



Facultad de Ciencias Económicas

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN CONTABILIDAD GERENCIAL

Título: Procedimiento para evaluar la Gestión por Procesos en la Consultoría Económica CANEC, S.A.

Autora: Lic. Maritza Teresa Pérez Isern

Tutora: MSc. Maritza Díaz Martell

HOLGUÍN

2014

Agradecimientos

Si bien estos años de Universidad y del trabajo de diploma en específico han requerido de mi esfuerzo y horas de estudio, no hubiese logrado los resultados de hoy sin la ayuda de muchas personas a las que quiero agradecer realmente por su apoyo incondicional a la culminación del mismo:

- A mi esposo por la tolerancia en compartir tareas que ocupan gran parte de mi tiempo y estar presto a la crítica constructiva en todo el desarrollo de esta investigación.
- A Roberto Asensio por el apoyo que me brindó en todo el tiempo de estudio y que contribuyó a que hoy pueda presentar la defensa de este trabajo.
- A Gustavo por apoyarme incondicionalmente en todo el asesoramiento de este proyecto, con su experiencia, profesionalidad y paciencia para que saliera a la luz este trabajo.
- A Arilda por dedicar parte de su tiempo a la revisión de este trabajo aun cuando era prematura su ejecución.
- A los compañeros del área de Mercadotecnia que me facilitaron la información necesaria para el desarrollo del trabajo.
- A María Leonor por la dedicación a revisar toda la información procesada.
- A Nuria por darle el toque final a la investigación y contribuir a quitarme mis miedos.
- A Teresita, Robertico, Fidel y a Zulen Pérez Directora General de CANEC por haber confiado en este proyecto y al validarlo pudieron emitir sus criterios de confiabilidad del mismo.
- A mi tutota por sus sabios consejos y el apoyo incondicional prestado, aún cuando estaba enfrascada en su tesis de doctorado.

Con todos ellos tengo una deuda de gratitud eterna.



Dedicatoria

“...A mis hijas, mi nieto Jackson y a mi esposo Carlos Manuel...”

“...A esas personas que me han ayudado con solamente estar ahí y creer...”

Pensamiento



“En prever está todo el arte de salvar.”

José Martí

Resumen

El enfoque de procesos, para la gestión en las empresas ha sido reconocido, en los últimos años, como un eslabón fundamental para adaptarse al entorno y alcanzar el éxito organizacional; lograr esta meta exige medir, analizar y revisar, continuamente, el desempeño de estos ya que el rendimiento en la entidad está en total correspondencia con el desempeño individual de cada proceso.

Reconociendo lo anteriormente planteado, la presente investigación titulada “Procedimiento para evaluar la Gestión por Procesos en la Consultoría Económica CANEC, S.A.” tiene como objetivo diseñar un procedimiento que contribuya a evaluar el desempeño de los procesos que se generan e influyen en la actividad fundamental de la misma, con vista a su mejora continua e incremento de sus resultados.

Para el logro del objetivo propuesto se han utilizado métodos teóricos y empíricos, entre los que se encuentran: histórico – lógico, análisis y síntesis, inducción – deducción, sistémico – estructural, encuestas, revisión de documentos y entrevistas.

Como resultados de la aplicación del procedimiento diseñado se ha podido conocer que aunque se aplica el enfoque de proceso dentro de la organización, no se logra medir correctamente la gestión de los procesos, existiendo reservas sin detectar, con las cuales pueden elevar, aun más, el rendimiento general de la empresa.

ÍNDICE

CONTENIDO	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.1 La gestión por procesos. Elementos fundamentales.	7
1.1.1 Principales Definiciones.	8
1.1.2 Breve reseña de la historia y evolución de la gestión por procesos.	10
1.1.3 Enfoque y gestión por procesos. Su importancia y ventajas.	13
1.1.4 Principales métodos o modelos mayormente utilizados que reconocen la gestión por procesos.	14
1.1.5 Etapas fundamentales de la gestión por procesos.	18
1.2 Conceptos y Características básicas de los procesos.	22
1.2.1 Definiciones de procesos.	24
1.2.2 Clasificación de los procesos.	25
1.2.3 Elementos fundamentales de los procesos.	27
1.3 El desempeño desde el punto de vista empresarial.	30
1.3.1 El desempeño empresarial.	31
1.3.2 El desempeño empresarial en Cuba.	34
1.3.3 El desempeño de la gestión por procesos en Cuba.	36
1.4 El proceso de evaluación de la gestión empresarial.	38
1.4.1 La eficacia. Indicadores de eficacia.	40
1.4.2 La eficiencia. Indicadores de eficiencia.	41
1.4.3 Análisis de filosofías que tributan a la evaluación de la eficacia y la eficiencia.	42
1.5 Conclusiones parciales del capítulo	44
CAPÍTULO II. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	46
2.1 Procedimiento propuesto para evaluar la gestión empresarial a partir de un enfoque basado en proceso.	46
2.2 Demostración de la viabilidad del procedimiento para evaluar el desempeño de los procesos en la Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Holguín.	47
2.2.1 Fase I. Caracterización.	47
2.2.2 Fase II. Diagnóstico	63
2.2.3 Fase III: Proyección de Mejoras	76
2.2.4 Fase IV: Aplicación	77
2.3 Evaluación de los resultados obtenidos tanto en su concepción como en la aplicación práctica del procedimiento propuesto	78

CONTENIDO	Página
mediante el Método Delphi	
VALORACIÓN ECONÓMICO-SOCIAL	80
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXO	

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la globalización mundial de la economía, la rapidez de los cambios tecnológicos, la aparición de nuevos mercados, de nuevos productos, entre otros aspectos, exigen formas de dirección, que con el menor costo posible, puedan realizar una valoración rápida del entorno y consecuentemente ejercer una dirección eficiente de los recursos disponibles.

Ante estos desafíos, la dirección de la organización, debe lograr, que cada vez más, sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de cada objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Las organizaciones serán tan eficaces y eficientes como lo sean sus procesos.

La mayoría de los directivos han tomado conciencia de esto y se preguntan cómo mejorar los procesos y evitar algunos males habituales como: poco enfoque al cliente, bajo rendimiento de los procesos, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, excesivas inspecciones, reproceso, etc.

De ahí que la gestión por procesos, sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes.

En las empresas que aplican este tipo de gestión el principal punto de análisis lo constituye el grado de economía, eficiencia y eficacia que logran en la planificación, organización y control de los recursos que utilizan y la observancia de las disposiciones pertinentes, con vista a determinar su utilización más racional.

El poder establecer las regulaciones básicas a cumplir en la valoración cuantitativa y cualitativa de los resultados de la gestión de una organización constituye una de las herramientas fundamentales para que estas puedan obtener bienes o servicios con una eficiencia relevante, que les permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, lo que se ha convertido en un tema de gran actualidad.

Autores como Kaplan & Norton (2002/b/) han revolucionado el mundo del management con la presentación del Balanced Scorecard, mostrando las bases para la implantación de estrategias empresariales.

Este enfoque supera los anteriores que centraban su atención en la realización de estudios financieros, contabilidad de costo, estudios presupuestarios, controles contables y operativos (Bueno Campos et al., 1989).

Otros autores (Harrington, 1991; Blanco Illesca, 1993; Lorino, 1993; Goldratt, 1995/a; Trischler, 1998) han buscado la optimización del desempeño global de la organización a partir de identificar los principales procesos que añaden valor, de manera que pueda mejorarse la cadena de valor de la empresa y su interrelación con los grupos de interés. Varios especialistas que tratan el tema de la administración de operaciones, (Companys Pascual, 1989; Everett E, 1991; Fernández Sánchez, 1993; Domínguez Machuca, 1995; Schroeder, 1998, Cuatrecasas Arbós, 1999) establecen que se deben considerar como áreas de decisión el diseño y perfeccionamiento de la función de producción/operaciones, y otros definen a las etapas que conforman el proceso de planificación, organización y control de la producción.

En Cuba las condiciones actuales y futuras de la economía exigen de las empresas la utilización de estos conceptos, por la imperiosa necesidad de obtener producciones y servicios con una eficiencia relevante, como vía para el desarrollo del país y la inserción en el mercado internacional, para lo cual se requiere de un alto grado de competitividad, a la que se debe aspirar con la implantación de programas de mejora, siendo, en estos momentos el Perfeccionamiento Empresarial, una de las vías para lograr esto.

Por otra parte, en el contexto cubano se vienen operando profundas transformaciones de tipo políticas, legales y reglamentarias con respecto al Modelo Económico Cubano, existiendo una imperiosa necesidad de los servicios de consultoría contable financiera y de gestión empresarial afines, con una eficiencia relevante, por lo que este sector ha cobrado una vital importancia para beneficio de la economía y la sociedad.

La dinámica que se le impone a las entidades de este sector las obliga a velar más por su adaptación continua a los cambios que se vienen produciendo en el entorno para actuar con eficacia y eficiencia, en aras de garantizar su posicionamiento en el mercado. Tal es el caso de la Consultoría Económica CANEC, S.A., Sucursal Holguín.

La entidad ha logrado alcanzar resultados positivos desde la constitución e implementación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, no obstante a ello, en

los últimos tiempos se vienen manifestando algunas insuficiencias que la obliga a ejercer un mejor control sobre los resultados de su gestión, tales como: demoras en la prestación del servicio por carencia de personal disponible, limitaciones para poder cubrir sus necesidades y expectativas de servicios y falta de motivación hacia el trabajo en grupo; estimulación, esfuerzo individual y las condiciones de trabajo.

Lo que permite plantear que las insuficiencias en la aplicación de herramientas para el control y la carencia de indicadores que de forma proactiva facilite el proceso de toma de decisiones ha limitado la mejora continua de la Consultoría Económica CANEC, S.A., Sucursal Holguín.

Lo hasta aquí analizado, constituye a grandes rasgos la **situación problémica** que fundamenta esta investigación, por lo que constituye un **problema científico** a resolver ¿Cómo favorecer los resultados de economía, eficacia y eficiencia de la entidad a partir de la evaluación de la gestión de sus procesos?

El **objeto de investigación** lo constituye: La Gestión por Procesos y como **Campo de Acción** la gestión de los procesos en la Consultoría Económica CANEC S.A., en Holguín.

Como **objetivo general** se persigue: diseñar y aplicar un procedimiento para evaluar la gestión por procesos en la Consultoría Económica CANEC S.A., en Holguín, que permita trazar estrategias que propicien una mejor correspondencia con los resultados finales de la Organización.

Objetivos específicos:

- Analizar el desarrollo de la gestión empresarial y su tendencia actual basada en los procesos así como los métodos para evaluarlo.
- Proponer y aplicar un procedimiento para evaluar la gestión por procesos y su correlación con los resultados finales.

Se plantea como **hipótesis**: El diseño y aplicación de un procedimiento para evaluar la gestión por procesos en la Consultoría Económica CANEC S.A., en Holguín permitirá trazar estrategias que propicien una mejor correspondencia con los resultados finales de la Organización.

Como **métodos de investigación** para desarrollar este trabajo se utilizan:

Métodos Teóricos:

Histórico - Lógico: para estudiar la evolución de la gestión por procesos expuesta en el capítulo 1 y en la validación del procedimiento cuyos resultados son expuestos en el capítulo 2.

Análisis y Síntesis: en el procesamiento y análisis de la información obtenida, así como, en la elaboración de las conclusiones.

Inducción – deducción: se parte de propósitos particulares para llegar a los generales y viceversa, específicamente se utilizó para el análisis de las relaciones entre las fases, etapas y pasos a desarrollar en los capítulos 2.

El **sistémico - estructural** para abordar el carácter sistémico de la organización y la del enfoque basado en procesos, analizando los procesos involucrados en ellos.

Métodos Empíricos:

Técnicas de trabajo en grupo, método de expertos, entrevistas, observación directa, consulta y análisis de documentos, tormentas de ideas, encuestas para la recopilación y obtención de información utilizada en la validación del procedimiento, analizado en el capítulo 2.

Descripción del aporte de la investigación

Este trabajo tiene como **novedad científica** que por primera vez se diseña y aplica un procedimiento que permite medir las reservas que subyacen en los subprocessos para evaluar la gestión por procesos en la Consultoría Económica CANEC S.A., Sucursal Holguín.

El **valor metodológico** de esta investigación se sustenta en que el procedimiento propuesto integra diferentes conceptos y herramientas pertinentes para el control de gestión por procesos, ofreciendo un instrumento para la toma de decisiones a los directivos. En este orden ofrece una respuesta a las exigencias del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en materia de organización de la producción de bienes y servicios, control interno y sistema informativo, lo que puede ser incorporado de forma coherente a las etapas de Diagnóstico y Expediente.

La **relevancia** de esta investigación radica en:

- Se aplica un procedimiento que posibilita medir y comparar los logros alcanzados por una entidad en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de economía, eficacia y eficiencia.
- Brinda un conjunto de estrategias a seguir para contribuir a elevar los niveles de gestión.
- Constituye una fuente de información para los directivos y demás trabajadores, los que podrán conocer con exactitud en qué deben trabajar para lograr una mayor productividad.
- Es una referencia para futuras investigaciones.
- Contribuye de forma efectiva a la implantación del Proceso Estratégico que se viene desarrollando en CANEC y sirve de guía para la gestión de la dirección hacia un desempeño superior.
- Permite determinar el nivel de integración de los procesos, monitorear la relación existente entre los subprocesos y determinar la existencia de relaciones críticas, sobre las cuales se deben actuar para mejorar el nivel de integración, y dar respuesta a las demandas de los clientes y satisfacerlas con eficacia y eficiencia.
- Posibilita a la organización adaptarse a las nuevas condiciones imperantes, más cuando en la esfera del conocimiento en que se desarrollan la mayoría de los servicios se demanda de una constante superación y formación del personal.
- Contribuye a la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución No. 07 referido a: lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces y el No. 08 referido a que: el incremento de las facultades de las direcciones de las entidades esté asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan y el logro de una mejor utilización y aprovechamiento de la fuerza de trabajo y de las capacidades existentes.

El presente trabajo está estructurado en: Introducción, Capítulo 1, Capítulo 2, Valoración Económico-Social, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

En el Capítulo 1 se recoge la fundamentación teórica relacionada con este tema, en el Capítulo 2 se describe el procedimiento para evaluar la gestión empresarial a partir de un enfoque basado en proceso y la demostración de la viabilidad del procedimiento para evaluar el desempeño de los procesos en Consultoría Económica CANEC S.A., Sucursal Holguín.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se abordan elementos teóricos que sustentan la investigación realizada en el campo de la gestión empresarial y el enfoque basado en procesos. Se hace referencia a las formas utilizadas para evaluar la gestión, a través de las particularidades de sus procesos y su análisis conceptual, lo que ha permitido diseñar el procedimiento que posibilita evaluar la gestión por procesos en la organización objeto de estudio. El hilo conductor para la elaboración del marco teórico práctico referencial de la investigación se muestra en la **Figura 1.1**.

1.1 La gestión por procesos. Elementos Fundamentales

Las exigencias de un entorno tan cambiante al que están sometidas muchas organizaciones, han obligado a varias empresas a efectuar un cambio de enfoque con respecto a la manera de asumir la gestión. Se trata de un giro indispensable y preciso que requiere de un cambio sustancial en la forma de pensar y actuar de sus miembros, consistente en considerar a los procesos como la base operativa de la organización, como los elementos primordiales cuya administración integral y activa es factor clave para el éxito.

Cada vez más el éxito de las organizaciones ya sean de producción o de servicios, lucrativas o sin fines de lucro, depende de la gestión eficiente y eficaz de sus procesos. De ahí, que el enfoque por procesos, después de muchos años de haberse aplicado, continué siendo una herramienta de excelencia para la dirección de las organizaciones. “Los procesos se consideran la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente, se convierten en la base estructural de un número creciente de ellas” (Zariategui, 1999), por la importancia que tienen en el logro de los resultados de la organización.

Compartiendo estas ideas un gran número de autores han orientado sus estudios a la gestión por procesos, en los cuales “subyace la comprensión de que el enfoque y gestión de procesos es la llave para entender la organización como un sistema” (González Méndez, 2002).

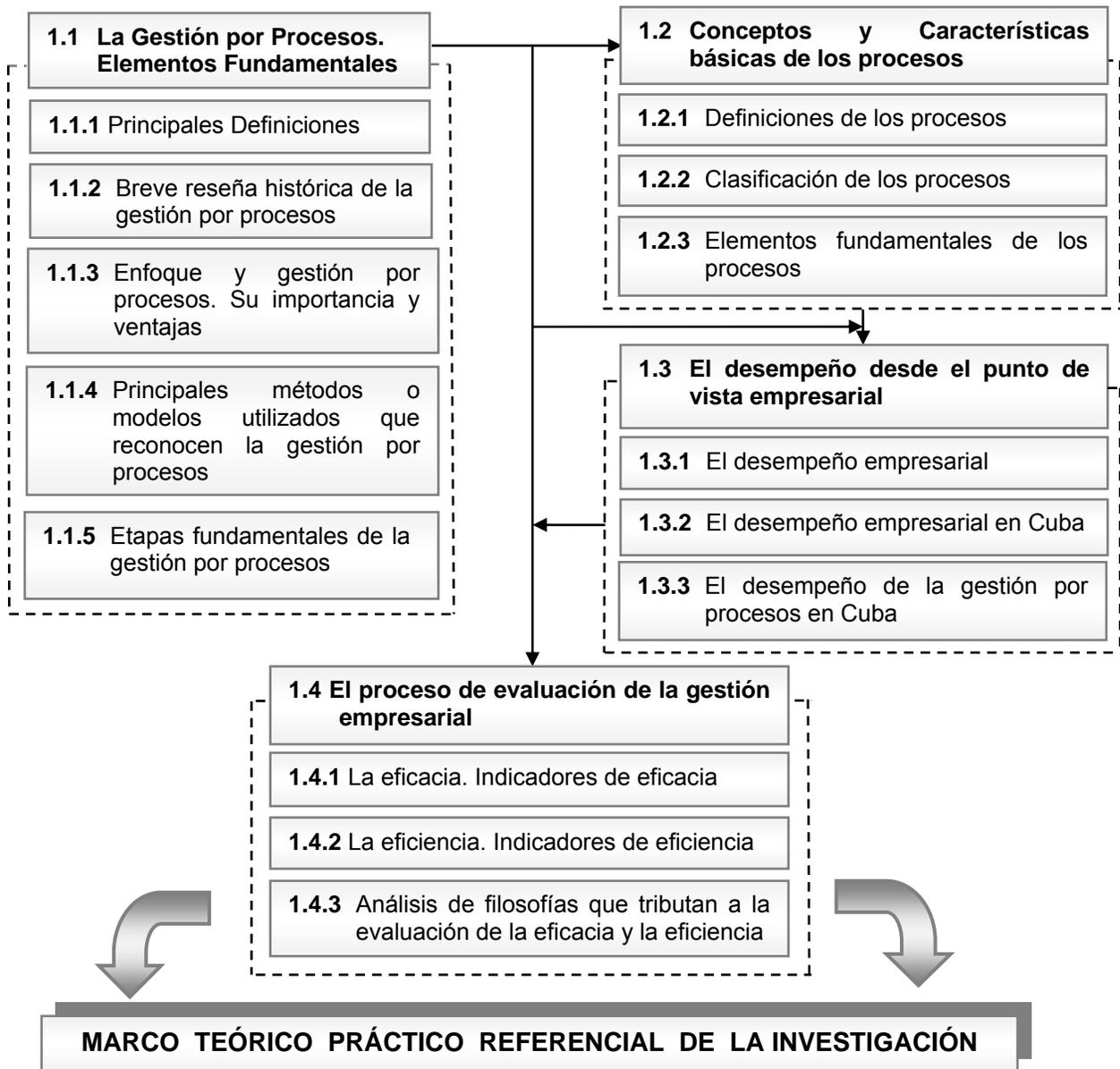


Figura 1.1 Hilo conductor para la elaboración del marco teórico práctico referencial de la investigación.

