. Realizar, periódicamente, diagnósticos de la situación del hotel, elaborar planes de acción que permitan resolver los problemas existentes.
7. Controlar sistemáticamente la implantación de los distintos sistemas en la gestión empresarial.

8. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en el hotel, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada. Controlar periódicamente su cumplimiento.
9. Dirigir y orientar las acciones del hotel, brigadas y grupos para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
10. Planificar, acumular, almacenar, rotar, mantener, conservar y responder por la integridad física, calidad y control de las reservas materiales acumuladas
11. Garantizar que la prestación de servicios sea realizada en correspondencia con lo aprobado en el objeto social.
12. Garantizar una estrecha colaboración con el Partido, el Sindicato y la Juventud, así como con la OSDE Cubanacán, la delegación territorial del MINTUR, otras empresas y con otros órganos, organismos o consejos de la administración con los que tenga relaciones.
13. Programar las reuniones a desarrollar y tareas principales a cumplir en el hotel.
14. Rendir cuenta periódicamente, en el consejo de dirección, del resultado del desempeño y de la gestión del hotel
15. Implantar, de conjunto con la organización sindical, el reglamento de estimulación moral de los trabajadores de la entidad.
16. Implantar, de conjunto con la organización sindical, el procedimiento que garantiza la participación de los trabajadores en la dirección.
17. Involucrar a los trabajadores del hotel en las tareas del control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal.
18. Analizar con los trabajadores del hotel, sistemáticamente, los resultados obtenidos en la gestión y el cumplimiento del plan anual aprobado.
19. Realizar estudios para una correcta aplicación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios.
20. Efectuar evaluaciones para determinar nuevos productos y servicios a brindar por el hotel.

21. Garantizar que el sistema de mantenimiento, reparación, reposición e inversiones que se aplique en la entidad esté en correspondencia con su tecnología, características y condiciones de trabajo.
22. Cumplir con el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos que garantizan los servicios y demás actividades que se desarrollan en el Hotel.
23. Aplicar correctamente las técnicas de economía de almacenes, adecuándolas a las características del hotel, para una mejor gestión del almacenamiento.
24. Organizar el de los grupos de mejora del Hotel.
25. Garantizar que el personal del hotel desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.
26. Aplicar las medidas necesarias a implantar para fortalecer la disciplina en el hotel.
27. Garantizar la introducción en el hotel de nuevas técnicas, innovaciones de efectividad comprobada.
28. Analizar periódicamente el cumplimiento de los planes del hotel, evaluando y aplicando las medidas a implantar para garantizar el cumplimiento del mismo.
29. Analizar periódicamente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos (costos) en el hotel y su relación con los ingresos. Evaluar las medidas a implantar para continuar rebajando los gastos, fundamentalmente en divisas.
30. Elaborar el plan de autocontroles a realizar en el hotel. Crear equipos de trabajo multidisciplinarios que ejecuten autocontroles y analicen problemas y posibles alternativas de solución.
31. Desarrollar funciones en el manejo de los recursos financieros, materiales y humanos del Hotel.
32. Cumplir y organizar racionalmente el sistema de información en el Hotel.
33. Realizar los estudios de factibilidad de nuevas inversiones, mejora de productos y servicios.

34. Establecer una adecuada comunicación entre el hotel, la dirección general, las direcciones, departamentos y con los trabajadores en general.

Anexo XIII. Funciones de las Unidades Estructurales del complejo hotelero Los Caneyes

Funciones de la Dirección de Contabilidad y Finanzas

El área de regulación y control contable financiera, como norma se organiza sobre la base de agrupar en una misma área todos los procesos relacionados con la planificación empresarial, contabilidad, finanzas, costos, precios, estadísticas y evaluación económica de los resultados del complejo. El principio organizativo que sustenta esta área es potenciar la contabilidad como base y punto de partida de cualquier análisis: financiero, de cumplimiento del plan, de formación de precios y de costos, entre otros temas. Para esta unidad estructural se definieron las siguientes funciones:

