

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA SUCURSAL  
CITUR VARADERO

ANALYSIS OF THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE  
CITUR VARADERO BRANCH

Estudiante Carlos Lobaina González<sup>1</sup>; (0000-0002-4441-9749), Universidad de Matanzas,

[carloslobaina97@nauta.cu](mailto:carloslobaina97@nauta.cu)

Estudiante Roxanna Alba Cruz<sup>2</sup>; (0000-0003-0161-391x)

Dr. C. Bisleivys Jiménez Valero<sup>3</sup>; (0000-0003-4812-4558)

**Resumen**

El sector empresarial se actualiza de manera constante, las tecnologías cambian y la organización requiere de otras técnicas para operar. El proceso de Reordenamiento Monetario que acontece en Cuba; conlleva una serie de cambios en el sector empresarial cubano. La investigación se realiza en la Sucursal CITUR Varadero, perteneciente al Ministerio del Turismo (MINTUR), con el objetivo analizar la gestión del cambio en la instrumentación del software SIECONS en la entidad. Para contribuir al desarrollo de la indagación se utilizan técnicas y herramientas como la revisión documental, el análisis y síntesis de artículos, tesis, libros y archivos, la observación, la entrevista al personal implicado en el proceso, mapas de procesos y tormenta de ideas. Como principal resultado se considera correcta la gestión del cambio realizada por la empresa, como respuesta adaptativa al entorno empresarial cubano, enfocada en la elevación del nivel de servicio para la satisfacción de las necesidades.

Palabras claves: *cam bio; gestión del cam bio; sector em presarial.*

---

**Abstract**

*The business sector is constantly updated, technologies change and the organization requires other techniques to operate. The process of Monetary Reordering that takes place in Cuba; it entails a series of changes in the Cuban business sector. The investigation is carried out at the CITUR Varadero Branch, belonging to the Ministry of Tourism (MINTUR), with the aim of analyzing the*



---

Monografías 2021

Universidad de Matanzas © 2021

ISBN: 978 - 959 - 16 - 4681 - 1

*change management in the SIECONS software instrumentation in the entity. To contribute to the development of the investigation, techniques and tools are used such as documentary review, analysis and synthesis of articles, theses, books and files, observation, interviewing the personnel involved in the process, process maps and brainstorming. As the main result, the change management carried out by the company is considered correct, as an adaptive response to the Cuban business environment, focused on raising the level of service to satisfy needs.*

*Keywords: business sector; services; change management.*

---

La reconfiguración de la economía y de la sociedad obliga a que las organizaciones estén en cambio permanentemente (Cardona Mejía, 2018), pues lo que está en manos de una organización es la manera de gestionar y enfrentarse al cambio (García Peñalvo, 2018) para dar respuesta a nuevas demandas del entorno. Pues el mundo actual se condiciona por una serie de factores que llevan a pensar en la imperiosa necesidad de darle un rumbo nuevo a las empresas o negocios (Arencibia Franquiz, 2021a), por lo que existe la necesidad de aprender a dirigir inmerso en la incertidumbre, en donde lo único estable es el cambio; proceso mediante el cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior.

Existen factores internos y externos que generan que los procesos, la tecnología y el comportamiento del personal se vean involucrados con el fin de lograr una transformación que apunte al cumplimiento de los objetivos organizacionales y en respuesta a lo que las tendencias, el mercado, la economía y la tecnología genera en las empresas (Vargas Alfonso, 2019).

Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean todas las personas de la organización y en especial los directivos, ya que el liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado (Zapata Santos, 2020), es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la empresa (Alonso Elizondo, Sarmentero Bon, & Navarro Padrón, 2012).