1.1.1 Principales Definiciones

El proceso es un conjunto de actividades ordenadas, donde se emplean recursos que son transformados en productos o servicios. Los rasgos distintivos asociados a este concepto son la definición de términos: proveedores, entradas, actividades.

Para una mayor comprensión de la gestión por procesos es necesario profundizar en la definición del término proceso debido a que este es “posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras” (Zaratiegui, 1999).

Según las definiciones de procesos planteadas por varios autores contemporáneos dentro de los que se pueden citar a Zaratiegui, (1999), se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación que parten de unas entradas (medios, materiales e informaciones) para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes lo han solicitado, los clientes de cada proceso. Por otra parte para Thor, (2009), “un proceso es la secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, consumiendo unos recursos para obtener un resultado conforme a los requerimientos del cliente (interno o externo)”. A partir del análisis de las definiciones que aparecen en la literatura de proceso, se puede concluir que los autores coinciden en que se está en presencia de un proceso cuando interactúan los elementos de entrada, el proceso de transformación, los elementos de salida y los clientes (internos o externos). Entendiéndose por proceso como la secuencia ordenada y lógica de actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con el objetivo de satisfacer las demandas de los clientes.

A partir del estudio de las definiciones de gestión por procesos dadas por diferentes autores ^[1] se obtienen las conclusiones siguientes:

- El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, enlazando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización, a la vez que mejora la gestión de las interfaces del proceso (Alfonso Robaina, 2007; Álvarez Suárez, 2011).
- Ayuda a la comprensión de la organización como un sistema de procesos interrelacionados, que a través de su integración se obtienen resultados superiores.
- Contribuye al cumplimiento de los objetivos y aumenta la capacidad de respuesta de la organización.

¹ Nogueira Rivera, 2002; Negrin Sosa, 2003; Alfonso Robaina, 2007; Hernández Nariño, 2010; González Cruz y Hernández Pérez, 2010

- Se orienta a los resultados y permite identificar y satisfacer las necesidades de los clientes (Alfonso Robaina, 2007), por lo que incrementa la eficiencia y eficacia en las organizaciones.
- Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades (Álvarez Suárez, 2011).
- Aporta un conjunto de herramientas (mapa de proceso, ficha, despliegue, flujogramas, indicadores) para la dirección y toma de decisiones.
- La gestión de la organización basada en sus procesos permite mejorar su eficiencia y eficacia, dotando al sistema de gestión de flexibilidad para adaptarse y satisfacer las demandas de los clientes garantizando la calidad de los productos o servicios que se generan.

Los planteamientos anteriores, constituyen además de características de la gestión por procesos, algunos de los beneficios que aporta, siendo este enfoque de dirección fundamental para la comprensión de la empresa como un sistema de procesos.

1.1.2 Breve reseña de la historia sobre la evolución de la gestión por procesos

En la etapa preindustrial o época artesanal, el hombre demandaba hacer las cosas a cualquier costo, procurando satisfacer con su trabajo su orgullo personal y satisfacer al comprador. El artesano, conocía sus gustos o preferencias, por lo tanto la idea de la calidad para él estaba clara, el hecho de que su trabajo tuviera o no calidad dependía totalmente del cliente. Conjuntamente a esto el artesano sabía qué y cómo debía hacer las cosas para que el comprador estuviera satisfecho. De esta forma las nociones de calidad y procesos se veían presentes desde principios de la historia.

La gestión de la calidad ha ido evolucionando a través de los años y al mismo tiempo, se percibe también cómo la gestión por procesos ha ido adquiriendo importancia para los empresarios y organizaciones. A principios del siglo XX, con empresarios estadounidenses como Taylor, Ford, entre otros, se introduce el concepto de que la ciencia empírica (Resultados de investigaciones realizadas que no se han validado en la práctica, pero es reconocida la experiencia) debe incorporarse a la gestión de las organizaciones. De este enfoque surgieron diversas iniciativas destinadas a mejorar los

procesos y los resultados de la fabricación de productos en serie. En el año 1930 Stewart y Juran teorizan sobre el control de calidad y su importancia económica.

El control estadístico de los fallos de los productos proporciona una herramienta muy útil para corregir y prevenir errores, disminuyéndolos de manera espectacular y mejorando los procesos, de ahí la importancia de su aplicación. La noción de proceso apareció claramente identificada con los procesos de producción en serie. En el proceso de producción entra la materia prima, después de una serie de operaciones las personas y máquinas la convierten en un producto acabado que se consume masivamente. Este modelo de calidad es propio del sistema de organización de trabajo conocido como Taylorismo y posteriormente como Fordismo. Esto supuso, a lo largo del siglo XX, la introducción de la producción en serie y el desarrollo del consumo masivo.

Durante el período de 1940-1980 se comenzó a ver la implicación de las personas en la gestión de la calidad. El principal teórico americano de la calidad, Edwards Deming, se trasladó al Japón para ayudar a la reconstrucción del país después de la segunda guerra mundial. En este país oriental sus ideas fueron ampliamente difundidas y seguidas por los empresarios e ingenieros japoneses, creándose el Premio Deming en 1951.

También en Japón, surgieron los llamados Círculos de Calidad. Estos grupos de mejora estaban formados por voluntarios, y como fruto de su experiencia surgieron importantes aportaciones a la gestión de calidad, como el concepto de Calidad Total, impulsado por Ishikawa: productos con cero defectos, procesos de mejora continua, con la implicación de todos los empleados y con la satisfacción plena del cliente. Paralelamente y como estrategia de desarrollo de los mercados internacionales, surge en 1947 la Organización Internacional de Estandarización -ISO-. Esta entidad introduce requisitos de calidad de obligado cumplimiento en muchos productos, apareciendo así las famosas normas ISO.

En el período comprendido desde 1980 hasta el 2000 fue notable la implicación del estado y la iniciativa social en la gestión de la calidad. En un contexto de fuerte competencia industrial con las empresas japonesas, en parte debido a sus sistemas de producción basados en la gestión total de la calidad, la filosofía de la calidad se

reintroduce en EE.UU., creándose por Ley en el año 1987 el Premio Malcom Baldrige. Como respuesta a este avance estadounidense, en Europa, durante el año 1988, catorce grandes empresas crean la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) y establecen el Premio Europeo a la Calidad en el año 1992 sobre la base de lo que denominan el Modelo de Excelencia en la Gestión. En el modelo EFQM la gestión por procesos es un aspecto central.

Durante el año 2000 la Norma ISO 9001, de gestión de calidad, se adapta a la nueva concepción de Gestión por Procesos, convergiendo también con un movimiento paralelo de renovación del modelo EFQM. Hay que tener en cuenta que las primeras ISO 9000 estaban orientadas con la lógica de los departamentos típicos de una fábrica: compras, diseño, producción, ventas, etc. La nueva norma ISO se basa en el enfoque de gestión por procesos.

En Estados Unidos el movimiento de la calidad asistencial, liderado por la potente Joint Commission se extendió rápidamente a todo tipo de servicios asistenciales y a través de acuerdos con otros países, se desarrolló el movimiento de la Calidad Asistencial. En España la Asociación Española de Calidad Asistencial (SECA), fundada en el año 1983, fue la encargada de expandir los conocimientos y los métodos de este movimiento americano, así como la Fundación Avedis Donabedian (FAD) creada en 1989, teniendo también ahí su lugar la gestión por procesos. En el año 1998 comenzó la expansión de la gestión de calidad en todos los sectores y la globalización de sistemas.

Para que los sistemas de gestión adopten un enfoque de procesos, ha tomado varios años, a pesar de que su concepto e importancia han sido divulgados ya hace largo tiempo.

El concepto de procesos para las empresas fue apareciendo de forma gradual en los modelos de gestión empresarial, se le fue considerando progresivamente como una vía muy útil para renovar la organización y para adecuarse al entorno. Inicialmente, los modelos de gestión y las entidades adoptaron un enfoque particular de los procesos, todavía no se pensaba en la empresa como un sistema integral de procesos, en el que estos son la base para los cambios estratégicos en la organización. Ya en la actualidad

se reconoce a este enfoque como un elemento clave y de vital importancia para los sistemas de gestión, siendo primordial reconocer las características que lo definen.

1.1.3 Enfoque y gestión por procesos. Su importancia y ventajas

Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, forzando a la cooperación y creando una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios). Por lo que resulta de gran utilidad el enfoque y gestión por procesos para entender la organización como un sistema y que el real propósito es maximizar la congruencia entre el contenido: los procesos, y la forma: el organigrama.

La importancia de los procesos ha ido surgiendo de manera gradual en los modelos de gestión empresarial, convirtiéndose en unos medios bien útiles para modificar la entidad y adaptarse al entorno. Estos pasan a formar un elemento relevante en la empresa dado fundamentalmente por las ventajas que los mismos proveen para el cliente ya que ellos se diseñan en función de sus necesidades; para la organización debido a que permite mayor flexibilidad para adaptarse al cambio, simplifica la gestión, reduce el protagonismo de los departamentos y en cuanto a las personas les permite conocer como contribuye su trabajo al objetivo de la empresa, les posibilita el desarrollo profesional al conocer todo el proceso. Lo más importante es el cambio que se produce en la cultura de la empresa al enfocar todos los esfuerzos y energía en función de maximizar el valor para el cliente. Según la ISO 9001: 2000 este enfoque garantiza:

- 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.

Si se compara el enfoque funcional contra el enfoque por procesos, se puede observar cuales son las principales transformaciones que ocurren en el sistema organizativo, donde además del enfoque al cliente, se aumenta la capacidad de usar los mismos recursos, es un medio para efectuar grandes cambios rápidamente, ayuda en la gestión de interrelaciones, da una visión sistémica, permitiendo tomar mejores decisiones para

la entidad. Las estructuras tradicionales basadas en jerarquías y funciones han brindado una gran contribución a las empresas, pero han demostrado ser lentas para responder a un entorno tan cambiante y competitivo como el actual, ello ha determinado que cada vez más, muchas organizaciones tanto productivas como de servicios estén adoptando una concepción de proceso en la cual se pasa a través de las jerarquías funcionales para llegar al cliente. Es importante resaltar que la gestión por procesos no busca sustituir a la estructura organizacional, convencionalmente hablando, sino que la pretensión actual es que ambas coexistan, correspondiendo a la gestión de funciones el rol oficial. Comprendiendo entonces la importancia que representa para la organización el enfoque y gestión por procesos, los modelos establecidos y propagados en el ámbito empresarial hacen énfasis en esta orientación y corresponde a continuación presentar algunos de los más utilizados actualmente en las empresas y sirvieron de base para la propuesta realizada en el proyecto de investigación.

1.1.4 Principales métodos o modelos mayormente utilizados que reconocen la gestión por procesos

El creciente desarrollo de la gestión por procesos como enfoque de dirección se debe a que es la base de varias soluciones organizativas. En tal sentido, puede señalarse que: se integra en una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Nogueira Rivera, 2002; Negrin Sosa, 2003; Pérez Campaña, 2005; Alfonso Robaina, 2007) y en la Gestión de Cadena de Suministro (Pérez Campaña, 2005; Alfonso Robaina, 2007). Es la Piedra Angular, de la norma ISO 9001 del año 2008, del Modelo de Excelencia del año 2010 y representa una de las cinco claves del Benchmarking (Nogueira Rivera, 2002; Negrin Sosa, 2003; Alfonso Robaina, 2007; Álvarez Suárez, 2011). Ha cobrado fuerza como herramienta del Control de Gestión (Nogueira Rivera, 2002; Pérez Campaña, 2005; Villa González del Pino, 2006).

Son varios los modelos, métodos o procedimientos que se han difundido por el mundo y que han tenido popularidad en el ámbito empresarial. Los más reconocidos son:

I. Método PDCA de Deming

El modelo PDCA de gestión es uno de los más conocido sus iniciales de las palabras inglesas: Plan, Do, Check and Act., traducidas al español como: planificar, desarrollar,

controlar, aprender y ajustar. En la primera etapa de este método se define qué, quién y cuándo se van a llevar a cabo las actividades, sus controles y seguimiento. En la fase de desarrollo se ejecutan las actividades y controles establecidos. Se analizan los resultados obtenidos en la etapa de controlar y por último en la de aprender y ajustar se llevan a cabo acciones de mejora. De una forma más resumida todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase D, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase C y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos.

II. Método REDER

El método o filosofía de REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) es una vía más moderna y completa de ver los ciclos de revisión y mejora. En la primera fase se determinan los resultados que se quieren o esperan lograr, en la segunda fase se procede a planificar y desarrollar los enfoques. En la tercera fase se deben desplegar los enfoques y finalmente se evalúan y revisan estos en la última etapa. Es decir en los resultados se ve lo que la organización consigue, ellos muestran directrices positivas o un buen nivel sostenido, los objetivos son adecuados y se alcanzan, los resultados se comparan favorablemente con los de otros y están causados por los enfoques. Además el alcance de los resultados cubre todas las áreas relevantes para los actores. En el enfoque se percibe lo que la organización piensa hacer y las razones para ello. En una organización excelente, el enfoque será sano (con fundamento claro, con procesos bien definidos y desarrollados, enfocado claramente a los actores) y estará integrado (apoyará la política y la estrategia y estará adecuadamente enlazado con otros enfoques). El despliegue es lo que realiza la organización para poner en práctica el enfoque, este deberá estar implantado en las áreas relevantes de una forma sistemática. La evaluación y revisión es lo que hace la organización para evaluar y revisar el enfoque y su despliegue, que estarán sujetos con regularidad a mediciones, se emprenderán actividades de aprendizaje y los resultados de ambas servirán para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica mejoras.

III. Modelo de Excelencia

Este modelo tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Este modelo surge durante el año 1988 y se encuentra hoy ampliamente difundido. El mismo consta actualmente con más de seiscientos miembros y ha ido perfeccionándose a lo largo de estos años, siendo uno de sus aspectos centrales la gestión por procesos. El mismo consta de dos partes una de criterios y otra de reglas para evaluar estos criterios. Los criterios se basan en la excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la empresa siendo en total nueve criterios (Liderazgo, Política y Estrategias, Personal, Colaboradores y Recursos, Procesos, Resultados en los Clientes, Resultados en el Personal, Resultados en la Sociedad y Rendimiento Final de la Organización) y el conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio. Estas reglas de evaluación están basadas en la llamada filosofía REDER antes mencionada. Los criterios del uno al cinco son aspectos del sistema de gestión de la organización y los criterios del seis al nueve representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (clientes, empleados, sociedad e inversiones).

El modelo EFQM coloca en un punto central de su arquitectura conceptual la idea de la gestión de procesos, se concibe a esta como la mejor manera de vincular la visión del liderazgo y la planificación estratégica, hacia unos buenos servicios que obtengan resultados.

IV. Cuadro de Mando Integral

Otro modelo que ha tenido mucho éxito es el propugnado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, "The balanced scoreboard", traducido al español como Cuadro de Mando Integral. Este modelo, aplicado por los autores en diversas empresas desde finales de los años ochenta, se popularizó a mediados de los años noventa y últimamente ha sido adoptado como el modelo de medidas de gestión aceptado por muchas empresas. Es una propuesta de medición del desempeño de empresas y se consideran cuatro puntos de vista o perspectiva Clientes - Finanzas - Procesos internos - Formación y crecimiento. Tres de ellos (de los clientes, al interior de la empresa y para la innovación y el

aprendizaje) apuntan al comportamiento en relación con el contexto de la empresa, y hacia su interior. En las últimas décadas, se ha entendido que cuidando estos campos, los buenos resultados financieros serían una consecuencia habitual. Los autores consideran que no siempre es así, y que es importante esta perspectiva financiera, incorporando de esta manera, la vigilancia tradicional de la rentabilidad de la empresa.

V. Método Sistemático o Científico de Mejora de Procesos

“Este método es uno de los más difundidos; es el modelo japonés diseñado por Kaoru Ishikawa conocido como: Método sistemático o científico de mejora de procesos, basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora (dependiendo de que el motor sea una serie de defectos detectados, o una nueva posibilidad tecnológica u organizativa), pasando por su estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas” [2].