- Dirigir, organizar y controlar el proceso de elaboración del plan anual del complejo en todas sus categorías y por unidades empresariales de base, en correspondencia con las indicaciones recibidas del Organismo o Consejos de la Administración Provincial al cual se subordina.
- Desagregar el plan por meses.
- Elaborar el procedimiento de planificación del complejo en correspondencia con lo establecido por los Organismos o Consejos de la Administración Provincial al cual se subordina.
- Garantizar la participación de los trabajadores del complejo en todo el proceso de elaboración del plan anual, en coordinación con la organización sindical.
- Presentar y defender, el plan anual del complejo, en la organización superior de dirección y de corresponder en Junta de Gobierno, el Organismo o Consejos de la Administración Provincial al cual se subordina.
- Analizar periódicamente el cumplimiento de los planes, evaluando y aplicando las medidas a implantar para garantizar el cumplimiento del mismo.
- Elaborar y aplicar el sistema de costos de la calidad del complejo.

- Elaborar el manual de la contabilidad de costo del complejo. Garantizar su correcta aplicación.
- Analizar periódicamente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos (costos) en el complejo y su relación con los ingresos. Evaluar las medidas a implantar para continuar rebajando los gastos, fundamentalmente en divisas.
- Elaborar el manual de contabilidad del complejo. Garantizar el cumplimiento de las medidas organizativas para su correcto funcionamiento.
- Emitir periódicamente los estados financieros en correspondencia con los requerimientos establecidos por el Organismo correspondiente en términos de tiempo, calidad y veracidad.
- Asegurar que los sistemas contable-financieros, soportados en tecnologías de la información estén certificados por las autoridades competentes, garanticen la exactitud de las operaciones y el control.
- Certificar anualmente los estados financieros del complejo con entidades autorizadas.
- Depositar, anualmente, los estados financieros aprobados por el director general del complejo, en las oficinas territoriales del Registro Mercantil.
- Evaluar los índices financieros obtenidos en la gestión empresarial y garantizar que se cumplan las medidas necesarias para erradicar las desviaciones en del complejo.
- Analizar el posible destino de los activos fijos tangibles ociosos que son administrados por el complejo.
- Organizar la actividad de tesorería teniendo en cuenta las características, condiciones y la necesidad real de asumirla en el complejo, a partir de las políticas establecidas por la OSDE Cubanacán.
- Cumplir con rigor y calidad los procedimientos establecidos en el uso de la moneda convertible (CUC).

- Evaluar los índices financieros obtenidos en la gestión empresarial y tomar las medidas necesarias para erradicar las desviaciones.
- Garantizar según lo dispuesto en cada caso, el pago de los tributos correspondientes del complejo en tiempo y forma.
- Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
- Documentar el cien por cien (100 %) de las cuentas por cobrar y pagar y establecer convenios de cobros y pagos con clientes y suministradores en los casos que corresponda.
- Elaborar, evaluar y controlar permanentemente el cumplimiento de los flujos de efectivos del complejo.
- Analizar la factibilidad de crear reservas provenientes de las utilidades retenidas y las cuantías a crear sobre la base del cumplimiento eficiente de los indicadores directivos del complejo y lo dispuesto por el Gobierno.
- Evaluar las necesidades de créditos bancarios, fundamentar su recuperación siempre que proceda en un banco o institución financiera no bancaria.
- Desarrollar funciones en el manejo de los recursos financieros y materiales de la empresa.
- Formar y aplicar los precios en correspondencia con los lineamientos del Organismo correspondiente.

Funciones de la Dirección de Capital Humano

- Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dicten por el país; dominar y cumplir las que le corresponden por ley.
- Dirigir, organizar, y controlar la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión.
- Darle cumplimiento al cronograma de implantación establecido en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial en el complejo.
- Realizar periódicamente, diagnósticos de la situación del complejo y de todas sus áreas de regulación y control y unidades empresariales de

base, elaborar planes de acción que permitan resolver los problemas existentes.