Sin embargo, alegan Ospina Ramírez, Burgos Laitón, and Madera Ruiz (2017) que la gestión no puede basarse únicamente en el agregado de técnicas al favor de un objetivo común, sino también al correcto manejo de los recursos, desde los criterios de eficiencia al disminuir los recursos empleados

y efectividad al conseguir el máximo resultado posible. Puesto que según Zambrano Cancañón, León, and Moreno Pino (2021) las organizaciones invierten una gran cantidad de recursos financieros, tiempo y dedicación de los trabajadores durante el cambio y a pesar de esto, la mayoría de los esfuerzos para implementarlos fracasan. Esto se debe a que el cambio implica romper tradiciones, costumbres, hábitos y paradigmas en la manera de pensar y actuar para ver la realidad organizacional desde diferentes perspectivas (Vargas Alfonso, 2019).

La gestión del cambio presenta un calificativo estratégico al tomar decisiones y obtener información sobre cómo la organización se relaciona con el contexto circundante y de qué manera certifica su viabilidad, crecimiento y supervivencia (Ospina Ramírez *et al.*, 2017). Los altos niveles de competencia, la internacionalización económica y la aparición de nuevas tecnologías son solo tres de los muchos factores que presionan el cambio en las organizaciones (Arencibia Franquiz, 2021a). La ciencia de la administración en su constante evolución deja en evidencia la importancia de imprimir sistemáticamente los cambios necesarios que introduzcan un aumento del desempeño empresarial (Arencibia Franquiz, 2021b). Estos cambios organizacionales involucran a tecnologías, procesos y todos los miembros de la organización.

Los efectos positivos de la inversión en nuevas tecnologías a largo plazo estarían relacionados con el cambio organizacional que es colateral al proceso de adquisición de nuevas tecnologías (Correa Ospina & Díaz Pinzón, 2018). Estos cambios también forman parte de la adaptabilidad de las entidades, entendida como un aspecto operacional de la orientación al mercado que afecta el desempeño organizacional, al permitir a la organización la oportuna respuesta a los cambios del entorno (Ynzunza Cortés & Izar Landeta, 2010). Plantean que cambios tecnológicos en los procesos productivos y empresariales potencializan recursos y capacidades y, con ello, se genera ventaja competitiva (Ynzunza Cortés, Izar Landeta, & Ávila Acosta, 2013).

En la empresa estatal cubana tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores (Alonso Elizondo *et al.*, 2012).

El proceso de Reordenamiento Monetario que acontece en Cuba; conlleva una serie de cambios en el sector empresarial cubano, ya que las empresas deben realizar cambios en sus sistemas económico, financiero, comercial y contractual. Por lo que las directivas deben tomar decisiones de acuerdo a la misión y los objetivos estratégicos de las empresas, pero sin dejar de lado las condiciones de un entorno cambiante y sujeto a modificaciones.

En este escenario empresarial, organizaciones como la Sucursal Citur Varadero, perteneciente a la empresa Em prestur S. A., dedicada a la prestación de servicios constructivos y de mantenimiento a las instalaciones del turismo, están en un constante perfeccionamiento empresarial, en busca de impulsar la economía del país. Por lo que es necesario analizar los sistemas de gestión del cambio de la organización y sus mecanismos de adaptabilidad al entorno actual. A raíz del mismo, la Sucursal CITUR Varadero emprende la instrumentación del software SIECONS para el Cálculo de Presupuestos y Programación de Recursos en Obras de Arquitectura e Ingeniería. Por lo que el objetivo general de la investigación es analizar la gestión del cambio en la instrumentación del software SIECONS en la Sucursal Citur Varadero.

Para dar cumplimiento al objetivo se realiza una observación y síntesis de la situación actual de la entidad y se examina críticamente mediante algunas preguntas confeccionadas para cumplir el objetivo:

- 1- Seleccionar y caracterizar a la organización objeto de estudio.
- 2- Identificar y analizar procesos de cambio organizacional que se manifiesten en la misma.
- 3- Determinar las fuerzas iniciadoras del cambio.
- 4- Clasificar el tipo de cambio presente según el autor Paul Watzlawitck.
- 5- Describir las diferentes etapas del cambio presentes.
- 6- Describir que paradigmas se manifestaron en el proceso de toma de decisiones y cómo se relaciona la resistencia al cambio con los paradigmas.
- 7- Ejemplificar y clasificar los estilos de liderazgo detectados en la organización.
- 8- ¿Usted está de acuerdo con la forma en que se desarrolló la gestión del cambio en la organización?