El rasgo más característico de este método sistemático de mejora de proceso es su continuo recurso a las medidas, los datos objetivos, para la detección de los puntos a mejorar, para confirmar el hallazgo de la causa real de los defectos detectados, para corroborar que la solución adoptada es la apropiada y para cuantificar el nivel de mejora alcanzado. Como puede deducirse del contenido de las acciones en sus cinco etapas, de la necesidad de verificar muchas de las decisiones tomadas mediante la toma de mediciones y su análisis, de encargar su desarrollo a equipos más o menos estables y de otros detalles secundarios, este método pretende conseguir mejoras apreciables, pero no espectaculares, de forma sostenida a lo largo del tiempo.

El estudio general de estos modelos, permite analizar, como habrá podido observarse, que en su mayoría son métodos de calidad que dentro de su concepción priorizan la gestión por procesos, siendo estos vistos como un elemento bien importante dentro de la meta por alcanzar la calidad. Analizado esto corresponde a continuación y con el objetivo de profundizar en los procesos, plantear las etapas esenciales que conforman este perfil de gestión.

² J.R. Zaratiegui. La gestión por procesos. Su papel e importancia en la empresa. 1999. Pág.83

1.1.5 Etapas fundamentales de la gestión por procesos

Los procesos ya existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería limitarse a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. La gestión de los procesos tiene cuatro etapas fundamentales:

- Identificación de los procesos y sus interrelaciones internas y externas.
- Documentación, formación y ejecución.
- Control.
- Mejora.

Identificación e interrelación del proceso

La identificación del proceso incluye la determinación de su objeto y propietario, sus entradas y salidas, proveedores y clientes (interrelaciones externas), así como se establecen los requisitos de estas entradas y salidas. Además, se definen las interrelaciones internas, desagregando los procesos en diferentes niveles, hasta llegar al nivel más simple de actividad.

En esta etapa la construcción de un mapa de procesos es el punto de partida para el posterior análisis y organización de los procesos identificados, este mapa no es más que la interrelación de todos los procesos identificados como necesarios para un sistema de gestión, el mismo debe cumplir los siguientes requisitos:

- Debe estar identificada la posición que juegan los clientes.
- Deben estar correctamente identificados los procesos de cara al cliente y los de apoyo.
- Debe estar correctamente identificada la secuencia de los procesos de apoyo, ilustrando el cumplimiento del ciclo de mejora continua (planificar, hacer, medir y accionar).

El mapa debe ser lo más explicativo posible sin convertirlo en algo complicado. Debe ser entendido por cualquier persona (directivos, especialistas, técnicos, obreros, auditores, etc.).

La aplicación de los mapas de procesos está en función del fenómeno que se represente, por ejemplo, cuando el resultado (producto o servicio) requiere de la participación activa de varias unidades de trabajo, resulta útil comenzar el análisis con

el mapa de procesos cruzados. Por el contrario, si los pasos o tareas del proceso se llevan a cabo en una misma unidad de trabajo, entonces el flujograma puede ser la mejor alternativa.

Documentación, formación y ejecución

Se comienza a implementar un proceso cuando aparecen documentados todas sus interrelaciones externas e internas, así como otros elementos que tienen influencia sobre él, a través de diagramas funcionales, procedimientos, registros y otros. La documentación permite la comunicación de las intenciones y la consistencia de las acciones.

Aparte de los procesos documentados requeridos por las normas, cada organización debe determinar qué procesos deben documentarse en función de los requisitos de su cliente y de los legales o reglamentarios aplicables, de la naturaleza de sus actividades y de su estrategia corporativa global. Para la descripción y documentación del proceso se puede utilizar la confección de diagramas de flujo, de modo que pueda facilitar la comprensión del mismo. Estos poseen una serie de símbolos para describir cada actividad.

Los beneficios que se obtienen a partir de la documentación de los procesos son los siguientes:

- Reducción de costos por trabajo mal hecho, debido a un mejor conocimiento y comprensión, aportado por la documentación.
- Ayuda a los trabajadores e inspectores a clarificar el trabajo a realizar y el rendimiento esperado de sus actividades.
- Hace más fácil el entrenamiento y agiliza la integración de nuevas incorporaciones
- Facilita la comunicación o interacción entre todos los involucrados en el proceso (proveedor- propietario- cliente).
- Al estar los indicadores documentados, facilita el seguimiento consistente del rendimiento de los procesos.
- Garantiza la trazabilidad en el marco global de la gestión de los procesos, a fin de optimizar las actividades transversales de la organización.

- Mayor satisfacción del cliente final como resultado de un mejor encadenamiento a través de la organización de los distintos procesos interrelacionados que afectan el servicio o producto ofrecido.

Control

El seguimiento y control de los procesos es indispensable para garantizar que sus resultados se correspondan con los requisitos, ya sean del cliente, legales o de cualquiera de las partes interesadas y para ello es necesario tener un conjunto de medidas de rendimiento claves, que pueden ser evaluadas sistemáticamente y que son parte del éxito del negocio.

Controlar un proceso significa tener un conjunto de medidas de rendimiento claves o indicadores y evaluarlas sistemáticamente. Los indicadores deben reflejar los requisitos de todas las partes interesadas y los objetivos de la institución. Estos permiten conocer el comportamiento de los procesos así como sus principales fortalezas y debilidades.

Las decisiones acerca de qué medir y cómo hacerlo deben estar influenciadas por la necesidad de satisfacer a todas las partes interesadas. Existen dos tipos de medidas fundamentales a la hora de medir un proceso: de eficacia y de eficiencia. Las medidas de eficacia sirven para medir el grado en que el proceso cumple con las necesidades de los clientes y las de eficiencia vienen a medir la forma en que se utilizan los recursos disponibles para lograr alcanzar la eficacia del proceso.

Para la selección de los indicadores adecuados se debe responder a preguntas como: ¿El indicador es adecuado para medir los requisitos del cliente? ¿Es fácil de medir? ¿Cuánto cuesta poner en práctica este indicador? ¿Es lo suficientemente preciso? La respuesta a cada una de estas preguntas y la valoración que se haga de las mismas, podrán conducir a la selección del o de los indicadores idóneos.

Los indicadores seleccionados deberán:

- Cubrir los aspectos relevantes del proceso.
- Reflejar fielmente lo que se quiere medir.
- Ser claros, sencillos y comprensibles.
- Asegurar el seguimiento de la evolución de los datos (sistema de medidas estables).
- Ser rentables (beneficio de utilización > coste de obtención).

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Por lo tanto los indicadores son fundamentales para:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

Mejora

En la búsqueda por la excelencia toda empresa debe garantizar la mejora continua de sus procesos, fundamentalmente de aquellos que aseguran la actividad principal de la misma, entre más altos sean los niveles de calidad presentes, mayor será entonces la satisfacción de los clientes. Es por ello que la gestión por procesos debe perseguir como meta, la mejora continua de los mismos y esto solo es posible si se miden para evaluar su comportamiento.

La mejora de los procesos vista desde una óptica global, integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos; además implica la tarea de comunicar y mostrar una línea para el empleo general de los recursos.

El cliente, sus necesidades, requisitos y expectativas, son el medio para conectar el ambiente externo con el ambiente interno de la organización, de esta forma se fijan las metas de mejoramiento a lograr para la satisfacción plena de los clientes actuales y potenciales.

En el mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso puede aplicarse el ciclo planificar- hacer- verificar- actuar (PHVA) en todos los niveles dentro de la organización. Esta metodología es explicada brevemente en la ISO 9001: 2000 como:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos ^[3]. Esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de los sistemas de gestión de la calidad, o la revisión por la dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto.

La empresa debe hacer énfasis en la evaluación periódica y mejoramiento continuo de sus procesos, para garantizar el buen rendimiento de estos y por ende del desempeño de la organización.

1.2 Conceptos y Características básicas de los procesos

El alto desarrollo del mundo industrial en que se mueven actualmente las empresas provoca grandes impactos sobre su capacidad para cumplir las metas y objetivos. Se hace necesario que estas tengan bien definidos los procesos que la integran, así como su aplicación y la relación que existe entre cada uno de ellos y los métodos para lograr el control de estos, de manera que sean eficaces, para asegurar la disponibilidad de recursos e información necesaria para tributar y darles seguimiento a dichos procesos.^[4]

Los procesos en su actuar transformador evidencian determinadas características, que es importante conocer, dada la implicación importante que su adecuada comprensión y análisis tiene sobre la gestión que de los mismos se pretenda realizar. Así, entre las características más importantes de los procesos se encuentran:

La repetitividad: esta es la que justifica fundamentalmente el hecho de que se inviertan esfuerzos y recursos en mejorarlos, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica prácticamente por la cantidad de veces que se repita el proceso. De ahí la importancia de elaborar procedimientos que especifiquen con precisión las formas de realizar las actividades del proceso y por ende el proceso en cuestión.

³ ISO 9001: 2000 Pág. 7

⁴ Tomado de Cantero Cora. 2011

La variabilidad: esta se manifiesta en las desigualdades que se pueden obtener y de hecho se obtienen generalmente, en los resultados luego de producirse en diversas ocasiones el proceso (repetitividad), repercutiendo en su eficacia. Existen disímiles técnicas para el estudio y análisis de estas variaciones con vistas a lograr el control necesario sobre las mismas.

Son susceptibles de ser mejorados: los procesos siempre se pueden mejorar, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos, en vistas de optimizar su resultado. Además, los procesos han de evolucionar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías, etc.

Rebasan las estructuras funcionales: los procesos no tienen fronteras claras como las que tienen los departamentos de una organización y con frecuencia cruzan los límites funcionales repetidamente. Ello hace que en ocasiones fuercen la cooperación entre las distintas estructuras organizativas de la organización, propiciando el desarrollo de una cultura organizacional más abierta y menos jerárquica, que sin lugar a dudas contribuye a obtener mejores resultados.

Es de importancia resaltar que en la actualidad los procesos de gestión presentan algunas características que en ocasiones pueden dañar a la empresa, como por ejemplo:

- No suelen estar identificados, estandarizados ni documentados.
- Raramente tienen un responsable directo.
- No suelen disponer de objetivos a alcanzar.
- Están cargados de burocracia.
- Son largos y frecuentemente complicados.
- La posibilidad de cometer errores es alta.
- Normalmente están muy cargados de controles.
- Mantienen el principio de la “división del trabajo”.
- A menudo incluyen actividades duplicadas a modo de chequeo.
- En su mayoría, incorporan una serie de actividades con poco o dudoso “valor agregado” para el cliente.

- Su costo no es conocido.

1.2.1 Definiciones de procesos

Existen muchos autores que han realizado un análisis de este concepto, entre los que se pueden citar Zaratiegui J. R. (1999); Trischelr William E. (2000); C. Andriani, R. Biasca y M. Rodríguez (2003); Nogueira Rivera y Medina León (2004); Hernández Concepción et al. (2005); Serrano Martínez, Zaldívar Quintero y Díaz Maldonado (2009); Cantero Cora (2011). En la tabla 1.1 se relacionan algunas de estas definiciones.

Tabla 1.1 Diferentes concepciones de procesos

Autor	Conceptos
Zaratiegui, J. R.	Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio, pedidos, datos, especificaciones, más medios materiales, máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etc.), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.
Trischelr, William E.	Son actividades físicas que transforman las materias primas en productos acabados.
C. Andriani et al.	Conglomerado de operaciones, conformado por materiales, maquinaria, métodos y personas que, agregando valor, buscan transformar la materia prima en producto terminado útil para el consumidor.
Nogueira Rivera et al.	Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado.
Hernández	Toda la que reciba elementos de entrada y los convierta en

Autor	Conceptos
Concepción et al.	elementos de salida se puede considerar como un proceso.
Serrano Martínez et al.	Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Estas actividades requieren la asignación de recursos, tales como: personal y material.
Cantero Cora	Secuencia ordenada de acciones que se encuentran relacionadas entre sí, que convierte elementos de entrada en elementos de salidas de acuerdo con las exigencias de los clientes.

De estas definiciones se aprecia que existen puntos de convergencias, siendo estos: se considera al proceso como un conjunto de actividades enlazadas entre sí, donde se emplean recursos que son transformados en productos o servicios. Además, como regularidad se hace alusión a los términos: proveedores, entradas, actividades, transformación, salidas y clientes.

1.2.2 Clasificación de los procesos

Los procesos pueden clasificarse fundamentalmente en procesos de rendimiento que abarca la transformación al beneficio del cliente interno y externo, además de la producción y servicios para satisfacer expectativas y necesidades del usuario; y procesos de desarrollo que comprende la transformación del estado general de la organización misma, el aseguramiento de la competitividad y el cambio organizacional. Existen autores que han hecho referencia a la clasificación de los procesos ya que no existe una tipología única, como es el caso de Porter que expresa que los procesos se dividen en dos grandes grupos: procesos claves y de soporte o apoyo. Los primeros son las que conforman el ciclo productivo de la empresa, y los segundos, son actividades que hacen posible la realización de actividades primarias y permiten el funcionamiento de la empresa. Dentro de las actividades de soporte se pueden distinguir las de infraestructura o, en otros términos, las de Management, las de

recursos humanos, las de desarrollo de la tecnología y las de aprovisionamiento, entre otros. ^[5]

Según el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección los procesos responden a cinco criterios de clasificación: Principales, de apoyo, de gestión, claves y limitantes. Los procesos principales, están relacionados con las exigencias (requerimiento) y satisfacción; los de apoyo son los que propician el correcto funcionamiento de los procesos principales; los de gestión están relacionados con la dirección de los anteriores, los claves se identifican con las competencias distintivas de la organización y agregan valor para el cliente, y los limitantes se asocian a las restricciones para alcanzar los objetivos de la organización.

Por otra parte la Norma Francesa del 2000, refiere que los procesos se clasifican en procesos operativos o de realización, de apoyo o auxiliares y de dirección o de control. Los procesos operativos o de realización, contribuyen directamente a la realización del producto, desde la definición de la necesidad del cliente hasta su satisfacción. Los procesos de apoyo o auxiliares son aquellos que contribuyen al buen desarrollo de los procesos de realización aportándoles los recursos necesarios y por último los procesos de dirección o de control que contribuyen a determinar la política y desplegar los objetivos en el organismo.

En otra forma de clasificarlos por ejemplo Zaratiegui, hace referencia a los siguientes tipos de procesos.

Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Operativos (esenciales o claves): procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

⁵ Tomado de Cantero Cora. 2011

De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

La organización debe enfocar fundamentalmente sus esfuerzos y recursos en los procesos fundamentales, pero sin perder de vista los de apoyo.

La clasificación de los procesos en estratégicos, claves y de apoyo, vendrá determinada por la proyección estratégica de la organización, o sea, su misión, visión, política, etc. Así por ejemplo un proceso en una organización puede ser clave, mientras que el mismo proceso en otra organización puede ser de apoyo. Nogueira Rivera, 2002 plantea que existe consenso en centrar el estudio en los procesos claves; o sea, en aquellos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente o consumen una parte importante de los recursos de la organización.

Para que se materialice el enfoque de procesos, estos deberán ser gestionados, lo que exige su definición y control. “Es importante distinguir entre que las cosas funcionen, y que incluso funcionen muy bien –que en todo caso se mide por los resultados-, y que las cosas funcionen conforme se ha decidido previamente que funcionen, no con el objetivo de caer en la rutina, sino de garantizar que las cosas se hacen todo lo bien que se sabe y que se puede, y que se está en condiciones de aprender eficazmente”. Por lo que se hace preciso gestionar y analizar todos los procesos en la organización, así como cada uno de los elementos que componen a los mismos.

1.2.3 Elementos fundamentales de los procesos

Cada proceso está compuesto por una serie de elementos, que permiten su explicación y comprensión, a continuación se exponen algunos de estos factores:

Misión del proceso

El proceso como conjunto de tareas que sirven para alcanzar un determinado fin debe poseer una misión. La misión se define como el objetivo del proceso. Es una descripción del proceso breve y conciso. En ocasiones indica el resultado esperado.

Límites del proceso

Los límites del proceso son la primera y la última tarea del mismo. La acotación del proceso es siempre una decisión difícil, ya que los límites del proceso pueden interpretarse de distintas formas. Estableciendo los límites se delimita el campo de análisis: las actividades que van desde el inicio hasta el final del proceso constituirán el conjunto de tareas a estudiar y organizar.

Cliente del proceso

Se puede considerar como cliente cualquier persona u organización que recibe el producto o servicio que el proceso genera. Un proceso puede tener varios clientes. En muchas ocasiones el cliente es externo, pero también existen procesos que crean productos o servicios para otras áreas de la organización, y por tanto se puede hablar de clientes internos. Él o los clientes del proceso serán aquellos para los que se realiza o utilizan el output del mismo.

Entradas y salidas del proceso

Todos los procesos tienen varias entradas y salidas, es decir, elementos que entran y salen del proceso. Son productos o servicios, como datos, informes o documentos. Es necesario definir las entradas y salidas del proceso y seleccionar aquellas sin las cuales el proceso no tendría sentido.

La entrada del proceso lo constituyen los materiales, informaciones, productos, documentos, etc., requeridos por este para poder realizar sus actividades. Se generan fuera del propio proceso y son necesitados por este para funcionar (no confundir con los medios del proceso). La salida es el producto o servicio creado por el proceso: materiales, informaciones, productos o documentos, que el cliente o los clientes del mismo reciben.

Proveedores del proceso

Al establecer las entradas del proceso, se está comenzando a definir a los proveedores del mismo: suministran al proceso las entradas necesarias para el desarrollo y ejecución de las actividades que constituyen el proceso.

Propietario del proceso

El propietario es la persona responsable del proceso y sus salidas. Todos los procesos necesitan un propietario que asuma la responsabilidad de gestionar el proceso tal y como está definido y que controle el buen funcionamiento del mismo.

Sobre el propietario del proceso como tal, recaerá la responsabilidad general de que este cubra las necesidades identificadas de sus clientes.

Medios y recursos del proceso

Máquinas, herramientas, mobiliario, enseres, etc., que intervienen en la realización del proceso. Es conveniente centrarse en los recursos más importantes. En ocasiones es interesante la aclaración de los requisitos que deben satisfacer los recursos para el buen desempeño del proceso.