- Controlar sistemáticamente la implantación de los distintos sistemas en la gestión empresarial en todos los hoteles.
- Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores se realice bajo el principio de la idoneidad demostrada.
- Elaborar de conjunto con el sindicato, el reglamento de la idoneidad demostrada de los trabajadores y garantizar su cumplimiento sobre la base que el mejor derecho lo tiene el mejor trabajador.
- Elaborar y aplicar el reglamento de trabajo de los comités de expertos del complejo. Crearlos donde corresponde y organizar su funcionamiento.
- Evaluar de conjunto con la organización sindical, el período de prueba para cada cargo a utilizar, en correspondencia con la complejidad y responsabilidad, elaborando el procedimiento que norma este aspecto en el complejo.
- Determinar de conjunto con el sindicato, los cargos por designación del complejo, así como los cargos cuya ocupación determina la categoría de funcionarios, según lo establecido en la legislación vigente.
- Evaluar e implantar, de conjunto con la organización sindical, el régimen de trabajo y descanso y el horario de trabajo a aplicar en el complejo, en correspondencia a lo establecido.
- Garantizar que el personal de la empresa desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.
- Elaborar el reglamento para evaluar el desempeño de los trabajadores del complejo. Garantizar el cumplimiento de las evaluaciones.
- Organizar el trabajo en el complejo sobre la base del perfil amplio y la carga de trabajo sostenido. Elaborar los profesiogramas de los puestos de trabajo, priorizando los puestos claves.

- Elaborar el procedimiento para la creación nuevos cargos de trabajo, definiendo el método de evaluación a emplear en el complejo.
- Elaborar e implementar el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores y cuadros del complejo, en correspondencia con las características de los puestos de trabajo y la determinación de las necesidades de aprendizaje.
- Diseñar las medidas necesarias a implantar para fortalecer la disciplina del complejo.
- Elaborar con la amplia participación de los trabajadores y la organización sindical el reglamento disciplinario interno del complejo. Controlar su cumplimiento.
- Organizar la estructura salarial a aplicar a los dirigentes en correspondencia con la categoría aprobada a la empresa, garantizando que no se produzcan ni igualdades ni incongruencias salariales.
- Evaluar y aplicar el tratamiento salarial que corresponde a los jefes de brigadas o equipos de trabajo socialista y especialistas principales del complejo.
- Garantizar que todos los trabajadores del complejo vinculen su salario a los resultados en correspondencia al trabajo que realizan.
- Elaborar el reglamento que norma los pagos adicionales legalmente aprobados en el complejo.
- Elaborar el reglamento de pago por alto desempeño en el complejo. Garantizar su cumplimiento.
- Evaluar y tramitar la factibilidad económica de aplicar el pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial en el complejo.
- Elaborar, de conjunto con la organización sindical, el reglamento interno de estimulación en CUC del complejo, de estar aprobado por el Organismo correspondiente. Controlar el cumplimiento.
- Aplicar a los trabajadores del complejo, en correspondencia con lo establecido, el tratamiento ante la ocurrencia de interrupciones laborales.

- Evaluar el personal propuesto a declarar como disponible del complejo, aplicando según lo establecido, el tratamiento laboral y salarial que le corresponde.

Funciones de la Dirección Comercial

- Efectuar evaluaciones para determinar nuevos productos y servicios a brindar por el complejo.
- Elaborar y aplicar el procedimiento que organiza la actividad metrológica en el complejo y cumpla con los requisitos del Servicio Nacional de Metrología.
- Aplicar el sistema de gestión de la calidad en el complejo, certificándolo o avalándolo con las entidades autorizadas, según el cronograma elaborado.
- Elaborar el manual de la calidad de la empresa.
- Organizar el funcionamiento del consejo de calidad del complejo y de los grupos de mejora.
- Garantizar que el personal de la empresa desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.
- Elaborar e implantar el sistema de medio ambiente en el complejo.
- Realizar periódicamente diagnósticos de la situación ambiental, definiendo los problemas ambientales y las medidas para su solución.
- Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
- Documentar el cien por cien (100 %) de las cuentas por cobrar y pagar y establecer convenios de cobros y pagos con clientes y suministradores en los casos que corresponda.
- Elaborar y aplicar el sistema que organiza la actividad de mercadotecnia en el complejo.
- Elaborar el plan de mercadotecnia y controlar su cumplimiento periódicamente.