La principal bibliografía que se toma para darle respuesta a estas interrogantes es Alonso Elizondo y colectivo de autores, 2012, titulada "El cambio hacia el éxito", y es un Folleto de apoyo para la asignatura Gestión del cambio, en la carrera Ingeniería Industrial en la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.

Caracterización de la Sucursal Citur Varadero:

Citur Varadero opera como Sucursal bajo los estándares de conformidad de la Empresa Em prestur S. A., perteneciente al Ministerio del Turismo (MINTUR), con código ONE 60551, inscrita en el Registro Mercantil en el Libro EP, Tomo III, Folio 20, Hoja 21, con domicilio legal en carretera Las Moruas a Finca Siguapa, entre carretera SASA y avenida 2, Cárdenas, provincia Matanzas. Oferta a través de sus Áreas Productivas, una amplia gama de servicios al Turismo y otros sectores, fundamentalmente dentro de la provincia de Matanzas, con actuaciones aisladas en otros territorios del país cuando los clientes lo requieren (Empresa Em prestur S.A., 2017).

Misión: La organización tiene la misión de desarrollar un amplio perfil de productos y servicios de mantenimientos, construcción de pequeñas obras y remodelación, pintura, carpintería y una gran variedad de trabajos especializados para la red hotelera, la gastronomía y la recreación turística en general del MINTUR, que satisfagan las demandas del mercado turístico en relación con el embellecimiento y la funcionalidad de las instalaciones, con el objetivo de preservar el medio ambiente y lograr así la calidad que esperan los clientes (Empresa Em prestur S.A., 2017).

Objetivos Estratégicos: Los objetivos estratégicos de la empresa radican en lograr una mayor eficiencia en la gestión productiva y económico-financiera; incrementar paulatinamente los ingresos, las ventas y disminuir los costos. Fortalecer y potenciar el liderazgo de Citur Varadero en el mercado de prestación de servicios de mantenimiento, reparaciones y construcción de pequeñas obras del sector turístico en la provincia de Matanzas. Alcanzar un alto estado político-moral en los trabajadores, fortalecer la exigencia, disciplina y control interno en todo el ámbito empresarial. Consolidar y desarrollar el funcionamiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE), que se orienta al trabajo del logro de la integración de los sistemas que lo componen.

Entorno:

Si toma en consideración las principales funciones que tiene la organización, se evidencia que el Ministerio de la Construcción (MICONS), es un potencial rival, ya que este último dentro de su objeto social está la cimentación, reparación y mantenimiento de inmuebles turísticos dentro del polo. Con la nueva actualización del modelo económico del país y la apertura a otras formas no estatales de producción, se incrementan dentro del destino turístico de Varadero los trabajadores por cuenta propia (TCP) y las Cooperativas No Agropecuarias, estas constituyen competidores potenciales para la entidad.

Los principales proveedores de la organización son la ITH, comercializadora de importación para el sector turístico, que se encarga de localizar en el exterior los suministros materiales necesarios para el cumplimiento del objeto social de la empresa. También cabe destacar que la Sucursal Citur Varadero posee una UEB (Unidad Estatal Básica) de Aseguramiento, donde su función es la comercialización a nivel nacional.

Las diferentes instalaciones turísticas dentro del municipio y fuera de este son los principales clientes con los que cuenta este sistema productivo. Se pueden mencionar a las instalaciones hoteleras pertenecientes a la UBI Inmobiliaria Matanzas, Cadena Islazul, Palmares, Cadena Caracol, Cubanacan S.A, Transtur, Marina Marlín y Marina Chapelín Varadero.