Muchos de los elementos y características de los procesos y subprocesos que se analizan tanto en la etapa de identificación como de determinación de sus secuencias e interacciones, se agrupan en fichas de procesos.

Algunos autores como Zaratiegui (1999) plantean que como parte del despliegue de los procesos, aspecto necesario para su gestión, se pueden elaborar fichas de cada proceso y subproceso con su objetivo, entradas y salidas, responsable, indicadores, etc.

Es decir, cada uno de los elementos antes expuestos se puede reflejar de forma más concreta en las fichas de procesos, siendo entonces el documento que permitirá de una forma más sintetizada captar la descripción de estos, para su posterior análisis o estudio. Como se puede apreciar, establecer adecuadamente cada uno de estos factores, favorecerá la gestión de los procesos en la empresa, debido a las ventajas innegables que ofrece.

1.3 El desempeño desde el punto de vista empresarial

La empresa es una unidad económica-social con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para llevar a cabo una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con ese objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

En economía, la empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo; en Administración la empresa es el grupo social en el que a través de la Administración de capital y el trabajo se producen bienes y servicios, tendientes a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Según Portuondo Pichardo (1983), una empresa “es la unidad organizativa donde se lleva a cabo el proceso de producción.”

Por otra parte Schroeder (1992) plantea que “los sistemas productivos son procesos específicos de transformación de un conjunto de factores (de entrada) en un conjunto de productos, bienes o servicios (salida).”

La autora de esta investigación coincide con lo planteado en las anteriores definiciones y aunque se aprecia que estos conceptos han sido emitidos desde diferentes puntos de vistas existen aspectos coincidentes. Estos puntos de contactos están referidos a: son creadas con fines de lucro y emplean como medio para alcanzar este propósito la satisfacción del cliente. Como principales elementos de entrada se distinguen: utilización de recursos materiales, capital y de trabajo.

1.3.1 El desempeño empresarial

“Para lograr el éxito sostenido en un entorno siempre cambiante e incierto, es necesario que la organización realice el seguimiento, mida, analice y revise de manera regular su desempeño”.

Con el fin de buscar la mejora continua, toda organización debiera analizar su desempeño o rendimiento, evaluando sistemáticamente las variables correspondientes,

con el objetivo de conocer tanto su funcionamiento como las posibles dificultades existentes que pudieran estar afectando a la organización.

Previo al análisis de la importancia de evaluar el desempeño de los procesos, es necesario considerar algunas definiciones acerca del desempeño como concepto y el papel que juega dentro de la organización.

“El concepto de desempeño ha sido tomado del inglés performance o de perform. Aunque admite también la traducción como rendimiento, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño”.

La Real Academia Española, establece:

La efectividad proviene del verbo latín *efficere* cuyo significado en castellano es “ejecutar, llevar a cabo, efectuar, producir, obtener como resultado”.

En otras literaturas se considera que el desempeño es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

Existe un grupo de autores que han trabajado este tema. Entre estos destacan: Acevedo Suárez (2002); Kinicki (2003); Pérez Campaña (2005); Mesa Espinosa (2007); Pérez Pravia (2010); Lores Rodríguez y Perdomo Rojas (2010) y Cantero Cora (2011). Según Kinicki (2003), la efectividad se refiere al logro de objetivos, dada por la relación entre el resultado y la expectativa. Por lo tanto para el logro de la efectividad, cada empresa debe buscar el equilibrio entre el logro de sus objetivos, su funcionamiento, la obtención de sus recursos y la satisfacción de sus clientes (Citado por Lao León, 2010). Con esta definición coincide Pérez Campaña (2005).

Con respecto a este término Acevedo Suárez (2004) plantea que la efectividad es la integración de las variables de eficacia y eficiencia. Asume también esta postura Pérez Pravia (2010).

Para Mesa Espinosa (2007), la efectividad en el marco actual está relacionada con la capacidad de la empresa de mantener su misión, sus metas, sus programas y sus

actividades en armonía con las necesidades en evolución de sus miembros e interesados directos.

Según Lores Rodríguez y Perdomo Rojas (2010), se debe enfocar el desempeño sobre la perspectiva de clientes externos, que permita lograr altos índices de satisfacción, y sobre la perspectiva de procesos internos que garantice un uso adecuado de los recursos todo esto orientado a obtener cierto nivel de sostenibilidad financiera y crecimiento organizacional.

Para Cantero Cora (2011), el desempeño empresarial es el grado en que el nivel de aprovechamiento de las capacidades de una empresa contribuye al logro de los objetivos.

El análisis de estos conceptos permite definir que el desempeño empresarial es la forma en que se desempeñan cada una de las partes que componen la empresa ya sea desde el punto de vista interno como externo, para dar cumplimiento a sus metas y objetivos.^[6]

A partir de 1880 y hasta 1980 el desempeño empresarial fue analizado solo en función del personal y medido por aquellos indicadores financieros y de productividad, que reflejaban el efectivo en caja y los resultados operacionales más eficientes.

Taylor (1889), consideraba que el análisis y la división del trabajo conducirían a mejorar la productividad e incrementar la eficiencia en el nivel operacional. Cuanto más especializados fuesen los trabajadores, sus habilidades ejecutando tareas específicas serían mayores, obtendrían mejores salario y por tanto el resto de los indicadores conducirían a incrementar las ganancias de la empresa. (Citado por Silveira Pérez, Y 2010).

A lo largo de los años este concepto, ha sido analizado de diferentes formas. En los años 50 se entendía por desempeño empresarial “la medida en que una organización como sistema social cumplía sus objetivos“, en los 60 y los 70 se definió como la capacidad de una organización para explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos y ya en los 90 se reconoce la necesidad de las percepciones múltiples de los

⁶ Tomado de Cantero Cora, 2011

interesados directos de la organización, incluidos los que trabajan en ella, según plantea Mesa Espinosa (2007). Este autor considera la gestión en el marco actual relacionado con la capacidad de la empresa de mantener su misión, sus metas, sus programas y sus actividades en armonía con las necesidades en evolución de sus miembros e interesados directos.

Pires (2004), define el desempeño como la información sobre los resultados obtenidos en los procesos y productos que pueden ser evaluados y comparados con relación a metas, patrones, resultados pasados y a otros procesos. Por lo que puede ser medido de diferentes formas: en un proceso, el desarrollo de un producto, en la fuerza de trabajo, en la cadena de suministros y a nivel global.

En la NC 3000: 2007 aparece el término de desempeño organizacional como: capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; que estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que esta posee.

Es el cumplimiento, ejercicio, ejecución y actuación que se desarrolla dentro de un proceso, medido a través de indicadores que cuantifiquen y cualifiquen su resultado. (Citado por Lores y Perdomo, 2010).

Según Cantero Cora (2011), el desempeño empresarial es la capacidad que tiene una empresa para cumplir sus metas y objetivos, para adaptarse al entorno y hacer un uso racional de los recursos que este le proporciona para cumplir con sus lineamientos estratégicos.

En el marco actual, el desempeño organizacional se relaciona con la capacidad de la organización de mantener su misión, sus metas, sus programas y sus actividades en armonía con las necesidades en evolución de sus miembros e interesados directos.

Existen varias partes interesadas en el desempeño de una entidad determinada, cada una de las cuales lo analiza desde un punto de vista diferente según sus intereses. En la actualidad se requiere obligatoriamente tener en cuenta las condiciones económicas vigentes y el desarrollo experimentado en el mundo empresarial que de forma general se debe enfocar el desempeño sobre una perspectiva de clientes externos, que permita lograr altos índices de satisfacción, y sobre la perspectiva de los procesos internos que

garantice un uso adecuado de los recursos todo esto orientado a obtener cierto nivel de sostenibilidad financiera y crecimiento organizacional.

La mejora del desempeño de una empresa genera beneficios tanto internos como externos. Entre los beneficios internos se pueden mencionar los relacionados con el entorno laboral, la comunicación, la satisfacción de los trabajadores, propicia el trabajo en equipo, aumenta la productividad, la rentabilidad etc. Los externos incluyen los impactos positivos, tanto en clientes externos como en la sociedad de forma general, dándole prestigio a la entidad.

Considerando las anteriores definiciones se infiere que en las empresas se desarrolla un proceso de evaluación del desempeño y que su objetivo fundamental es mejorar los resultados de la gestión de la organización. Por tal motivo, la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo sino un instrumento, un medio, una herramienta para alcanzar ese fin.

Para determinar el nivel de desempeño de una organización se requiere hacer una evaluación del mismo y para evaluarlo es necesario medir su estado actual y compararlo con el estado deseado.

De forma específica se abordará este tema en el caso de Cuba, con el objetivo de analizar la situación en el contexto nacional.

1.3.2 El desempeño empresarial en Cuba

Primeramente hay que analizar un conjunto de situaciones que han condicionado el desarrollo y el desempeño de las organizaciones en Cuba.

El desempeño del sector empresarial cubano se ha visto afectado por una serie de situaciones a lo largo del proceso revolucionario. Al triunfo de la Revolución, década del sesenta, el país se encontró en una crítica situación de supervivencia, habiendo quedado devastado después de la guerra además de la eliminación paulatina de todas las empresas privadas. Poco a poco la economía logró salir adelante pero la experiencia en este campo no era la suficiente. Unos años más tarde se empiezan a adoptar algunas filosofías como la dirección por objetivos, que trajeron impactos positivos para las empresas cubanas. En los años noventa luego del derrumbe del campo socialista, la necesidad de mejorar el desempeño de las empresas se hizo aún

mayor, con el llamado período especial, y desde entonces se han ido incorporando nuevas técnicas, procedimientos etc. a las empresas logrando resultados satisfactorios pero aún queda mucho camino por recorrer.

El perfeccionamiento empresarial surge en medio de las características antes mencionadas y ha tenido buenos resultados en las organizaciones en que se ha logrado implementar, pero aún existen muchas empresas cubanas que se han quedado rezagadas y que ni siquiera han dado los primeros pasos de avance en este camino.

El objetivo del perfeccionamiento empresarial es elevar cada vez más la eficiencia y eficacia empresarial y dentro de su metodología de implantación está implícita evaluar todas las áreas de la entidad, lo que guarda estrecha relación con la evaluación del desempeño.

En Cuba muy pocas entidades cuentan con algún método específico que les permita evaluar su desempeño.

Para el mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño empresarial en general se han desarrollado múltiples propuestas metodológicas, estas en sus análisis, abordan aristas diferentes sobre este tema manifestándose como regularidad la aparición de las variables eficiencia y eficacia, así como la concepción en mayor o menor grado el análisis de los procesos. Pero en su generalidad, muchas empresas cubanas, adolecen primeramente del reconocimiento de este enfoque para el cambio y por consecuencia de la evaluación del desempeño de este para la mejora en la organización.

Como se puede apreciar los impactos relacionados con el desempeño empresarial responden a la eficacia y eficiencia de la organización, la empresa será más eficiente y eficaz dependiendo de la forma que gestione sus procesos y actividades para darle cumplimiento a sus objetivos. De ahí la importancia de su análisis dentro de la investigación.

1.3.3 El desempeño de los procesos

Los principios de gestión permiten a las organizaciones mejorar continuamente su desempeño y alcanzar ventajas competitivas. Coordinando adecuadamente y vinculando cada uno de los procesos, la mejora del desempeño ya no es responsabilidad de una función en específico, sino de todos, es decir, cada trabajador

es responsable de identificar y resolver problemas. La dirección, por su parte, debe crear el ambiente necesario para que esto sea posible.

El enfoque hacia el cliente y otras partes interesadas implica que todas las actividades de la organización deben estar dirigidas hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas y que los requisitos de las partes interesadas externas sólo pueden cumplirse cuando se hayan cumplido los del cliente interno (trabajadores y procesos internos de la organización). Además, es importante establecer alianzas con los proveedores.

Todos los sistemas de la organización, incluyendo la planificación, las finanzas, programación y gestión del rendimiento, deben apoyar el esfuerzo por la mejora del desempeño. Se enfatiza en que la organización debe estar constantemente buscando caminos para prevenir problemas, corregir defectos y realizar mejoras. El análisis de los datos obtenidos en las actividades de seguimiento y medición de los productos y procesos es fundamental para la mejora continua.

Este principio se fundamenta en el hecho de que un resultado deseado se logra con más eficiencia si los recursos y las actividades afines se gestionan como un proceso, así como en que la identificación, comprensión y gestión de un sistema de procesos interrelacionados en aras de un objetivo dado, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización. Se debe enfatizar en el control de los procesos individuales dentro del sistema, así como de sus interfaces, y su mejora continua sobre la base de mediciones objetivas.

Los procesos están orientados a metas, es decir, tienen un sentido y una utilidad en la misión de la organización. Para realizar las actividades del proceso tienen que asignarse los recursos apropiados. Debe emplearse un sistema de medición para reunir información y datos con el fin de analizar el desempeño del proceso y las características de entrada y de salida. Los procesos raramente ocurren en forma aislada.

Dado que el trabajo de una organización cruza las fronteras de distintos niveles jerárquicos, departamentos funcionales y unidades geográficas, sólo analizando los sistemas y procesos interdependientes, se puede entender cómo ocurren los problemas

y se puede fortalecer la organización. Además, es necesario que todos los sistemas de la organización apoyen el esfuerzo por la mejora del desempeño para poder obtener los resultados deseados. Desde una perspectiva de sistema, el subsistema más débil en una organización determina su rendimiento general, tal como el eslabón más débil en una cadena determina su fortaleza general.

Los sistemas en una organización pueden ser de diferente naturaleza: los sistemas humanos organizan a las personas, incluyen salarios e incentivos, administración y supervisión, así como capacitación y desarrollo del personal. Los sistemas técnicos están relacionados específicamente con el trabajo de una organización, por ejemplo, el sistema de investigación o producción. En cualquier organización pueden surgir problemas debido a las debilidades en el sistema humano, como la falta de motivación causada por salarios inadecuados, o en el sistema técnico, o la falta de suministros debido a una logística deficiente. Cada sistema afecta al otro, como cuando las fallas en el sistema técnico frustran los esfuerzos de los trabajadores por hacer un buen trabajo y reducen la motivación. A la vez, los problemas en el sistema humano, tales como los conflictos entre empleados, la falta de comunicación y el temor, pueden paralizar el sistema técnico.

A la hora de evaluar la gestión por procesos se debe tener en cuenta dos aspectos esenciales:

- El diseño y la gestión de los procesos claves.
- La manera como se introducen.

En casi todas las organizaciones, el corregir los procesos defectuosos ayuda a mejorar el desempeño del personal. Aun los empleados más concienzudos no pueden hacer un buen trabajo si los sistemas de los cuales dependen son deficientes: ejemplo de ello pudiera ser: si los empleados no tienen suficiente capacitación, equipo, supervisión o una idea clara de sus responsabilidades. Una vez que los gerentes ven las deficiencias en el desempeño del personal como un síntoma del fracaso, en vez de su causa, ellos dejan de culpar a los empleados por sus problemas. Los empleados entonces dejan de estar a la defensiva y pueden enfocarse en encontrar y corregir las causas reales del desempeño deficiente.

Puede reconocerse entonces en la búsqueda de la mejora en la organización la necesidad de analizar y evaluar los procesos identificados en ella que garantizan el servicio o producto final para los clientes y necesarios para el sistema de gestión.

1.4 El proceso de evaluación de la gestión empresarial

Para evaluar el desempeño de una empresa es preciso medir su estado actual y compararlo con el estado deseado, a partir de indicadores que se correspondan con la variable analizada. Se partirá de considerar algunas de las definiciones relacionadas con los términos anteriormente mencionados (evaluar, evaluación, medir e indicador).

En el Cervantes (Diccionario de la Lengua Española), se definen los términos siguientes: Evaluar: valorar; fijar valor a una cosa; estimar, apreciar el valor de las cosas no materiales. Evaluación: acción y efecto de evaluar. Medir: determinar una magnitud, comparándola con una unidad. Indicador: que indica o sirve para indicar. Indicador: señalar, designar, mostrar; dar a entender una cosa con indicios y señales; probar, demostrar. La evaluación es la “acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo.”

Para algunos autores la concepción aparece con los mismos comienzos de la sociedad la cual siempre ha buscado dar juicios de valor a las acciones y actitudes.

Ahumada Acevedo (1983), plantea que la evaluación “es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.”

La medición es la “acción y el efecto de medir”, permite planificar con mayor certeza y confiabilidad, admite comprender con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado. Este verbo, con origen en el término latino *metīri*, se refiere a comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera. ^[7]

El término indicador en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que permiten darse cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que interesa conocer.

⁷ Tomado de Historia de la medición. [http://www.ecured.cu/index.php/Historia de la medición](http://www.ecured.cu/index.php/Historia%20de%20la%20medici%C3%B3n) Consultado Enero 2013.

Según Pérez Campaña (2005), un indicador "es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, podrá señalar una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según sea el caso".

Los indicadores en el contexto empresarial se pueden definir como: "la expresión cuantitativa del desempeño o del comportamiento de una empresa, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, estará señalando una desviación (...)" Noda Hernández (2004), en caso de que esta desviación sea negativa, deberán tomarse una serie de medidas correctivas o preventivas, según sea el caso, y de ser positiva indicaría que la empresa ha tenido un desempeño o comportamiento favorable en el período que se está analizando.

Los indicadores son un punto de referencia que permiten observar y medir el avance en el logro de una meta esperada. Son una representación cuantitativa o cualitativa, verificable objetivamente, que refleja la situación de un aspecto de la realidad y el estado de cumplimiento de un objetivo, actividad o producto deseado en un momento del tiempo, permitiendo observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la institución, en relación con el logro de los objetivos y metas previstas.

Atendiendo a los efectos de esta investigación se considera que la evaluación de la efectividad implica la definición de indicadores, su medición y por último su evaluación. Por esta razón este proceso debe concebirse como una integración de todos los procesos que conforman la empresa.

En este sentido se concluye que en las empresas se debe desarrollar un proceso de evaluación de su desempeño. Para garantizar la objetividad de esta evaluación se deben considerar que los análisis se realicen desde la perspectiva de la eficacia y la eficiencia.