- Elaborar en el complejo un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente que permita la mejora y el perfeccionamiento de las producciones y servicios de la empresa.
- Diseñar e implantar el Sistema de Comunicación del complejo.
- Elaborar el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa.

Funciones del Departamento de Compras

- Planificar, acumular, almacenar, rotar, mantener, conservar, y responder por la integridad física, calidad y control de las reservas materiales acumuladas.
- Elaborar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos que garantizan la producción, los servicios y demás actividades que se desarrollan en el complejo.
- Aplicar correctamente las técnicas de economía de almacenes, adecuándolas a las características del complejo, para una mejor gestión del almacenamiento.
- Elaborar en el complejo todas las normas de trabajo asociadas a su actividad, así como elaborar las normas de consumo material y los índices de intensidad energética.
- Garantizar que el personal de la empresa desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.
- Elaborar y aplicar el procedimiento para la contratación económica en el complejo.

Funciones del Departamento de Servicios Técnicos

- Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dicten por el país; dominar y cumplir las que le corresponden por ley.
- Dirigir, organizar, y controlar la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión.
- Garantizar que el sistema de mantenimiento que se aplique en la empresa esté en correspondencia con su tecnología, características y

condiciones de trabajo. Elaborar el reglamento que organiza en el complejo este sistema.

- Elaborar en el complejo todas las normas de trabajo asociadas a su actividad, así como elaborar las normas de consumo material y los índices de intensidad energética.
- Garantizar que el personal del complejo desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.
- Diseñar e implantar el sistema de gestión de la innovación del complejo
- Garantizar la introducción en el complejo de nuevas técnicas, innovaciones de efectividad comprobada.
- Controlar el cumplimiento de los planes de generalización.
- Diseñar e implantar el sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia empresarial que permita la actualización de los conocimientos del personal del complejo en función de su desarrollo.
- Garantizar el cumplimiento de las medidas de la propiedad industrial y el derecho de autor en correspondencia a lo establecido por el Organismo correspondiente.
- Garantizar el funcionamiento del movimiento de innovadores, racionalizadores, las brigadas técnicas juveniles y del fórum de ciencia y técnica. Garantizar la generalización e implantación en el complejo de las mejores soluciones.
- Realizar los estudios de factibilidad de nuevas inversiones, mejora de productos y servicios.

Funciones comunes de los hoteles.

Se determinaron las funciones comunes según lo normado en el artículo 83 del Decreto 281/2007 del Consejo de Ministros de la República de Cuba.

- Garantizar el cumplimiento estricto de las leyes y demás documentos jurídicos establecidos por el Gobierno que le correspondan cumplir y las resoluciones, reglamentos y sistemas establecidos en la empresa. Evaluar las medidas correctivas a implantar con los incumplidores.

- Elaborar periódicamente diagnósticos integrales sobre la gestión de la unidad empresarial de base.
- Garantizar el cumplimiento en lo que le corresponde, de las medidas definidas en el cronograma de implantación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
- Implementar las medidas que corresponde para garantizar la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
- Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la unidad empresarial de base.
- Rendir cuenta periódicamente ante el consejo de dirección de la empresa, del desempeño de toda la unidad empresarial de base y del resultado de su gestión.
- Implementar las medidas que aseguren el cumplimiento del reglamento disciplinario interno definido en la empresa.
- Definir e implantar las medidas que garanticen la participación de los trabajadores en la dirección de la unidad empresarial de base.
- Implantar y controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
- Participar de conjunto con la empresa en la elaboración del reglamento de la estimulación moral de los trabajadores. Controlar su adecuada aplicación.
- Estimular a los trabajadores destacados, así como tomar las medidas correctivas con el personal de la unidad empresarial de base.
- Implementar, en estrecha coordinación con la organización sindical a ese nivel, las medidas para asegurar el cumplimiento del convenio colectivo de trabajo.
- Producir los bienes y servicios que le han sido asignados por la empresa. Garantizar cumplimiento de las producciones de bienes y servicios seleccionados a efectuar por la unidad.