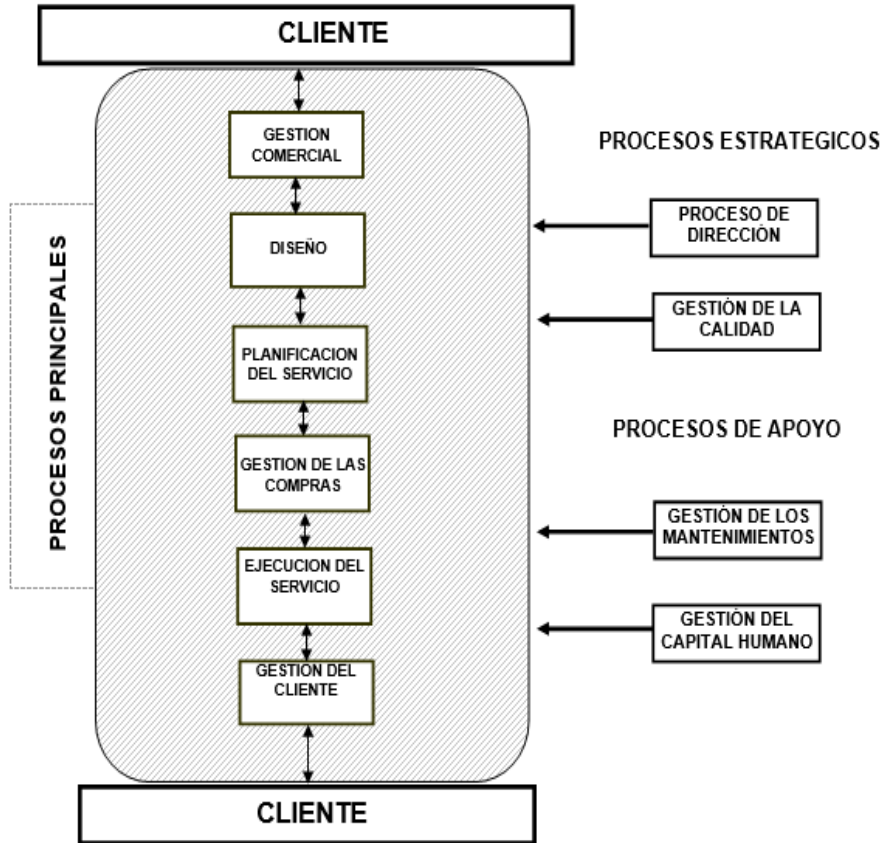
Cartera de servicios:

La cartera de servicios de la entidad se divide en construcciones, servicios técnicos, transporte y otros servicios; los cuales operan como flujos de procesos, tanto en servicios aislados como en paquetes de servicios que pueden incluir la Modalidad Llave en Mano, en los que pueden intervenir una o varias Áreas Productivas, que centra el servicio y la interrelación entre los procesos, aquella que posee un mayor volumen de actuación y que al mismo tiempo posee como responsabilidad, la de establecer las relaciones contractuales con el cliente; en otros casos cuando la inversión por su magnitud lo requiere, se asigna un grupo contratista que centra las relaciones entre las distintas Áreas Productivas y el cliente.

Dentro de los procesos organizacionales (Figura 1) de la entidad podemos mencionar:

- Estratégicos: Proceso de Dirección; Gestión de la Calidad.

- Claves: Gestión Comercial; Diseño; Planificación del Servicio; Gestión de las Compras; Ejecución del Servicio; Gestión del Cliente.



- Apoyo: Gestión de los Mantenimientos; Gestión del Capital Humano.

Figura 1: Mapa de procesos de la entidad objeto de estudio.

Fuente: Empresa Emprestur S.A. (2017).

De forma general la Sucursal Citur Varadero es una empresa cubana dedicada a la prestación de servicios constructivos a las instalaciones del turismo y tiene la responsabilidad con sus clientes de satisfacer las necesidades y asegurar su conformidad con servicios certificados.