1.4.1 La eficacia. Indicadores de eficacia

La eficacia es la virtud, actividad y poder para obrar. Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz. Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y

calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que realmente satisface al cliente o impacta en el mercado, (<http://www.betsime.disaic.cu/secciones/g>) Se considera que la eficacia está ligada indiscutiblemente a los resultados y de acuerdo con Marrero Fornaris ,2002 y Pérez Campaña, 2005 se incluye dentro de estos resultados el impacto del producto ofrecido en los clientes.

En la NC ISO 9000:2005, epígrafe 3.2.14 se define como: grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados; Osorio Martínez ,2009 asume que es la capacidad que tiene cualquier organización productiva de lograr el resultado previsto en el tiempo fijado y en correspondencia con el objetivo trazado. Por lo tanto ser eficaz equivale a lograr objetivos propuestos en un tiempo dado y que los mismos se correspondan a una necesidad real determinada de la empresa.

La eficacia se puede medir a través de diferentes indicadores entre los que se pueden citar el nivel de servicio (NS), el índice de satisfacción del cliente (ISC) y la fiabilidad del sistema (Fs.). El NS se desarrolla sobre la base de definir cuáles son los atributos esenciales y el nivel deseado por el cliente para cada uno de ellos, tarea que corresponde a la alta gerencia o dirección; parte de definir cómo estará diseñada la calidad del servicio a partir de cada una de sus dimensiones esenciales; o sea se diseña el QUÉ se va a ofertar (producto), CÓMO (servicio) y en QUÉ CONDICIONES (ambiente). (...). Sin embargo, es durante el DESEMPEÑO (...), cuando puede comprobarse la efectividad de lo diseñado y su grado de correspondencia con las expectativas del cliente (...). Es en este momento donde se cierra un ciclo y se inicia otro, pues las percepciones de los clientes van a favorecer o empeorar la imagen de la organización. (Noda Hernández, 2004).

El ISC se medirá a partir de las percepciones de los clientes respecto al desempeño del servicio, en lo relativo a dimensiones de calidad o atributos esenciales y según Noda Hernández (2004), pudieran presentarse tres situaciones: (1) que se superen las expectativas; (2), que se cumplan o (3), que el desempeño sea inferior a lo deseado; solo si se logra un desempeño superior o al menos igual al esperado por el cliente se podrá lograr una promoción gratuita del servicio y la posibilidad de que regrese el cliente.

Para lograr la satisfacción esperada se deben garantizar una serie de recursos y condiciones que se mantengan estables en el tiempo y que garanticen el funcionamiento óptimo del servicio, para conocer la capacidad que tiene el sistema de funcionar sin fallos se mide la fiabilidad.

Si una empresa logra ser eficaz se puede decir que ha alcanzado una condición indispensable para obtener un buen desempeño, pero aún no se puede afirmar que realmente lo haya alcanzado, pues si no ha dado la debida utilización a sus recursos se afectaría el mismo, el cual quizás no sea negativo pero tampoco sería el óptimo, es por esto que es necesario analizar la relación que existe entre desempeño empresarial y eficiencia.

1.4.2 La eficiencia. Indicadores de eficiencia

Desde el punto de vista empresarial, la eficiencia establece una relación entre resultados y gastos que se originan para alcanzarlos, en cuanto a esto no ha existido discrepancia, también se considera una medida que lleva implícita una cualidad y que es de carácter relativo, mientras que el efecto es de carácter absoluto de acuerdo con Portuondo Pichardo. F ,1983.

A medida que avanzaron los estudios en cuanto al tema fueron evolucionando los conceptos, algunos autores continuaron compartiendo conceptos estrechos (relación entre resultados y gastos) y otros los ampliaron siendo un poco más explicativos, considerando por ejemplo que los gastos en que se incurre para alcanzar estos resultados y objetivos deseados, se clasifican en materiales, financieros y humanos (Portuondo Pichardo. F, 1983 y Pérez Campaña, 2005). En la NC ISO 9000:2005, epígrafe 3.2.15, se plantea que es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

La eficiencia consiste en el buen uso de los recursos, en lograr lo mayor posible con aquello que se dispone. Eficiente es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que posee. Si se obtienen mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia.

Por otra parte, por eficiencia se entiende la eficacia de una forma socioeconómica determinada de administración desde el punto de vista del criterio que emana del

carácter de las relaciones de producción, de los gastos que haya que realizar para la obtención del resultado esperado, es decir, la puesta en movimiento de todos los fondos necesarios de producción para el logro de la máxima satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Generalmente, el indicador de eficiencia, relaciona resultados y gastos tomando como dividendo o numerador a los primeros y como divisor o denominador a los segundos, expresando la magnitud de resultado por unidad de gasto.

Los indicadores de eficiencia pueden obtenerse a partir de indicadores de resultados y gastos expresados tanto en unidades físicas como en valor. En el caso de los resultados de la producción, es factible expresarlos tanto en unidades físicas como en valor. Estos indicadores pueden ser generales y específicos en dependencia del nivel de amplitud de la información aportada.

Finalmente, a los efectos de esta investigación, se puede afirmar que la evaluación de la gestión empresarial implica la definición de indicadores, su medición y por último su evaluación; por esta razón debe concebirse como una integración de todos los procesos que conforman la empresa.

1.4.3 Análisis de filosofías que tributan a la evaluación de la eficacia y la eficiencia

En el contexto cubano, se comienza a prestar atención a la combinación armónica entre la eficacia y la eficiencia, pese a que se ha priorizado históricamente el logro de la eficiencia.

El ambiente empresarial actual impuso algunos retos en la implementación de nuevos y mejores métodos para evaluar estas variables, a partir de indicadores que permitan el desarrollo y uso óptimo de los recursos disponibles donde convergen propuestas como: Perfeccionamiento Empresarial, 1998; Leyva Cardeñosa (2002); Nogueira et al. (2004); Torres Cabrera et al. (2004); Leyva Cardeñosa et al. (2005); Hernández Concepción et al. (2005); Ledo Galano y Osorio Martínez (2009); Lores Rodríguez y Perdomo Rojas (2010) y Cantero Cora (2011) y Pérez Carballo (2013). Debido a la importancia que se le ha concedido al desempeño de las empresas se han desarrollado varias propuestas metodológicas que tributan a su evaluación. A continuación se realiza una valoración crítica de estas:

En el estudio realizado por Leyva Cardeñosa (2002), se explicita un análisis de la eficiencia económica y en alguna medida se aborda la perspectiva técnica. Es limitado el uso de indicadores de eficacia. No se llega a emitir una evaluación del nivel de desempeño alcanzado al no estar definidos los indicadores de referencia.

Nogueira Rivera et al. (2004), concibe la gestión por procesos a partir de la identificación de los procesos principales y estableciendo una selección de los claves

Torres Cabrera et al. (2004), desarrolla un instrumento para enfrentar el análisis de los procesos y propiciar la dirección de estos, para incrementar su eficacia y eficiencia, dejando de establecer una evaluación integral de estos.

En otra investigación realizada por Leyva Cardeñosa et al. 2005, se establecen indicadores de referencia tanto para la perspectiva de la eficacia y la eficiencia, pero esta última se limita a la arista económica. No se concibe el análisis con enfoque en proceso.

Hernández Concepción et al. 2005, basa su estudio en las normas ISO 9000. Diagnostica y perfecciona la entidad, determinando cuáles son las causas que limitan el desempeño deseado. No establece indicadores para los procesos estratégico, ni operativos.

Los autores Ledo Galano y Osorio Martínez (2009), profundizan en la categoría de eficiencia destacando la definición de indicadores fragmentarios y de rangos estandarizados para obtener un indicador generalizador de eficiencia, aunque solo de la perspectiva económica.

La propuesta realizada por Lores Rodríguez y Perdomo Rojas (2010), evalúa y mejora el desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia, integrando estas perspectivas en un indicador generalizador. Esta establece patrones de comparación pero solo considera la eficiencia económica y carece de un enfoque en procesos.

En el estudio desarrollado por Cantero Cora (2011), se concibe la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en proceso. Se establecen indicadores y sus respectivos patrones de referencia. Estos indicadores se expresan en términos de eficacia y eficiencia, aunque no de forma explícita.

Carballo Pérez (2013), retoma lo planteado por Lores Rodríguez y Perdomo Rojas (2010), y aunque incorpora el enfoque en proceso, éste se limita solo al análisis de las causas.

La valoración realizada sobre estas propuestas se resume en la tabla 1.3 que se muestra a continuación.

Tabla 1.2 Características de la medición del desempeño

Enfoques	Año	Variables que analiza		
		Eficiencia	Eficacia	Enfoque de Procesos
Leyva Cardeñosa	2002	x		
Nogueira et al.	2004			x
Torres et al.	2004			x
Leyva Cardeñosa et al.	2005	x	x	
Hernández Concepción	2005			x
Ledo Galano y Osorio Martínez	2009	x		
Lores Rodríguez y Perdomo Rojas	2010	x	x	
Cantero Cora	2011	x	x	x
Carballo Pérez	2013	x	x	

A partir de la valoración realizada de las diferentes propuestas, la autora de este trabajo afirma que existen elementos comunes entre los que se pueden relacionar los siguientes:

Aparece como una regularidad la referencia a los términos de eficacia y eficiencia.

Reconocimiento de la eficiencia desde la perspectiva económica.

Se concibe la evaluación del desempeño sobre la base del establecimiento de indicadores.

1.5 Conclusiones parciales del capítulo

A partir de la bibliografía consultada, siguiendo la línea lógica establecida por esta investigación se puede conocer lo siguiente:

1. La adopción del enfoque basado en proceso aún es limitada.

2. No se explicita por cada proceso los indicadores de eficacia y eficiencia y en algunas ocasiones no se definen los de referencia.
3. Estas deficiencias denotan la necesidad de desarrollar una herramienta que permita realizar la evaluación de la eficacia y eficiencia a partir de un enfoque en procesos.
4. Evaluar el desempeño de los procesos y demás actividades en la organización es esencial para alcanzar el éxito.
5. Los modelos generalmente usados en las entidades son para la gestión de la calidad y en sus estructuras conciben a la gestión por procesos como un elemento fundamental.
6. A partir de los modelos estudiados y sobre la base de los requerimientos actuales de evaluación de la Gestión Empresarial, se impone la necesidad de diseñar un procedimiento que establezca como evaluar la Gestión de los Procesos, incluyendo la construcción del sistema de indicadores, que permita la adecuada integración y coherencia entre ellos y los niveles de dirección, permitiendo la proyección de acciones oportunas que potencien la mejora continua de las organizaciones.

Luego de ser analizado todo lo referente a la gestión por procesos y partiendo del estudio de varios modelos o métodos existentes, corresponde en el próximo capítulo, presentar un procedimiento para evaluar el desempeño de los procesos.

CAPÍTULO II: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Procedimiento propuesto para evaluar la gestión empresarial a partir de un enfoque basado en proceso

Este capítulo tiene como objetivo presentar un procedimiento que permita la evaluación de la gestión empresarial a partir de un enfoque basado en proceso.

Se comienza con las bases que se tuvieron en cuenta para su diseño y a través de la presentación del mismo se exponen: las etapas, fases y pasos que lo conforman, las técnicas que auxilian su instrumentación y los criterios propuestos para el diagnóstico y evaluación.

El desarrollo del procedimiento comenzó con el estudio detallado de diferentes modelos existentes tomándose como referencia, fundamentalmente, el estudio desarrollado por Cantero Cora (2011), relacionado con el mejoramiento de la evaluación de la gestión empresarial a partir de un enfoque basado en procesos y al Modelo Cuadro de Mando Integral teniendo en cuenta a las finanzas, los clientes, los procesos intermedios y la formación y crecimiento del personal, como aspectos que deben ser analizados continuamente para la mejora de la gestión por procesos.

En los marcos de la investigación fueron analizados varias referencias y métodos que permiten proponer un procedimiento para evaluar el desempeño sobre la base de parámetros o criterios que inciden directamente en la calidad y eficiencia del servicio.

Para el desarrollo del procedimiento se necesita la existencia de un grupo de condiciones que constituyen sus premisas y que se exponen seguidamente:

- ❖ **Reconocimiento de la necesidad de la evaluación del desempeño de los procesos claves:** la dirección de la entidad deberá poseer conciencia propia de la necesidad e importancia de la evaluación del desempeño de los procesos, para el logro de sus objetivos.
- ❖ **Orientación estratégica:** la gestión empresarial deberá desarrollarse bajo una concepción estratégica donde se garantice la armonía entre las áreas de la organización y se establezcan objetivos generales para la entidad, los que a su vez se deriven para cada una de las áreas y cargos de la misma.

❖ **Enfoque de procesos:** en la entidad deberá aplicarse el enfoque por proceso, donde se reconozca la contribución de cada uno de estos al logro de los objetivos finales de la entidad.

❖ **Orientación hacia la mejora:** la entidad en general deberá desarrollarse bajo la búsqueda permanente de las oportunidades de mejora.

Analizadas las premisas, se está en condiciones de pasar a la propuesta del procedimiento, el mismo consta de cuatro fases, desplegadas las mismas en cinco etapas y doce pasos para su desarrollo, cada uno de estos elementos se muestra en la **Figura 2.1** y se detallan en el **Anexo 1**.

2.2 Demostración de la viabilidad del procedimiento para evaluar el desempeño de los procesos en la consultoría económica CANEC, S.A. Sucursal Holguín

Previo a la aplicación de la metodología se comprueba en entrevista con la Dirección de la entidad que ésta:

Cuenta con una planeación estratégica, desarrolla la dirección por objetivos, tiene identificado los procesos claves para el logro de los mismos, mantiene un enfoque de proceso en la realización de sus servicios y está orientada hacia la mejora, dado a que tiene implementado un sistema de gestión de la calidad.

Analizado el cumplimiento de las premisas, se procede a la aplicación de la metodología, desarrollándose las fases, etapas y pasos establecidos en la misma. Los resultados de su aplicación se detallan a continuación:

2.2.1 Caracterización

2.2.1.1 Identificación de los aspectos fundamentales

La Consultoría Económica CANEC, S.A., es una sociedad mercantil bajo la modalidad de Sociedad Anónima por acciones nominativas, perteneciente a la Asociación de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC), constituida mediante la Escritura Pública No. 31-2004, de fecha 18 de febrero de 2004, de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba, inscrita en el Libro de Sociedades Mercantiles de Capital Totalmente Cubano, Tomo VI, Folio 020, Hoja 4, Inscripción Primera del Registro Mercantil de Ciudad de La Habana y registrada con el No. 60556 en el Registro de Sociedades Mercantiles de la Oficina Nacional de Estadísticas, con

personalidad jurídica independiente y capital propio, que se rige por sus estatutos, los preceptos del Código de Comercio y las leyes concordantes de la República de Cuba.

CANEC es una empresa perfeccionada desde el año 2003 y está constituida por una Oficina Central y 13 Sucursales.

La Oficina Central de CANEC radican en Calle C. No. 5 entre 1ra y 3ra, Vedado, Municipio Plaza de la Revolución, Ciudad de La Habana y está conformada por un Director General, las Direcciones Ejecutivas de: Contabilidad, Auditoría, Gestión Empresarial y Negocios, y las Direcciones Funcionales de: Desarrollo, Informatización, Capital Humano, Economía y Administración. Las direcciones ejecutivas además de brindar servicios a los clientes radicados en la provincia La Habana son rectoras metodológicamente de los servicios que se brindan en las sucursales diseminadas por todo el país. La estructura organizativa de la misma se muestra en el **Anexo 6**.

La Consultoría Económica CANEC, S.A., Sucursal Holguín tiene domicilio legal en calle Maceo s/n Altos, entre Ángel Guerra y Peralejo. Su estructura organizativa se encuentra conformada por un Director, seis Áreas Ejecutivas que brindan servicios de consultoría y auditoría, un Área Económico Administrativa y un Área de Calidad y Mercadotecnia, la misma se muestra en el **Anexo 7**.

El objeto social de CANEC es:

- Prestar servicio de auditorías en los diferentes tipos y emitir dictámenes técnicos sobre estados financieros.
- Prestar servicios de consultoría y asesorías integrales o no, de teneduría de libros, incluyendo la emisión de estados financieros y otros servicios asociados a los perfiles económicos, financieros y técnicos organizativos.
- Prestar servicios de asesoría y consultoría en gestión comercial y financiera, de comercio exterior y la inversión extranjera.

Este objeto social extiende su alcance a todas las entidades económicas que soliciten la prestación de sus servicios profesionales.

2.2.1.2 Definición de la misión y visión

Misión. Facilitar el cambio organizacional y mostrar la confiabilidad de los negocios de los clientes, con servicios de consultoría y auditoría desarrollados por profesionales de elevada experiencia y calificación.

Visión. Los servicios profesionales contribuyen a la mejora de la gestión de los clientes y dictaminan sus resultados, con calidad certificada y precios competitivos, lo que ha permitido ampliar la presencia en el mercado internacional, logrando utilidades que satisfacen a sus accionistas y mejoran las condiciones de trabajo e ingresos personales de sus trabajadores, los cuales se sienten reconocidos y cumplen con la responsabilidad social.

2.2.1.3 Principales clientes y proveedores

Principales Clientes:

El mercado de los servicios de CANEC,S.A abarca un amplio espectro de empresas estatales y unidades presupuestadas, así como el creciente universo de formas no estatales de gestión que requieren de servicios profesionales, que contribuyan a la actualización del Modelo Económico, como imperativo de la Política Económica y Social aprobada en el VI Congreso del Partido.

El reordenamiento estructural de los Ministerios y Organizaciones Empresariales se encamina a una disminución de las entidades, y a la vez, crece el sector no estatal, lo que implica un cambio en la comercialización de los servicios, requiriéndose las necesidades de servicios profesionales de un carácter más dinámico, con sentido de oportunidad y de alto rigor técnico, que busquen en un corto plazo soluciones viables a problemas puntuales y permitan proyecciones estratégicas de mediano y largo plazo para anclar a la empresa en los niveles de eficiencia y eficacia deseados.