- Garantizar el cumplimiento de los documentos rectores para la organización, planificación, dirección y control de los procesos de producción de bienes y servicios de la unidad empresarial de base.
- Evaluar e implementar las medidas que aseguren el cumplimiento del reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista.
- Implantar el sistema de gestión de la calidad en la unidad empresarial de base.
- Apoyar el trabajo de los grupos de mejora de la calidad creados en su unidad empresarial de base.
- Organizar y controlar la realización sistemática de estudios de organización del trabajo en todas las estructuras de la unidad empresarial de base.
- Garantizar el cumplimiento de las medidas del sistema de control
- Involucrar a los trabajadores en las tareas del control interno y garantizar que dominen las medidas a tomar para evitar los daños a la propiedad estatal.
- Cumplir las medidas establecidas en el sistema de control interno organizando el funcionamiento del comité de control interno de la unidad empresarial de base.
- Controlar el cumplimiento de las medidas a cumplir en los sistemas de costos aprobados para la unidad empresarial de base. Analizar periódicamente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos (costos) en la unidad empresarial de base.
- Cumplir con la información establecida en el reglamento de información de la empresa.

Anexo XIV. Facultades o atribuciones de los directores de cada unidad estructural

Facultades del Director General

Se aceptan como convenientes las facultades que el artículo 77 del Decreto 281/2007 del Consejo de Ministros de la República de Cuba otorga al Director General de la empresa en Perfeccionamiento Empresarial.

Facultades del Director de Contabilidad y Finanzas

- Decidir sobre el destino de las provisiones y reservas del complejo y la aplicación de la política de créditos, en correspondencia con lo establecido.
- Aprobar el sistema de cuentas a emplear en el complejo, ajustándose a las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Aprobar de conjunto con el Director General los balances financieros del complejo.
- Responder por los resultados financieros y por el cumplimiento de sus obligaciones.
- Decidir o autorizar que activos financieros temporalmente libres, se depositen en cuenta bancaria a plazo fijo.
- Exigir y responder por control adecuado de las reservas materiales acumuladas.
- Proponer, la implantación de los resultados de los estudios de factibilidad de nuevas inversiones, mejora de productos y servicios.
- Definir procedimientos y técnicas para la elaboración de las normas de consumo material, así como las que rigen el trabajo en el complejo.
- Aprobar las normas de trabajo y las de consumo material a utilizar en el complejo y su modificación cuando se produzcan cambios que lo justifiquen.
- Proponer, la implantación de los resultados de los estudios de factibilidad de nuevas inversiones, mejora de productos y servicios.

- Proponer al Director General del complejo el procedimiento operacional de la Reserva Movilizativa en Tiempo de Guerra.
- Proponer el manual de Contabilidad y el Manual de la Contabilidad de Costo.
- Exigir que se documente el 100% de las cuentas por cobrar y pagar.
- Exigir que se controle mensualmente el conteo físico del 10% del almacén.
- Proponer la creación de reserva proveniente de las utilidades retenidas y la cuantía a crear sobre la base del cumplimiento eficiente de los indicadores directivos del complejo y lo dispuesto por el Gobierno.
- Exigir por el cuidado y conservación de todos los medios básicos bajo la disposición de su área.
- Evaluar el desempeño de sus subordinados.
- Controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos relativos a su unidad estructural.