Situación actual de la empresa:

El proceso de ejecución del servicio (figura 2) es uno de los procesos claves o principales de la entidad; el mismo se compone por varios subprocesos y procedimientos; dentro de los cuales se

encuentran el Cálculo de Presupuestos y Programación de Recursos en Obras de Arquitectura e Ingeniería; ejecutados principalmente por los técnicos y especialistas. El Ministerio de la Construcción (M ICONS) de la República de Cuba tiene establecido varias herramientas informáticas para realizar estas arduas labores, con el apoyo de la Empresa AICROS se materializan estos procedimientos convirtiéndolos en software que ponen a disposición del empresariado dedicado a las actividades de Construcción y Montaje en el país.



Figura 2: Proceso de Ejecución del Servicio.

Fuente: elaboración propia.

En la Sucursal Citur Varadero desde hace más de 30 años se utiliza el software Preswin. Esta herramienta diseñada para Windows 9x, 2000, NT y XP, permite de forma rápida la captación de los listados de cantidades de los volúmenes de construcción con vistas a facilitar el cálculo de presupuestos y programaciones cuantitativas de los recursos utilizados, a los diferentes niveles de la obra. Algunas de las ventajas que esta herramienta informática es que cuenta con una Base de Datos de más de 11 000 Renglones Variantes del Sistema de Precios vigente en nuestro país (PRECONS), con las normas de trabajo de los recursos asociados. También admite exportar automáticamente el presupuesto hacia cualquier versión de Microsoft Project (4.1, 98, 2000 y 2003), lo que proporciona la entrada de las tareas y los recursos asociados a estas para realizar la



Programación y el Control de los Recursos de la obra. Cuenta con menús de despliegue que ofrecen un acceso inmediato a todos los datos necesarios para la confección del presupuesto, ya sea para crear uno nuevo o editar uno existente, así como modificar la base de datos para aquellos usuarios autorizados (Grupo Desarrollo Preswin, 2006).

Hasta el pasado año 2020 el software Preswin se trabajaba con la versión 7.3 y la misma posee un alto grado de aceptación dentro del personal técnico encargado de su empleo. Estos a su vez contaban con años de experiencia en su aplicación, de fácil comprensión y con una amplia gama de prestaciones, este software le permite a la distancia de un clic varios análisis de carácter técnico. A pesar de que su uso es general en la Sucursal para el personal técnico en la ejecución de las obras, no se aprovecha todas las posibilidades que este brinda, ya sea por desconocimiento o por temor a una operación incorrecta que cause un desperfecto en la base de datos. Cabe destacar que no existe en la Sucursal un procedimiento para que el personal técnico de nueva incorporación sea adiestrado con las competencias que requiere el empleo del mismo y de igual forma aún no se encuentran actualizados las normas con el nuevo sistema de Precios de la Construcción en su II Versión (PRECONS II).

A raíz del proceso de Reordenamiento Monetario acontecido en el país, la Sucursal CITUR Varadero emprende acciones para reorganizar todo su sistema económico, financiero, comercial y contractual. La gran mayoría de los contratos de ejecución de servicios constructivos se firman entre las partes con dos monedas (CUP y CUC) y con la aplicación del software Preswin. A partir del día 0, la Dirección Técnica de la Sucursal analiza en su Consejo Técnico las posibilidades reales que brinda el Preswin para los servicios contratados y que son de continuación para el año 2021. En consulta con AICROS sobre dicha situación la entidad informa que los contratos soportados con la aplicación hasta ese momento en versiones inferiores a las 9.0 no podrán ser unificadas sus partidas de monedas a una sola, por lo que se debería partir del punto inicial, o sea que habría que introducir toda la información de cada uno de los presupuestos.