El crecimiento vertiginoso de las formas de gestión no estatal se convierte en oportunidad de penetrar estos nichos de mercado, conscientes de la competencia que se genera con los trabajadores por cuenta propia dedicados a actividades de teneduría de libros y las Cooperativas de Gestión Contable que en su momento surgirán.

Otro de los nuevos nichos de mercado que están surgiendo son las Zonas Especiales de Desarrollo, específicamente la del Mariel, y como consecuencia la apertura a la

inversión extranjera y las Iniciativas de Desarrollo Local Municipal (IMDL) que están surgiendo en todos los territorios del país.

Segmentos de Clientes y de Mercados

Segmento I: están contempladas las entidades que se mantienen bajo formas de gestión estatal.

Segmento II: formas de gestión no estatal como el trabajo por cuenta propia, las cooperativas, agricultores pequeños, los usufructuarios y los arrendatarios.

Segmento III: todas las modalidades de inversión extranjera previstas en la ley.

La mayor parte de la actividad económica del país es realizada por organizaciones creadas por la legislación vigente y tienen diversas formas jurídicas.

El segmento I ha constituido un mercado seguro que contribuye de manera considerable a elevar las ventas de la Sucursal, fundamentalmente por la necesidad de mejorar y perfeccionar sus sistemas económicos y de dirección, todo ello considerando las dificultades económicas e inestabilidad por las que puedan atravesar.

La situación económica actual y los cambios que se han generado en el entorno interno y externo, a tono con la influencia de la crisis económica mundial y la necesidad de implementar en el país un nuevo modelo de gestión económica, han generado modificaciones en la gestión de venta de la Sucursal, dirigidas principalmente a asegurar de manera más efectiva la retención y lealtad de los segmentos de mercado II y III, permitiendo el ingreso de capital extranjero, a la vez que tendrá que tener en cuenta la atención a las necesidades emanadas de las entidades y empresas del segmento I, las que pasarán a los segmentos II y III.

Principales Proveedores:

Los recursos y materias primas, que mayormente se demandan para la ejecución de las diferentes actividades están relacionados con materiales e insumos de oficina, equipos de comunicación e informática, y sus principales proveedores son nacionales, entre los que se destacan, fundamentalmente:

- Tienda Mayorista CIMEX – Holguín.
- COPEXTEL, S.A.
- GEOCUBA.

- Dirección Provincial de Planificación – Holguín.
- ANEC Provincial.
- Empresa de Informática – MINAG.
- DESOFT.

2.2.1.4 Identificación de los principales aspectos externos e internos de la organización

En la ejecución de este paso se estudiaron todos los documentos externos a la organización que establezcan las regulaciones existentes sobre la misma.

Mediante la realización de entrevistas y revisión de documentos existentes se pudo conocer que:

- La estructura organizativa está en correspondencia con los procesos identificados en la organización, existiendo una política organizacional de manera estratégica, lo que posibilita dar mejores respuestas a los cambios en su entorno.
- Tienen definidas y documentadas la misión, visión, filosofía corporativa, valores y objetivos estratégicos, en correspondencia con el objeto empresarial aprobado.
- La dirección y los directivos tienen conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos anuales y dominan los planes de acciones a cumplir.
- Se evalúa el cumplimiento de los objetivos estratégicos semestralmente, realizándose la comprobación de la situación actual de la sucursal, mediante el cumplimiento de los objetivos de trabajo trazados.

Los competidores potenciales que tiene la Consultoría CANEC, S.A., Sucursal Holguín en el territorio se muestran en la **Tabla 2.1** (ver **Anexo 8**).

La situación de CANEC, S.A. Sucursal Holguín con respecto a la competencia según los servicios que prestan y promocionan se muestra en la **Tabla 2.2** (ver **Anexo 8**).

A continuación se resumen las entidades analizadas, clasificadas en tres grupos:

Fuertes competidores:

CONAS, S.A. es el competidor más importante, compite en 8 de los servicios, está autorizada a ejecutar Auditorías.

Sigue en el orden Audita con 6 servicios, entre ellos ejecuta el servicio de Auditoría y el cobro lo ejecuta en CUC y MN.

Competidores en servicios determinados:

Los Productos III, V y VII son los que alcanzan un mayor grado de competencia con el 61,5% de las entidades analizadas.

Los competidores ISMM de Moa y CEPRONÍQUEL tienen posesionado el mercado en el Municipio de Moa.

No son por el momento fuertes competidores:

Vértice, Consultoría Jurídica Internacional, LOGICUBA, FORMATUR, Raudal, INVERCO S.A., y la Oficina Territorial de Normalización.

La fuente de información externa secundaria utilizada en la investigación para identificar la promoción utilizada por los 13 competidores es la Guía Telefónica, específicamente las Páginas Amarillas, donde el 61,5% promociona sus servicios.

La identificación y evaluación de las capacidades internas de la organización se realiza a partir de la evaluación de los recursos de la organización:

Recursos Humanos.

La Consultoría Económica CANEC, S.A., Sucursal Holguín cuenta con un prestigio ganado durante más de 30 años prestando servicios de consultoría y auditoría a diferentes empresas e instituciones nacionales e internacionales, su fuerza laboral está constituida por especialistas de las diferentes ramas de las ciencias económicas, contables, financieras, comerciales y otras afines, contando con un alto nivel profesional y una extensa experiencia práctica. El 53% de ella está representada por personal jubilado, que conjuntamente con el resto del personal son seleccionados en base a los requisitos establecidos para el ingreso a la empresa.

El nivel de fluctuación durante el período 2013-2014, (ver **Tabla 2.3, Anexo 9**), no es significativo, la incorporación y retención del personal durante la evaluación de la entidad es de bien, debido a que las altas y bajas ocurridas han sido por causas como jubilación y salidas del territorio nacional; pero nunca en busca de mejoras salariales en otros centros, por desmotivación presente en los trabajadores, ni problemas de estructura organizativa lo que manifiesta el sentido de pertenencia como un valor realmente compartido. Solo un caso del área de auditoría por mejora laboral.

Ápice Estratégico y Línea Media de Dirección:

Para analizar el liderazgo y estilo que se aplica en la entidad por el ápice estratégico y la línea media de dirección se ha estudiado la documentación existente en la entidad sobre la aplicación y control de la política de cuadro y todo lo referente a la formación y preparación de la reserva. De los documentos estudiados se pudo conocer que:

- Se lleva a cabo la política de cuadros conforme a lo dispuesto por las regulaciones estatales, además por formar parte de la cultura de trabajo de la organización.
- La preparación de la reserva se está cumpliendo en la Sucursal conforme al programa elaborado y los objetivos de control.

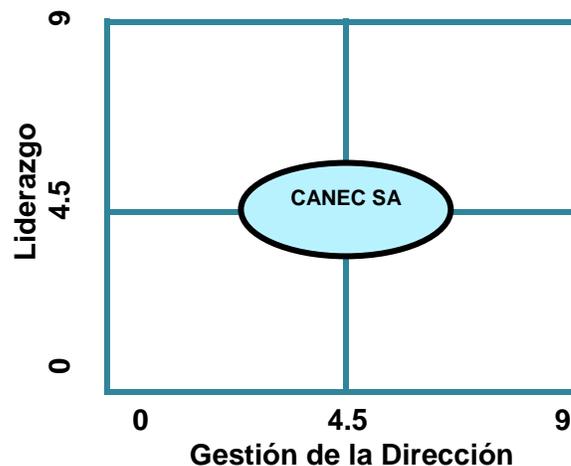
Con el objetivo de conocer los criterios de los trabajadores sobre los cuadros de dirección de la entidad se aplicó la Encuesta sobre las Habilidades Directivas (ver **Anexo 10**), a 52 trabajadores con el objetivo de conocer el comportamiento de las habilidades conceptuales, técnicas y humanas en los directivos actuales, definiéndose la concordancia entre lo que dice el jefe y lo que piensa el subordinado, puntos importantes y de gran influencia en los resultados de la organización, obteniéndose como resultado que se posee una efectividad media que se corresponde con un buen desempeño.

Con la aplicación de la Encuesta de Coeficiente de Gerencia Participativa, (ver **Anexo 11**), se pudo determinar el grado en que se practica la gerencia participativa en la Sucursal. Los resultados indican que:

- Para la toma de decisiones siempre hacen uso de la gerencia participativa, encontrándola compensadora y satisfactoria, aportando decisiones de mejor calidad que si los directivos actuaran de forma individual. La misma funciona con la generalidad de los empleados en un 90%.
- El trabajo del equipo directivo está orientado a ser líder y no controlador, aprovechando las oportunidades de adiestramiento y educación para practicar las técnicas participativas con la obtención de logros y realizaciones en la organización.

Todo el análisis efectuado ha facilitado la construcción del Perfil de Liderazgo y Estilo con la utilización de la efectividad obtenida en la evaluación de la Gestión de la Dirección y el Liderazgo, se muestra en la Figura 2.2:

Figura 2.2 Perfil de Liderazgo y Estilo



A través del perfil del liderazgo se ha podido conocer que la organización posee un estilo con buena orientación hacia las tareas y el capital humano.

Núcleo de Operaciones

Sobre la Planeación de los Recursos Humanos y sus competencias se ha podido conocer que:

- Desde el 2009 se tiene implementado el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en base a la NC 3001:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos. Por lo que se trabaja en la Planeación de los Recursos Humanos en base a los perfiles de competencias.
- Las competencias personales están identificadas y validadas por el Comité de Competencias de la Sucursal.

Sobre el Proceso de selección y reclutamiento se ha podido conocer que:

- Se desarrolla el proceso de Selección y Reclutamiento del personal basándose en los perfiles de competencias identificados para cada de los puestos de trabajo y se cuenta con el procedimiento documentado para el reclutamiento, selección e incorporación del personal idóneo acorde con lo dispuesto en la legislación vigente.

Sobre la motivación y el compromiso con la Organización, según los resultados de la encuesta aplicada (ver **Anexo 12**) se ha podido conocer que:

- La participación de los trabajadores en las decisiones de la entidad es real en un 98% y los mismos se encuentran vinculados al logro de los objetivos en un 100%,

- disponen de información suficiente dentro de su nivel jerárquico en un 92%,
- un 96% de los encuestados cree que existen vías adecuadas para la canalización de sus demandas y perciben que son atendidas,
- el 97% plantea que los canales de comunicación son suficientemente fluidos,
- un 100% considera que el personal es el activo más importante de la organización y aseguran que la creatividad e imaginación son muy frecuentes en el trabajo,
- el 94% afirma que sus aportes mejoran su posición en la entidad y
- el 88% de los trabajadores aceptan los aumentos de responsabilidad en cuanto a organización y control de las actividades.

Sobre la capacitación se ha podido conocer que:

- Se cuenta con el diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC) para cada persona en la entidad a todos los niveles.
- La capacitación se desarrolla como un proceso continuo y permanente y no sólo contempla las acciones necesarias, sino que se anticipa a los cambios.
- Se encuentra definido el plan de carrera para el 2014 en correspondencia con las necesidades de la organización y con los intereses personales.
- Posee un sistema de organización y difusión del conocimiento interno dentro de la organización.

Recursos Organizacionales

El análisis realizado a partir de la recopilación de información mediante la revisión de documentos, entrevistas y la observación directa ha permitido conocer que la entidad:

- Ha contado con los recursos humanos y materiales para mantener y mejorar su eficacia, así como para incrementar la satisfacción de los clientes, posee una infraestructura adecuada con las facilidades necesarias de comunicación, computación, reproducción, encuadernación, acceso a la información, mobiliario, y un ambiente de trabajo con la iluminación, climatización, alimentación y otros factores necesarios, los cuales han permitido lograr adecuadamente la conformidad del servicio con los requisitos del cliente, teniendo en cuenta que los consultores y auditores realizan su trabajo en las empresas a las que brindan sus servicios, no obstante, los recursos disponibles no han sido los suficientes para satisfacer la

demanda real y potencial del mercado, pues aunque se cuenta con personal con las características de competencia necesarias que inciden en la calidad de los servicios, aún no es suficiente el número de personas que cuenta con todas estas características y los recursos materiales con que se ha contado aunque han estado en correspondencia con los objetivos que se han trazado, no han sido suficientes por carencia en el mercado interno y existir limitaciones para su importación.

- La estructura existente posibilita la efectividad de la implementación del proceso de dirección estratégica, permitiendo la toma de decisiones, aunque a nivel de sucursal se han visto desaceleradas sus decisiones por la Dirección General de la Empresa.
- Cuenta con un sistema de control efectivo que asegura que los consultores y auditores trabajen acorde a los requisitos del calidad y del servicio establecido en los contratos con los clientes, que son verificados por los supervisores y jefes de áreas durante los controles que se efectúan a la prestación de los servicios y monitoreados sistemáticamente mediante las encuestas de satisfacción laboral. Por otra parte, la implementación de un sistema de gestión de la calidad le ha permitido mantener la verificación y monitoreo sistemático de los servicios y procesos, la medición de la eficacia de sus procesos y la toma de decisiones para la mejora continua de su gestión.
- Ha podido medir, mediante la aplicación del procedimiento propuesto para dirigir a través de los valores a compartir por las organizaciones ^[8] la compatibilidad de los valores y creencias tradicionales de los trabajadores, en sentido general con el proceso de dirección estratégica implantado, resultando necesario sistematizar su aplicación con el fin de favorecer el proceso de formación de una cultura corporativa que garantice la fusión de los valores más importantes de la organización con su desempeño efectivo mediante un proceso de mejora continua en correspondencia con los cambios que se produzcan en su entorno.

⁸ Grothestán Quiala, Nadya. Diseño de un procedimiento para dirigir a través de los valores a compartir por las organizaciones. Tesis para optar por el Título de Master en Dirección. Centro de Estudio de Gestión Empresarial. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, 2014. 87 p.

Recursos físicos

Los recursos con que cuenta la organización para el cumplimiento de la misión son los siguientes:

Infraestructura.

La entidad se encuentra ubicada en una zona urbana, ocupa la segunda planta, de un área aproximada de 60 m². Es un inmueble de construcción antigua rehabilitado completamente y consta de:

Recibidor o vestíbulo.

Oficina- despacho del Director.

Oficina de Secretaría e Información – Documentación.

Oficina de Economía y Administración.

Sala de Informática.

Oficina de Mercadotecnia y Calidad.

Sala de conferencia y de trabajo profesional de consultores con capacidad para 60 personas.

Baños por sexo.

Pantry.

El Equipamiento tecnológico con que cuenta la Sucursal Holguín en estos momentos y el estado técnico del mismo se muestra en la **Tabla 2.4** (ver **Anexo 13**).

Dos computadoras se utilizan en el área de calidad y mercadotecnia para la reproducción del producto final, la revisión de contratos a clientes y otros trabajos profesionales, una en la actividad de gestión de capital humano, una para el trabajo del director, dos en el área económico-administrativa, una se utiliza en la Sala de Informática con los seis clientes ligeros y seis en las áreas de prestación de servicios.

Todo el personal que utiliza estos medios tiene los niveles de conocimientos necesarios para el trabajo que realiza.

- Tecnologías de comunicación, de informática y computacionales disponibles.

La Sucursal posee una conexión de INTERNET y una cuenta única de correo electrónico nacional, la cual es de uso exclusivo de la dirección y el área económica, la plataforma utilizada es Microsoft Windows XP. Las principales aplicaciones que se

utilizan son el sistema contable Versat Sarasola, y el Office. Para el Correo electrónico se utiliza el Microsoft Office Outlook.

- La capacidad de compra y el comportamiento de los recursos materiales que se demandan ha sido baja dada la inestabilidad que presentan los proveedores nacionales en los suministros y las restricciones existentes para importarlos.
- A nivel de Sucursal no se utilizan sistemas de control automatizado aunque a nivel de Empresa se utiliza el ENERGEST, RHEXPERT y el PROTRACK, sistema automatizado para el control de la contratación, ejecución y culminación de los servicios, control de la facturación y cobro de los mismos, los cuales se pretenden introducir en la sucursal.

Capital Intelectual

El capital intelectual con que cuenta está en correspondencia con las labores que se realizan en la entidad, las que demandan de un personal con un alto nivel de especialización, motivación y calificación en especialidades afines al perfil económico y a la gestión empresarial, con la salvedad de que está generalmente envejecido, lo que constituye un riesgo a mediano plazo. Está definido el plan de carrera en correspondencia con las necesidades de la organización y con plena identidad con los intereses personales.

Las competencias personales están identificadas y validadas por el Comité de Competencias de la Sucursal.

Se cuenta con el diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC) para cada persona en la entidad a todos los niveles, donde se han realizado varias acciones de capacitación al respecto, lo que posibilita contar con un personal idóneo y con las competencias necesarias para un mayor desempeño en su puesto laboral.

El promedio de edad de la entidad es de 52 años lo que no impide la buena disposición del personal hacia el aprendizaje y el desarrollo profesional, su composición por grupos de edades y sexo se muestra en la **Tabla 2.5** (ver **Anexo 14**).

En la **Tabla 2.6** se muestran las características de la fuerza del trabajo por categorías ocupacionales (ver **Anexo 14**).

La formación de los trabajadores y el nivel de escolaridad se caracteriza por una mayoría del 75.2% graduados universitarios, lo que revela el alto grado de preparación

del personal y se puede apreciar la concurrencia en los diferentes estratos de la enseñanza en la **Tabla 2.7** (ver **Anexo 14**).

El Grado de profesionalidad del personal con que cuenta la Sucursal Holguín se muestra en la **Tabla 2.8** (ver **Anexo 15**).

La cantidad de personas que labora en la entidad con categoría docente se muestra en la siguiente **Tabla 2.9** (ver **Anexo 15**).

El número de trabajadores que participan en procesos de investigación y generalización de logros se muestra en la **Tabla 2.10** (ver **Anexo 15**).

Paso 5. Análisis estratégico de la entidad, mediante la utilización de herramientas como la matriz DAFO

Tienen identificados los escenarios en que se desarrolla la actividad de la organización y determinado los acontecimientos que pueden perjudicar o beneficiar a la misma, dimensionados en lo “tecnológico, ecológico, económico, político y social y, considerando en este último, de igual forma, los factores demográficos”. De este análisis se han obtenido los resultados siguientes:

Tecnológico

Desarrollo acelerado de la tecnología de la información y las comunicaciones.