Facultades del Director de Capital Humano

- Elaborar las normas de consumo material asociadas con los medios de protección individual, y el uniforme de los trabajadores.
- Diseñar e implantar, en coordinación con la organización sindical, el procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores.
- Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores, se realice bajo el principio de la idoneidad demostrada.
- Elaborar, de conjunto con el sindicato, el Reglamento de la Idoneidad Demostrada de los trabajadores y, garantizar su cumplimiento sobre la base que el mejor derecho, lo tiene el mejor trabajador.
- Elaborar y aplicar el Reglamento de Trabajo del Comité de Experto del complejo. Crearlo donde corresponda y organizar su funcionamiento.
- Evaluar, de conjunto con la organización sindical, el Período de Prueba para cada cargo a utilizar, en correspondencia con la complejidad y

responsabilidad, elaborando el procedimiento que norma este aspecto en el complejo.

- Determinar, de conjunto con el sindicato, los cargos por designación del complejo, así como los cargos cuya ocupación determina la categoría de funcionarios, según lo establecido en la legislación vigente.
- Evaluar e implantar, de conjunto con la organización sindical, el Régimen de Trabajo y Descanso y el horario de trabajo a aplicar en el complejo, en correspondencia a lo establecido.
- Elaborar el Reglamento para evaluar el desempeño de los trabajadores del complejo. Garantizar el cumplimiento de las Evaluaciones.

Facultades del Director Comercial

- Evaluar y elaborar planes operativos, Plan de Marketing, concretando objetivos, acciones, recursos.
- Presupuestar los indicadores comerciales del centro.
- Hacer análisis comercial, sus indicadores relativos: Turistas días, Turistas físicos, % ocupación, segmentos de mercados.
- Captar y fidelizar clientes.
- Implementar un sistema de retroalimentación del cliente.
- Vender y negociar. Promocionar las bondades del Hotel.
- Dirigir equipos de trabajo, controlar, organizar y planificar.
- Elaborar, proponer y ejecutar el plan integral de promoción, campañas de publicidad, presentaciones, jornadas, que sirvan para el mejor conocimiento del hotel y sus servicios, así como su venta.
- Proponer políticas de desarrollo de la calidad del producto y sus servicios, que potencien la imagen y posicionamiento del Hotel.
- Diseñar y proponer planes de acción por situaciones coyunturales, para incrementar las ventas.
- Diseñar programas especiales y sus acciones comerciales para días señalados, períodos específicos, entre otros.

Facultades del Jefe de Compras

- Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dicten por el país; dominar y cumplir las que le corresponden por ley.
- Dirigir, organizar, y controlar la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión.
- Planificar, acumular, almacenar, rotar, mantener, conservar, y responder por la integridad física, calidad y control de las reservas materiales acumuladas.
- Elaborar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos que garantizan la producción, los servicios y demás actividades que se desarrollan en el complejo.
- Aplicar correctamente las técnicas de economía de almacenes, adecuándolas a las características de la empresa, para una mejor gestión del almacenamiento.
- Elaborar en la empresa todas las normas de trabajo asociadas a su actividad, así como elaborar las normas de consumo material y los índices de intensidad energética.
- Garantizar que el personal del complejo desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.
- Elaborar y aplicar el procedimiento para la contratación económica en el complejo.

Facultades del Jefe de Servicios Técnicos

- Implementar los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución instrumentando la política del MINTUR en su área de competencia.
- Emplear y ejecutar la Legislación General y Específica, las normas técnicas y documentos rectores en el desempeño de su gestión, asegurando su cumplimiento en su unidad organizativa y en el grupo.
- Contribuir a la elaboración de los Planes de Desarrollo Económico y Social y el Presupuesto de su unidad organizativa, controlando el uso eficiente de sus recursos y evaluando sus resultados.