Esta situación a principios del mes de enero del presente año, acarrea múltiples problemas para la Dirección técnica que se ve inhabilitada de lograr poner en marcha todos los servicios y su documentación técnica en un breve plazo. Por lo que habría que introducir toda la información en

unos días cuando este proceso se extiende desde un mes hasta tres meses en dependencia de la complejidad y del tipo de servicio constructivo (no es lo mismo un servicio de pintura que la ejecución de una obra de más de 2 años de duración). A partir de esta problemática la Dirección técnica en previa consulta con su Casa Matriz, llega al consenso de aplicar el software SIECONS (Registrado en el Centro Nacional de Derecho de Autor Cubano, registro: 04426-4426, actualizado constantemente con la documentación emitida por la dirección de precios del Ministerio de la Construcción (Montano Villarreal & Rosabal Orive, 2008)) para los servicios de Presupuestos y control de certificaciones de los contratos en ejecución de obras y servicios, ya que el mismo si permite unificar precios en la importación de sus bases de datos y no habría que introducir los datos de los presupuestos de las obras y servicios ya contratados. Esto ahorraría tiempo y trabajo en cuanto a los cronogramas que se trazan y no se afectarían las actividades de ejecución de servicios contratados.

Además el empleo de esta aplicación comprende una amplia gama de beneficios, resultados entre los que se encuentran: procesar con facilidad, comodidad y oportunidad una amplia variedad de informaciones primarias periódicas que con su automatización elevan considerablemente la eficiencia en la gestión de su entidad, plan anual, partes diarios, programaciones mensuales, presupuestos, certificaciones, facturas, recepción de ingresos, cartera de cobros y control de clientes (Montano Villarreal & Rosabal Orive, 2008).

Caracterización de la gestión del cambio organizacional en la empresa objeto de estudio:

Las fuerzas iniciadoras del cambio provienen de afuera de la organización, las cuales crean la necesidad de cambios de orden interno; por lo que se consideran fuerzas externas o endógenas. A raíz de que el proceso de Reordenamiento Monetario es una medida tomada por el gobierno a nivel nacional con el objetivo principal de eliminar la dualidad monetaria y cambiaría en el país, en aras de reconstruir y mejorar la economía cubana.

De manera general según el autor Paul Watzlawitck; se clasifica este cambio como de tipo II; ya que el mismo transforma el sistema; al utilizar un nuevo software para los servicios de Presupuestos y control de certificaciones de los contratos en ejecución de obras y servicios; cambio percibido por todo el personal encargado de estos procesos. De manera específica se clasifica como cambio

planeado; esfuerzo sistemático y continuo para rediseñar la organización de tal manera que le ayude a adaptarse a los cambios en el medio externo, en este caso al proceso de Reordenamiento Monetario.

Este cambio transita por la etapa de descongelamiento; donde se rompe con puntos de actuación señalados, ya que desde hace más de 30 años se utilizaba el software Preswin 7.3, y puesto a las desventajas que ofrecía el mismo respecto al entorno actual; los contratos soportados con la aplicación hasta ese momento en versiones inferiores a las 9.0 no podrán ser unificadas sus partidas de monedas a una sola, por lo que se debería partir del punto inicial, o sea que habría que introducir toda la información de cada uno de los presupuestos. Por lo que existía la necesidad clara de cambiar. En la actualidad el proceso transcurre por la etapa de cambio o transición; donde la directiva de la sucursal se centra en el apoyo a la gestión de las actividades que están implicadas en el proceso de cambio; la capacitación adecuada para el personal técnico encargado de los servicios de Presupuestos y control de certificaciones. El personal técnico de la empresa rebaza las 30 PC y hasta el momento la sucursal pudo adquirir 15 licencias solamente, por lo que el resto trabaja y se ejercita en un plazo de 3 meses, que es el periodo de prueba establecido por los autores del software. En este momento se trabaja en adquirir las licencias para el resto del personal técnico y especializado.