Generalización de la utilización de Internet.

Cambios tecnológicos en la producción.

Mejora del transporte.

Económico

Utilización generalizada del plan financiero.

Convertibilidad parcial del CUP.

Eliminación parcial del bloqueo.

Movimiento limitado del capital extranjero.

Reorganización del sistema empresarial estatal.

Crecimiento del sector no estatal.

Eliminación de las barreras que limitan las exportaciones.

Ampliación de la competencia.

Reproducción ampliada.

Falta de liquidez en el país lo que limita los recursos materiales.

Social

Envejecimiento de la población.

Rescate paulatino de los valores y disciplina social.

Incremento de la emigración profesional.

Aumento de empleos profesionales en el sector no estatal.

Simplificación de la burocracia y procedimientos burocráticos.

Político

Estabilidad política.

Gobiernos progresistas.

Fortalecimiento de la alianza latinoamericana y caribeña.

Declaración de la zona de paz.

Resultados en la aplicación de los Lineamientos.

Fortalecimiento de las acciones contra la corrupción.

Cientes

Avances en el desarrollo de la zona especial del Mariel.

Incremento de la liquidez financiera.

Existencia de clientes más exigentes.

Mayor solicitud de servicios más integrales y complejos.

Posibilidades de satisfacción de sus necesidades en diferentes entidades.

Incremento de la licitación.

Proceso de negociación y contratación más riguroso.

Proveedores

Disminución de actividades monopolizadas por entidades.

Disminución de las restricciones parciales para las importaciones.

Ampliación y utilización de los créditos bancarios.

Mejora de la calidad de los productos y servicios ofertados.

Concesiones de exenciones y beneficios fiscales.

Además de definir los escenarios tienen identificados las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presenta la organización y confeccionada la matriz DAFO.

Análisis Estratégico

Interno

Fortalezas

1. Liquidez y equilibrio financiero sostenido.
2. Imagen corporativa.
3. Cantidad, competencia y ética profesional de consultores y auditores.
4. Presencia territorial.
5. Versatilidad de la Cartera de Servicios.
6. Sistema de Gestión de la Calidad certificado.
7. Estructura plana.

Debilidades

1. Pobre dominio y utilización de la informática por parte de consultores y auditores.
2. Falta de preparación para enfrentar las demandas de nuevos servicios.
3. Insuficiente reserva de cuadros que garantice la continuidad, fortalecimiento y profesionalidad de los cargos de dirección.
4. Composición etaria de los consultores y auditores.
5. Falta de creatividad para enfrentar proyectos integrados.
6. La infraestructura existente en cuanto a locales, soporte tecnológico y transporte, es insuficiente.
7. Falta de integralidad y profundidad en la evaluación del desempeño.
8. Poca eficacia de la comunicación interna y externa.

Externo

Oportunidades

1. Papel de la ANEC en el proceso de actualización del Modelo Económico Cubano.
2. Voluntad nacional de fortalecer la disciplina económico-financiera y de elevar la eficiencia empresarial.
3. Programa de incremento de exportaciones de servicios en el país.

4. Posibilidad de utilizar las salas de computación creadas por la ANEC en las sedes provinciales.
5. Posibilidad de establecer alianzas con otras consultoras y organizaciones nacionales e internacionales.
6. El incremento del sector no estatal.
7. La existencia de una nueva ley para las inversiones extranjeras y la colaboración.

Amenazas

1. Incongruencias en la legislación vigente aplicable a las tarifas de los servicios, al crecimiento de los ingresos y al ámbito laboral.
2. Las restricciones establecidas para la prestación de servicios a entidades extranjeras.
3. La situación financiera del país impone barreras a las inversiones y dificulta la gestión de recursos materiales que se requieren para modernizar la empresa.
4. Reducción de los presupuestos por el estado, limitando la solicitud de servicios de consultoría para las unidades presupuestadas.
5. Competencia laboral de otros sectores y de otras consultoras.

El análisis de las relaciones internas y externas aplicando la técnica de la Matriz DAFO, mediante el voto ponderado emitido por un grupo de expertos, ha arrojado los resultados que se muestran en el **Anexo 16**.

Paso 6. Análisis de la situación financiera que presenta la entidad

La gestión económica financiera de la entidad al cierre del 2013 se muestra en la **Tabla 2.11**. Ver **Anexo 17**.

Al cierre del año el plan de ingreso se sobrecumplió en 502 MP, los gastos fueron superior al plan en 92,3 MP, la utilidad se sobrecumplió en 409,5 MP el gasto por peso de ingresos es inferior al plan en 2,2 centavos, la rentabilidad del salario fue superior en 12 centavos, la productividad medio es superior en 529 pesos, el salario medio también superior en 110 pesos y la correlación Salario Medio/Productividad inferior en 0,0316.

Elementos de Gastos

En relación con los gastos por elementos planificados el comportamiento se muestra en la siguiente **Tabla 2.12**. Ver **Anexo 17**.

Los únicos elementos de gastos que exceden el plan son salarios y los gastos asociados.

Los Indicadores Financieros de la Sucursal al cierre del 2013 se muestran en el **Anexo 17**.

Todos los índices se comportan con mucha eficiencia al cierre del año, destacándose el margen de utilidad al retener 61 centavos de utilidad por cada peso de ingreso.

El cumplimiento y crecimiento positivo de los principales indicadores evidencian el sostenimiento de la eficacia y eficiencia de la organización, destacándose el cumplimiento de todas las áreas de servicios ejecutivos y como indicadores claves, el plan de ingresos, la disminución de los gastos, las utilidades y la disciplina financiera.

Al cierre del 1er. Semestre del 2014 los resultados que se vienen obteniendo resultan favorables, los cuales se muestran en la **Tabla 2.13**. Ver **Anexo 18**.

Los ingresos acumulados se sobrecumplen en 325 MP y crecen en un 14,7%, los gastos exceden el plan en 146 MP debido fundamentalmente al incremento del salario adicional en 123.8 MP a causa del sobrecumplimiento de los ingresos 53.5 MP y por el nuevo sistema de pago 70.3 MP. Hasta la fecha las utilidades se sobrecumplen en 178.6 MP y crecen en un 14.7%.

El gasto de salario por el VAB es superior al plan en 0.0180 pero inferior al plan directivo en 0.0348 y también inferior a la propuesta de modificación en 0.0006.

Los Indicadores financieros de la Sucursal al cierre del 1er Semestre del 2014 se muestran en el **Anexo 18**.

Todos los índices se comportan con mucha eficiencia al cierre del semestre, destacándose el índice de solvencia con 7.48 de activo total por cada peso de pasivo total.

2.2.2 Fase II. Diagnóstico

Etapas III: Diagnóstico del sistema y de cada proceso

Paso 7. Identificación de los procesos y determinación del nivel de integración

En este paso se estudiaron los procesos identificados en la Consultoría Económica CANEC, S.A., a nivel de Oficina Central y de la Sucursal de Holguín, el mapa de los

procesos se muestra en el **Anexo 19** y los subprocesos identificados a nivel de Sucursal en el **Anexo 20**. De este análisis se ha podido conocer lo siguiente:

1. Se tienen identificados a nivel de la Oficina central los procesos de: Gestión de la Dirección, Diseño y Desarrollo, Prestación del Servicio, Gestión de Recursos Humanos, Aseguramiento Interno.
2. El Proceso de Diseño y Desarrollo solo se ejecuta en la Oficina Central por ser rectora de la documentación del sistema, el resto de los procesos se ejecutan también a nivel de Sucursales.
3. La interrelación de los procesos del SGC se materializa de la siguiente forma:
 - el proceso de gestión de la dirección aporta directivas a todos los procesos y permite establecer una relación dinámica con el entorno de la empresa, además suministra información sobre el comportamiento de los procesos, los productos, la satisfacción del cliente externo y las auditorías internas de la calidad a los demás procesos, retroalimentándolos sobre su eficacia,
 - el proceso de diseño y desarrollo del servicio permite transformar las necesidades y expectativas de los clientes externos y los requisitos reglamentarios en las especificaciones del servicio, que se materializan en sus procesos de prestación del servicio,
 - el proceso de prestación del servicio permite el cumplimiento del objeto social de la empresa y la satisfacción de las necesidades del cliente,
 - los procesos de gestión de recursos humanos y de aseguramiento interno suministran los recursos humanos y materiales necesarios para que todos los procesos puedan desarrollarse de manera eficaz.
4. Dentro del Proceso de Gestión de la Dirección se identifican las actividades de:
 - Actividades de regulación y control.
 - Informática.
 - Economía.
 - Asesoría Jurídica.
 - Técnicas de Desarrollo.

5. Dentro del Proceso de Realización del Servicio se identifican las actividades de:
 - Gestión Empresarial.
 - Contabilidad.
 - Auditoría.
 - Negocios.
6. Dentro del Proceso de Aseguramiento Interno se identifican las actividades de:
 - Compras.
 - Infraestructura.
 - Ambiente de Trabajo.
 - Informática.
 - Economía.
 - Administración.
7. Al analizar la forma en que se ha establecido la ejecución del proceso de Diseño y Desarrollo, a nivel de Oficina Central y la forma en que interactúa con el resto de las sucursales se evidencia que de la forma en que opera no está en condiciones de poder dar respuesta ágil y oportuna a cualquier necesidad de diseño y desarrollo de un nuevo servicio, o de rediseño de uno ya en uso, que surja a partir de solicitudes de clientes, cambios en los requisitos reglamentarios, investigaciones de mercado, entre otros.

Determinación del nivel de integración de los procesos

Para determinar el nivel de integración se seleccionaron todas las áreas que conforman la estructura organizativa de la Sucursal Holguín.

Diseño de las Matrices

En este paso se diseñaron las matrices correspondientes para la evaluación de la integración interna y externa de los procesos. En la Figura 2.3 se muestra un ejemplo de las matrices diseñadas para determinar el nivel de integración interno, para el proceso de Realización del Servicio y en la Figura 2.4 para evaluar la integración de los procesos de apoyo: Aseguramiento Interno y Gestión de los Recursos Humanos con el de Realización: Realización del Servicio, las otras matrices son similares a esta. Ver **Anexo 21**.

Determinación y selección de la comunidad de expertos a emplear en el análisis

Para seleccionar a los expertos se tuvieron en cuenta varios criterios no excluyentes, entre ellos los años de experiencia, el conocimiento del proceso y los responsables del mismo, entre los expertos seleccionados se encuentran: Jefes de Áreas, Consultores, Jefes de Departamento. Se utilizaron un total de 9 expertos.

Determinación de las relaciones entre procesos

Se aplica el instrumento diseñado en el **Anexo 2** a los expertos, utilizándose el Microsoft Excel para el procesamiento de los datos y posterior análisis.

Análisis de las relaciones externas

Se identificaron las relaciones entre el proceso Operativo: Realización del Servicio con el proceso estratégico: Gestión de la Dirección y los de apoyo: Aseguramiento Interno y Gestión de los Recursos Humanos, se procesó la importancia de las mismas, valoradas en una escala de uno a cinco. Se utilizó el criterio de la moda, teniendo en cuenta a los expertos de todos los niveles y el método Delphi para encontrar consenso.

En el **Anexo 22** se muestra a modo de ejemplo el procesamiento de las relaciones internas para el proceso Realización del Servicio.

Determinación del Nivel de Integración de los Procesos

Para realizar este paso se procesa el desempeño de las relaciones entre los procesos y subprocesos mediante la media de los criterios emitidos por los expertos, recogidos en el instrumento diseñado (**Anexo 2**) y la importancia de las relaciones internas determinadas para el proceso Realización del Servicio y de sus relaciones externas con el proceso Gestión de la Dirección y los de apoyo Aseguramiento Interno y Gestión de los Recursos Humanos.

Nivel de Integración Interno

En la **Tabla 2.14** del **Anexo 23** se muestra el cálculo del nivel de integración interno (NII) del proceso Realización del Servicio, el cual se determinó para cada nivel definido, obteniéndose que en el caso de Realización del Servicio a nivel de Sucursal es de 67.8%, correspondiente a un valor medio. A nivel de Áreas Ejecutivas se observa que todos los valores son medios, aunque de ellos los más bajos (60%) pertenecen a la Áreas Ejecutivas No. 2 y 3.

Nivel de Integración Externo

El NIE se calculó teniendo en cuenta la manera en que el proceso estratégico: Gestión de la Dirección, y los de apoyo: Aseguramiento Interno y Gestión de los Recursos Humanos contribuyen al desempeño del proceso de Realización del Servicio.

Proceso Estratégico

En la **Tabla 2.15** del **Anexo 23** se muestra el cálculo del nivel de integración y la fiabilidad del Proceso Estratégico: Gestión de la Dirección (GD) con el Proceso: Realización del Servicio (RS). Se obtuvo a nivel de Sucursal un 91.4% de integración externa entre ambos procesos, el cual es alto. Al calcularlo a nivel de Áreas Ejecutivas se observa que todas presentan un nivel de integración alto, siendo las Áreas Ejecutivas No. 4, 5 y 6 las que presentan el 100%, las demás presentan un 80%.

Procesos de apoyo

En la **Tabla 2.16** del **Anexo 23** se muestra el cálculo del nivel de integración y la fiabilidad de los Procesos de Apoyo; Aseguramiento Interno (AI) y Gestión de los Recursos Humanos (GRH) con el Proceso: Realización del Servicio (RS).

Los procesos de apoyo como proveedores para el proceso Realización del Servicio, poseen un Nivel de Integración Externa (NIE) Medio de forma general (63.0%).

Los cálculos realizados a nivel de Áreas Ejecutivas permitieron conocer que ambos procesos de Apoyo (Aseguramiento Interno y Gestión de los Recursos Humanos) con la Realización del Servicio el NIE han sido del 60.0% y en el caso del área de la Dirección del 80.0%.

Fiabilidad del proceso

Para la realización de este paso se ha utilizado el desempeño obtenido y la importancia de las relaciones.

Cálculo de la Fiabilidad Interna del proceso

La $FI_{(p)}$ se calculó para cada nivel estudiado, obteniéndose que en el caso de la Realización del Servicio (ver **Tabla 2.14**, **Anexo 23**) a nivel de Sucursal el valor alcanzado es del 82.8%, En las Áreas Ejecutivas este valor oscila entre el 73.3% y el 93.3% No. 4, 5 y 6 siendo valores altos dentro de la escala establecida.

Cálculo de la Fiabilidad Externa del proceso

La FE_(p) se calcula teniendo en cuenta la relación del proceso estratégico, y los de apoyo con el de Realización del Servicio.

En el análisis de los resultados de FE_(p) del Proceso Estratégico: Gestión de la Dirección como proveedor para el proceso de Realización del Servicio (ver **Tabla 2.15, Anexo 23**) se obtuvo que este tiene una probabilidad del 100.0% de satisfacer las demandas de este proceso, similar comportamiento se observa en la Áreas Ejecutivas.

En el análisis de los resultados de la FE_(p) de los procesos de apoyo (ver **Tabla 2.16 Anexo 23**) como proveedores para el proceso de Realización del Servicio se obtuvo que estos tienen una probabilidad del 100.0% (alta) de satisfacer las demandas de este proceso.

Análisis del Nivel de Integración Interno y la Fiabilidad

El análisis del Nivel de Integración Interna (NII) y la Fiabilidad (FI(p)) del proceso de Realización del Servicio (ver **Anexo 23**) a nivel de sucursal y áreas, así como las Relaciones Críticas (RC) que inciden en estos indicadores (ver **Anexo 24**) ha permitido conocer que:

1. El haber logrado una integración interna en el proceso de Realización del Servicio a nivel de Sucursal y en las Áreas Ejecutivas Medio, con una alta probabilidad para cumplir sus funciones, expresa el grado de conexión que se ha logrado entre cada uno de sus subprocesos y el nivel de alineación que tiene con los objetivos de la organización, de ahí los resultados de eficacia y eficiencia que muestran en estos momentos.
2. No obstante a lo anteriormente expuesto, se evidencia que existen dentro de los subprocesos relaciones que resultan críticas y que de mantenerse pueden generar fallos en el proceso y atentar contra el desempeño de la organización. Entre estas relaciones críticas se destaca las existentes entre:
 - Diseño y Desarrollo con la Negociación y Contratación, los momentos actuales exigen que se trabaje en el diseño de nuevos servicios y el rediseños de los existentes a la luz de los nuevos cambios que se vienen operando en el entorno y en la Legislación Vigente, por lo que para poder estar en condiciones de ofertar

mejores servicios y llegar a mayor número de clientes, se necesita trabajar con una mayor agresividad en este sentido. En varias de las áreas estudiadas esta relación aparece crítica lo que denota que se vienen generando afectaciones por estas causas, pero también resulta crítica la relación inversa (Negociación y Contratación con Diseño y Desarrollo), lo que expresa que existen afectaciones en la retroalimentación para poder encaminar los nuevos diseños o rediseños.

- Elaboración de Documentos con Planificación y Realización del Servicio, lo que expresa la existencia de inconformidades con la elaboración de los documentos y el cumplimiento de los requisitos y requerimientos del cliente y del servicio establecidos en el contrato y abordados en la planificación y realización del servicio, generándose reproceso en la elaboración de la documentación, lo que puede llegar a afectar el plazo de entrega, la calidad del servicio y generar insatisfacciones en los clientes.

Análisis del Nivel de Integración Externa y la Fiabilidad

Los resultados alcanzados en la medición del Nivel de Integración Externa y la Fiabilidad del Proceso de Gestión de la Dirección con la Realización del Servicio (en ambos casos alto) pone de manifiesto la capacidad que tienen los directivos de la entidad para cohesionar, motivar e impulsar a todos hacia el cumplimiento de las tareas, actividades y el compromiso y sentido de pertenencia del colectivo en general en el logro de los objetivos trazados.