- Propiciar el desarrollo científico y tecnológico en las esferas y actividades de su competencia, evaluando y controlando sus resultados.
- Emplear sistemas de información y la tecnología de la informática y las comunicaciones en el proceso de gestión.
- Ejercer la dirección de las unidades organizativas en correspondencia con la legislación y normas vigentes, empleando métodos, estilos y técnicas de dirección efectivas en el ejercicio de su función.
- Emplear los procesos básicos de los Sistemas de Capital Humano y del Sistema de trabajo con los Cuadros y Reservas, según la estrategia del MINTUR.
- Implementar el Sistema de Control Interno en su área de acción, evaluando los riesgos y elaborando los planes de prevención.
- Valorar los elementos principales de la gestión logística y de servicios técnicos, interpretando su modelo de aseguramiento, la estructura y el alcance de los sistemas respectivos en la organización.
- Cumplir las medidas sobre Protección Física y Secreto Estatal, Preparación Integral para la Defensa y Defensa Civil, elaborando los planes en correspondencia con la estrategia del MINTUR.

Facultades de los directores de hoteles

Los Directores de los hoteles Los Caneyes, La Granjita, América y Central, deberán tener una serie de atribuciones comunes que se definen en el artículo 84 del Decreto 281/2007 del Consejo de Ministros de la República de Cuba, y resultan muy convenientes para la Estructura Organizativa o Sistema de Organización General (SOG) del complejo hotelero Los Caneyes, algunas de estas son:

- Aplicar las medidas a implantar que garanticen el cumplimiento estricto de las leyes y demás documentos jurídicos establecidos por el Gobierno, así como de las resoluciones, reglamentos y sistemas establecidos en el complejo.
- Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección del complejo, las medidas correctivas a tomar con los incumplidores.

- Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección del complejo medidas que aseguren la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
- Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección del complejo las medidas que aseguran el cumplimiento del cronograma de aplicación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
- Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección del complejo, cada año los objetivos a alcanzar en la unidad empresarial de base.
- Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección del complejo los planes de acción que permitan resolver los problemas existentes, resultante de los diagnósticos realizados.
- Proponer al director general del complejo la estructura y plantilla que debe adoptar su unidad empresarial de base.
- Aprobar la creación de los órganos asesores de dirección, que más se ajusten a las características de la unidad.
- Aprobar las medidas que aseguran la participación de los trabajadores en la dirección de la unidad empresarial de base.
- Proponer nuevas medidas a incorporar en el plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
- Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección del complejo las medidas que aseguran la aplicación del reglamento de la estimulación moral de los trabajadores de la unidad.
- Proponer a la dirección del complejo los estímulos morales y materiales que corresponde a los trabajadores con actitudes y resultados relevantes para ello.

Anexo XV Flujo informativo entre las divisiones estructurales del complejo hotelero Los Caneyes

Información	Emisor	Frecuencia	Receptor
Indicadores de trabajo y salario	Dirección de Capital Humano	Mensual	Dirección General
Resultados de la conciliación de combustible.	Dirección de Economía	Mensual	Dirección General
Resultado de las autoinspecciones realizadas	Todas las divisiones estructurales	Mensual	Dirección General
Acuerdos y planeamientos de las reuniones del sindicato	Hotel Los Caneyes Hotel Granjita Hotel América Hotel Central Dirección RR.HH	Mensual	Dirección General
Informes de incidencias en vales de solicitud de materiales en el almacén	Departamento de Compras	Mensual	Dirección General
Evaluación de Desempeño	Dirección de Contabilidad y Finanzas	Mensual Trimestral Anual	Dirección de Capital Humano
Notas al Balance	Dirección de Contabilidad y Finanzas	Mensual	Dirección General
Presupuesto de gasto y ejecución	Hotel Los Caneyes Hotel Granjita	Anual Mensual	Dirección de Contabilidad y Finanzas

	Hotel América Hotel Central Departamento de Compras		
Plan de trabajo	Dirección de Capital Humano	Mensual	Dirección General
Evaluación de los sistemas de pago	Dirección de Capital Humano	Trimestral	Dirección General
Respuesta a los Reportes de Inspección.	Dirección de Capital Humano	2 h después de recibido	Dirección General
Consumo de combustible por vehículos contra kilómetros recorridos	Hotel Los Caneyes Hotel Granjita Hotel América Hotel Central	Mensual	Dirección General