Dentro de los paradigmas empresariales cubanos que se ponen de manifiesto en el proceso de toma de decisiones se encuentran: el cambio y las mejoras es un proceso constante, satisfacción permanente a los clientes y la atención a los problemas críticos que determinan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En el caso estudio no se manifiesta una resistencia al cambio como tal, porque este nuevo software al permitir unificar los precios en la importación de sus bases de datos, los técnicos no tendrían que introducir nuevamente todos los datos de los presupuestos de las obras y servicios ya contratados; lo que constituiría un ahorro increíble de horas de trabajo, traducido en tiempo perdido para la ejecución de los servicios. Esta ventaja consolida al cambio como una solución aceptada por todos los implicados al problema, resultado del entorno actual. También constituye una manifestación de la

gran adaptabilidad de la Empresa y sus trabajadores, en un momento donde el país se encuentra en una constante transformación y reestructuración de su modelo económico.

Aunque es importante resaltar que no todos los técnicos cuentan con la misma capacidad de aprendizaje; para algunos es un poco difícil el uso total del software y de todas las ventajas que el mismo ofrece, por lo que se hace necesario una intensiva capacitación para todo el personal, y en especial para los que presenten problemas de aprendizaje con la nueva herramienta informática.

El estilo de liderazgo que se manifiesta en la organización, y sobre todo en la gestión del cambio es el participativo o democrático; ya que las decisiones no solo son consultadas con el órgano superior, sino con los especialistas principales de la empresa.

La instrumentación del software SIECONS en la organización; es un ejemplo de la adaptabilidad, al permitir a la organización la oportuna respuesta a los cambios del entorno actual y de la realidad empresarial cubana. De esta forma la empresa logra sostener todos los contratos de las obras y servicios en ejecución que estaban hechos en la dualidad monetaria, y propicia la recepción de nuevos servicios constructivos, al concederle una valiosa ventaja ante sus competidores.

La Sucursal Citur Varadero deberá mantener vivos los procesos de gestión del cambio en función de lograr una mayor eficiencia en la gestión productiva y económico-financiera, debido a las circunstancias actuales por la que hoy transita nuestro país, sobre todo en el sector económico. En vistas de fortalecer y potenciar el liderazgo de Citur Varadero en el mercado de prestación de servicios de mantenimiento, reparaciones y construcción de pequeñas obras del sector turístico en la provincia de Matanzas, la entidad deberá tomar decisiones y realizar los cambios necesarios, sobre todo cambios tecnológicos en los procesos productivos y empresariales, que le permitan potencializar sus recursos y capacidades y, con ello, generar ventaja competitiva.

Valoración de la Gestión del Cambio en la empresa Citur

Se considera correcta la gestión del cambio realizada por la empresa (Figura 3), como respuesta adaptativa al entorno empresarial cubano, enfocada en la elevación del nivel de servicio para la satisfacción de las necesidades. Es un proceso de mejora continua de la gestión de la empresa, que posibilita lograr, de forma sistemática, un alto desempeño para producir prestar servicios competitivos en el mercado. Decisiones por consenso, basadas en paradigmas empresariales

cubanos, que vinculan a la instrumentación del software SIECONS, con los objetivos estratégicos de la Sucursal.



Figura 3. Valoración gráfica del cambio caso estudio.

Fuente: elaboración propia.

Este cambio organizacional se realiza con un enfoque integral en toda la organización, ya que la misma se considera un sistema, y soluciones organizativas o acciones tomadas deben ver a la empresa como un todo. Esta tendencia de los enfoques y modelos modernos para gestionar el cambio o la transformación organizacional, buscan construir una empresa integrada en el sentido que marcan sus objetivos estratégicos (enfoque estratégico), orientada a satisfacer las necesidades de la sociedad y los clientes (enfoque de servicio) y para ello se basa en la mejora de sus procesos y en el aprendizaje permanente (enfoque de procesos).

La Sucursal Citur Varadero bajo los estándares de conformidad de la Empresa Emprestur S. A., perteneciente al Ministerio del Turismo, tiene la misión de desarrollar un amplio perfil de productos y servicios de mantenimientos, construcción de pequeñas obras y remodelación, pintura, carpintería y una gran variedad de trabajos especializados para la red hotelera, la gastronomía y la recreación turística en

general. A raíz del proceso de Reordenamiento Monetario acontecido en el país, la Sucursal Citur Varadero instrumenta el software SIECONS para los servicios de Cálculo de Presupuestos y Programación de Recursos en Obras de Arquitectura e Ingeniería. Las fuerzas iniciadoras del cambio provienen de afuera de la organización, cambio de tipo II que marcha por la etapa de transición, basado en paradigmas empresariales cubanos, en el cual no se manifiesta una resistencia al cambio como tal y es un ejemplo de la capacidad de adaptarse al entorno empresarial cubano actual. Se considera correcta la gestión del cambio realizada por la empresa, como respuesta adaptativa al entorno empresarial cubano, enfocada en la elevación del nivel de servicio para la satisfacción de las necesidades.

#### Referencias bibliográficas

- Alonso Elizondo, P., Sarmentero Bon, I., & Navarro Padrón, D. (2012). El cambio hacia el éxito. In U. d. Matanzas (Ed.), Folleto de apoyo para la asignatura Gestión del cambio. Matanzas: Facultad de Ciencias Empresariales.
- Arencibia Franquiz, G. (2021a). Aspectos generales en la gestión del cambio. Paper presented at the Gestión de cambio organizacional, Matanzas, Cuba.
- Arencibia Franquiz, G. (2021b). El cambio, elementos fundamentales a considerar. Paper presented at the Gestión de cambio organizacional, Matanzas, Cuba.
- Cardona Mejía, L. M. (2018). Gestión del cambio en las organizaciones. Expom otricidad, pp. 73-82.
- Correa Ospina, M. L., & Díaz Pinzón, B. H. (2018). Capacidad en tecnologías de la información y desempeño organizacional: un estudio en el contexto colombiano. *Innovar*, 28 (69), pp. 99-116. doi: <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71699>
- Empresa Em prestur S.A. (2017). Manual de la Gestión de la Calidad de Citur Varadero.
- García Peñalvo, F. J. (2018). Habilidades directivas y gestión del cambio. Paper presented at the Máster Universitario Ingeniería Informática, Universidad de Salamanca.
- Grupo Desarrollo Preswin. (2006). Manual de Contenido del Preswin 7.3: AICROS.
- Montano Villarreal, P., & Rosabal O rive, M. A. (2008). Manual del SIECONS.
- Ospina Ram írez, D. A., Burgos Laitón, S. B., & Madera Ruiz, J. A. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos de saberes*(46), pp. 187-200.

- Vargas Alfonso, D. F. (2019). Gestión del cambio organizacional en proyectos de TI en las entidades públicas del sector agropecuario en Colombia. (Tesis en opción al grado científico de Máster en Administración de Empresas), Universidad EAN, Colombia.
- Ynzunza Cortés, C. B., & Izar Landeta, J. M. (2010). Impacto de las fuerzas del mercado y la orientación al mercado en el desempeño organizacional. *Investigación Administrativa*(No. 106), pp. 7-16.
- Ynzunza Cortés, C. B., Izar Landeta, J. M., & Ávila Acosta, R. (2013). Recursos y capacidades de tecnología y desempeño organizacional. *Conciencia Tecnológica*, Vol. 46, pp. 36-42.
- Zambrano Cancañón, C. E., Lao León, Y. O., & Moreno Pino, M. R. (2021). Modelo de gestión del cambio organizacional con pensamiento lean en servicios turísticos. *Contaduría y Administración*, 67(1), pp. 23-46. doi: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2912>
- Zapata Santos, S. P. (2020). Liderazgo y gestión del cambio un reto organizacional. (Tesis en opción al título de Especialista en Gerencia de Proyectos), Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Santiago de Cali, Colombia.