En el caso de la medición del Nivel de Integración Externa y la Fiabilidad de los procesos de apoyo con el de Realización del Servicio, se observa que, aunque el NIE es evaluado de Medio los mismos en las Áreas Ejecutivas se aproximan al nivel bajo, lo que significa que a estas áreas no les están aportando todo lo que se necesita de ellos, sin embargo se valora que estos tienen una alta probabilidad para satisfacer las demandas de este proceso, por lo que se puede inferir que las causales que están afectando en su integración no tienen un origen interno en los procesos, sino más bien su origen sea externo a la organización, motivados por las restricciones existentes en el entorno de tipo: políticas, económicas, financieras, legales, etc.

Comparación entre los indicadores de desempeño de los procesos y el Nivel de integración Interno

El análisis de los resultados de los indicadores que miden el desempeño de los procesos a nivel de Sucursal para el año 2013 y el I semestre de 2014, se muestran en el **Anexo 25**, los mismos reflejan su comportamiento de manera eficaz, algo que se corrobora con los resultados económicos que vienen alcanzando, sin embargo los cálculos efectuados en cuanto a los niveles de integración interna y externa de estos procesos y la fiabilidad han permitido detectar que subyacen reservas internas en las que se pueden accionar para mejorar el desempeño de los mismos.

Paso 8. Diagnóstico proceso de Gestión de la Dirección del sistema y su ejecución

Se procede a diagnosticar la ejecución del proceso de Gestión de la Dirección de la organización. Para llevarlo a cabo se parte de la Planeación estratégica de la entidad comprobándose que:

- Se encuentra definida y actualizada la planeación estratégica de la organización. La misma prevé el desarrollo de una estrategia ofensiva a corto, mediano y largo alcance, dirigida fundamentalmente a potenciar las Fortalezas internas para aprovechar al máximo las oportunidades del entorno. Para ello se propone desarrollar:

Dentro de la Perspectiva Económico-Financiera: lograr la mayor rentabilidad con la menor inversión, manteniendo la capacidad de pago acorde a los recursos económicos o financieros que posea la entidad.

Dentro de la Perspectiva Clientes: Mantener el liderazgo en Producto-Diferenciación, centrado en la investigación e innovación de servicios y/o procesos, lo que tiene que ponerse de manifiesto en su perspectiva de procesos internos. Por tanto, es necesario focalizar la atención en la investigación de mercado, pues sus tendencias dictarán algunas de las acciones que serán necesarias tomar en la organización, sobre todo estar al tanto de la aparición de productos nuevos o de otras tecnologías.

En aras de poder alinear los esfuerzos en la consecución de estas líneas estratégicas han elaborado el Cuadro de Mando Integral (ver **Anexo 26**), donde se

traduce la estrategia de la entidad en un conjunto coherente de indicadores relevantes para la consecución de los objetivos estratégicos.

- Se encuentran determinadas las necesidades de aprendizaje para lograr la posición estratégica proyectada.
- Se tienen determinados los Valores Compartidos de la Organización y se corresponden con la planeación estratégica de la misma.
- La misión y visión están correctamente formuladas y son el resultado del proceso de planeación estratégica.
- Se encuentran definidas las Unidades Estratégicas de Negocios o Actividades.
- Se encuentran definidos los Factores Claves de Éxito.
- Se tienen determinadas las Áreas de Resultados Claves.
- Se encuentran formuladas la estrategia Corporativa, de la Unidad Estratégica o de Actividad y de las áreas funcionales de la organización.
- Los objetivos se encuentran definidos y cuantificables. Existe un despliegue de los objetivos hacia los diferentes procesos.
- La política de calidad se encuentra definida con el fin de lograr los resultados esperados por las partes interesadas, se revisa periódicamente y el Director conjuntamente con el Consejo de Dirección es el encargado de realizar esta tarea.
- Existe una estrategia ambiental y se tienen definidas las acciones fundamentales para lograr este propósito en materia de gestión ambiental.

Control Estratégico

Mediante la revisión de los informes y las Actas del Consejo de Dirección se pudo comprobar que:

- Se ejecuta el control estratégico y se determina si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la organización. Trimestralmente se analiza la eficacia de los procesos y el cumplimiento de los objetivos.
- Se tienen establecidos y se miden los resultados del desempeño individual de cada trabajador, de las funciones de cada área, de la Sucursal en general, de los factores claves de éxito y las Áreas de Resultados Claves.

- Se controla a nivel individual su desempeño para el cumplimiento de los objetivos del área los cuales tributan al cumplimiento de los objetivos de la organización, factor clave de éxito y área de resultado clave.
- A nivel funcional se mide el volumen de servicios prestados.
- En marketing se valora el volumen de ventas, y se mide el nivel de satisfacción del cliente mediante encuestas, cuestionarios, entrevistas y visitas a los clientes.
- A nivel de Sucursal se evalúa el incremento de los servicios, ventas, crecimiento.
- Se logra sinergia entre los diferentes sistemas que operan en la organización y su repercusión en el desarrollo del negocio.

Paso 9. Diagnóstico de los procesos de realización del sistema y su ejecución

En este paso se evaluó cómo el proceso de Realización del Servicio, internamente viene cumpliendo con sus obligaciones, a través de los indicadores técnico - organizativos siguientes:

- **Capacidad de reacción**

Durante la Negociación y Contratación de los servicios que presta la consultoría se establece el tiempo en que se debe dar respuesta a la solicitud de los clientes, así como el costo planificado en la ejecución del mismo, existiendo control sobre la ejecución real de estos indicadores, además el Área de Calidad y Mercadotecnia controla la cantidad y calidad de los servicios que se prestan, las quejas y reclamaciones de los clientes y miden mediante encuestas el nivel de satisfacción del cliente externo, además los Jefes de las Áreas Ejecutivas controlan mediante supervisiones la ejecución de los servicios, lo que ha permitido conocer la calidad lograda durante la ejecución de los mismos.

En este caso se han analizado los servicios que han estado prestando las diferentes áreas ejecutivas de la Sucursal Holguín durante el 1er. Semestre del 2014. Comparando el real con respecto al plan, se pudo conocer que:

- a) Cumplimentan el plazo establecido en los contratos, no obstante es observable que el tiempo pactado para la ejecución de algunos servicios es mucho mayor que el que emplean algunas de las consultoras de la competencia, dado a un

mayor empleo por parte de estas de herramientas tecnológicas: software, equipos computacionales y de informática que les permiten acortar el plazo de entrega.

- b) En el caso de los costos se observa un decrecimiento de los mismos dado que no se sobrepasan los servicios prestados en el tiempo pactado y más bien ha aumentado el número de consultores que realizan más de un servicio y aunque se incrementan los gastos por pago por estimulación, es mucho mayor el incremento de los ingresos, elevándose sustancialmente la productividad por consultor en los últimos tiempos.
- c) En cuanto a cantidad el número de servicios prestados en este período con respecto a igual período del año anterior ha sido superior, lográndose estos con menor cantidad de consultores activos, ya que un número de ellos se ha re jubilado o se ha encontrado de certificado médico, maternidad o de licencia sin sueldo.
- d) La capacidad de reacción lograda en cuanto a calidad de los servicios resulta satisfactoria tal como se muestra en el **Anexo 27**, lográndose un alto nivel de satisfacción de los clientes en el 1er semestre, 99.5%, pero a pesar de los resultados alcanzados, en las encuestas aplicadas se observa que resulta necesario mejorar en los aspectos siguientes:
 - Atención recibida durante la negociación y contratación del servicio.
 - Conformidad entre el servicio recibido y las especificaciones contratadas.
 - Correspondencia entre las necesidades del cliente y las adaptabilidades del servicio.
 - Nivel de satisfacción con la calidad del servicio recibido.

▪ **Fiabilidad**

Se ha analizado la probabilidad con que ha trabajado la Sucursal Holguín durante el período analizado (1er. Semestre 2014), sin afectaciones en el proceso de Realización del Servicio, evidenciándose que no se han reportado perturbaciones o afectaciones en plazo, cantidad, costos y calidad, no obstante al analizar en las Áreas Ejecutivas el cumplimiento de los principios de organización del proceso, en

cuanto a la continuidad en la prestación de servicios por parte de los consultores se evidencia que:

- Todos los consultores no logran comenzar un nuevo servicio inmediatamente al terminar otro originándose interrupciones en la continuidad de la prestación de servicios.
- Todas las áreas no logran mantener la continuidad de la fuerza de trabajo. En la **Tabla 2.20** (ver **Anexo 28**), se puede observar que en el periodo analizado el aprovechamiento del tiempo laboral en hombres / días es del 95,9% producto de la pérdida de 467 h / días por enfermedad con certificado médico, en el período, el mayor aprovechamiento lo registran las Áreas 2 y 7.

Paso 10. Diagnóstico de los procesos de apoyo del sistema y su ejecución

Recursos Humanos

Índice de ausentismo

Este indicador al cierre del 2013 tuvo un comportamiento a nivel de Sucursal de un 4.0 %, aunque en algunas Áreas Ejecutivas el % de ausentismo fue mucho mayor. Al cierre del 1er. Semestre del 2014 se registra un 2.6 %, (ver **Tabla 2.20**), considerándose como favorable; sin embargo existen Áreas Ejecutivas donde el porcentaje es mucho mayor de 4, registrándose el más alto en la No.6. En la elevación de este índice han estado incidiendo las ausencias por certificados médicos, ausencias justificadas y autorizadas administrativamente.

- **Productividad del trabajo (Pt)**

Al finalizar el año 2013 se registra una productividad media de 4 263 pesos por trabajador, (ver **Tabla 2.21**), al cierre del 1er. Semestre del 2014 se tiene planificada una productividad media de 4 115 pesos por trabajador y se logra 4 611, sobre cumpliéndose en un 12.0 %. Se ha obtenido una variación con respecto al plan de 496 pesos y con respecto al real del 2013 de 567.

En la **Tabla 2.21** (ver **Anexo 28**) se puede observar que todas las áreas registran un buen comportamiento en este indicador.

▪ Satisfacción Laboral

Para su evaluación se aplicó la Encuesta de la Satisfacción Laboral a 76 trabajadores, obteniéndose como promedio una satisfacción laboral del 95,04%. El procesamiento de este instrumento aparece en el **Anexo 29**. No obstante a los resultados obtenidos se puede observar que subsisten algunas insatisfacciones en los atributos siguientes:

No.	Atributos	Apreciaciones		
		B	R	M
1	Existencia de espacios y locales de trabajo	60	15	1
8	Materiales para realizar el trabajo	62	12	2
9	Información para realizar el trabajo	67	9	0
10	Equipos para realizar el trabajo	64	8	4
14	Participación en la toma de decisiones	68	6	2

Aseguramiento Interno

▪ Indicadores de Gestión de Aprovisionamiento

- Cumplimiento del Plan de compra de insumos para los servicios (CPCIS)

Para evaluar el cumplimiento del Plan de Compras se consulta el documento donde se consolidan las solicitudes de compras planificadas para el período y las facturas de los productos e insumos comprados en el período analizado, observándose el resultado siguiente:

$$\text{CPCIS} = (\text{CISR/CISP}) \times 100 = (6264.36 / 5430.00) \times 100 = 115.4\% \text{ (en valor)}$$

- Cumplimiento de los suministros por surtidos (CSS)

Se determinó para cada surtido solicitado, cuales se dejaron de completar, obteniéndose el resultado siguiente:

$$\% \text{ Cumplimiento del Plan por Surtido} = 100\% - \left[\frac{834}{5430.00} \right] * 100\% = 84.64\%$$

Como se puede observar aunque se sobrecumplen las compras de productos e insumos planificados, no se logra cumplimentar el plan por surtido, dejándose de adquirir algunos renglones importantes para asegurar la calidad de los servicios que se prestan, esto ha estado dado fundamentalmente, por la inestabilidad de los proveedores en suministrar los productos e insumos demandados y las restricciones existentes para su importancia desde el exterior.

▪ **Indicador de Mantenimiento**

- **Cumplimiento del Plan de Reparación y Mtto de los Equipos (CPRME)**

Para evaluar el Cumplimiento plan de Reparación y Mantenimiento de los Equipos se revisaron los contratos de los servicios de mantenimiento y reparación de los equipos disponibles, el plan de mantenimiento a los vehículos disponibles en la Sucursal, (según requerimientos técnicos), órdenes de servicios prestados o las facturas de cobro de los servicios de mantenimiento y reparación de los equipos y vehículos disponibles observándose el resultado siguiente:

$$\text{CPRME} = (\text{CRMER}/\text{CRMEP}) \times 100 = (36/36) \times 100 = 100$$

- **Cumplimiento del Plan de Reparación y Mtto de los locales (CPRMI)**

El análisis del cumplimiento del Plan de Reparación y Mantenimiento de los locales se realiza comparando lo planificado y lo ejecutado para el periodo, obteniéndose el resultado siguiente:

$$\text{CPRMI} = (\text{CRMIR}/\text{CRMIP}) \times 100 = (1/1) \times 100 = 100\%$$

Por lo que se ha cumplido el plan en el período analizado según lo previsto.

2.2.3 Fase III: Plan de Mejora

Después de realizadas y analizadas las etapas y pasos correspondientes a la fase de Diagnóstico, se procede a identificar y proponer las acciones que permitan a la entidad proyectarse hacia una mejora de sus procesos.

Etapas IV. Identificación y Propuesta de Mejora

Paso 11. Identificación de las Oportunidades de Mejora

A partir de los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico, y mediante la aplicación del trabajo en grupo y las técnicas de consenso, se identificaron como subprocesos que

presentan afectaciones reales o potenciales e inciden en el desempeño de los procesos, los que se relacionan en el **Anexo 30**.

Las acciones tomadas están dirigidas a mejorar el desempeño de los mismos.

Paso 12. Propuesta de Acciones para la Mejora en la entidad

Identificados los subprocesos que presentan afectaciones reales y potenciales para sus procesos e inciden en el desempeño de los otros procesos, se elaboraron y analizaron las propuestas de acciones que representan líneas de trabajo que le permitirán a la entidad mejorar sus resultados, aumentar la satisfacción de los clientes y adaptarse mejor a los cambios del entorno.

En el **Anexo 31** se muestra el plan de acciones de mejora propuesto.

2.2.4 Fase IV: Aplicación

Etapas V. Aplicación y Ajuste

Las acciones de mejora propuestas han sido presentadas y analizadas con la Dirección de la Sucursal Holguín y aprobadas por la Dirección General de CANEC, S.A., por lo que se ha procedido a su implementación por la Dirección de la Sucursal Holguín.

En la aplicación efectiva de las acciones propuestas, en algunas de ellas se demandan determinados medios técnicos y organizativos, los cuales han sido identificados por la Dirección de la Sucursal y existe el compromiso de la Dirección de la Empresa en asegurarlos.

La Dirección de la Sucursal cuenta con los mecanismos de control y seguimiento que permiten a los directivos recopilar la información necesaria para detectar las acciones correctivas y resolver las posibles desviaciones que se puedan presentar en la aplicación de dichas acciones.

Con estas actividades se han creado las bases para su aplicación, seguimiento y monitoreo de su incidencia en la mejora del desempeño de la entidad.

2.3 Evaluación de los resultados obtenidos tanto en su concepción como en la aplicación práctica del procedimiento propuesto mediante el Método Delphi

Los resultados obtenidos tanto en su concepción como en la aplicación práctica del procedimiento propuesto, se somete a la evaluación de cinco expertos, analizándose las cualidades siguientes:

1. **Consistencia Lógica:** Calidad del procedimiento desarrollado de ser coherentes con la lógica “natural” de ejecución de los procesos de mejora, y de poderse aplicar “total o parcialmente” para la solución de problemas.
2. **Parsimonia:** Estructuración del procedimiento y consistencia lógica que le permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple, resultando valioso y motivador.
3. **Pertinencia:** Posibilidad que tiene el procedimiento de aplicarse como un método de solución de problemas en otras organizaciones.
4. **Flexibilidad:** cualidad de poder ser aplicados, total o parcialmente, a diferentes situaciones según las condiciones concretas de cada organización.
5. **Creatividad e Innovación:** Calidad de crear un ambiente participativo que propicie el desarrollo de la iniciativa e impulse la búsqueda de soluciones a los problemas.
6. **Oportunidad:** Calidad para efectuar las actividades de recopilar, procesar y generar información, cumpliendo las conveniencias de tiempo y de lugar, de acuerdo con los fines institucionales.
7. **Integralidad de la información:** Precisión y suficiencia de la información a recopilar, así como su validez de acuerdo con el desempeño de la entidad.
8. **Sistematicidad:** Permitir el mantenimiento de un control y vigilancia sistemática sobre el proceso de mejora y evolución del desempeño, facilitando a la vez un proceso de retroalimentación efectivo que constituye la base para la mejora continua del sistema.
9. **Implementación:** Calidad de ponerlo en funcionamiento, de aplicar métodos y medidas, para llevar a cabo el mismo.

10. **Impacto:** Efecto en los compromisos y objetivos de la organización, en sus partes interesadas, en la propia organización, en los colectivos de trabajadores, en la sociedad y en el medio ambiente.

Haciendo uso del **Método Delphi** se procede a evaluar por el Grupo de Expertos seleccionado, el cumplimiento de los principios anteriormente expuestos. En el **Anexo 32** se muestran los resultados de dicha evaluación, quedando demostrado que:

La aplicación integral del procedimiento propuesto en la organización objeto de estudio, ha posibilitado constatar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar la gestión y el proceso actual de toma de decisiones relativas a la gestión de los procesos, demostrándose, su capacidad de descripción, explicación y de predicción, consistencia lógica, flexibilidad, parsimonia, perspectiva y pertinencia, unido a los beneficios tangibles e intangibles derivados de su aplicación, los que se podrán seguir obteniendo como resultado de su adopción e implementación en toda la Empresa.

VALORACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

La presente investigación surge para dar cumplimiento a una de las proyecciones de trabajo de la Consultoría Económica CANEC, S.A., para el período 2014-2017, siendo esta la de incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en la entidad, con mayor integración de los procesos y de acuerdo con los planes y presupuesto aprobado.

Valoración económica

Con la realización de este trabajo se logra tomar decisiones e implementar acciones de mejora que inciden en la elevación de la eficacia y la eficiencia de la gestión en la entidad, un incremento de sus indicadores de desempeño y del nivel de satisfacción de sus clientes.

Valoración social

El valor social de esta investigación radica en su contribución a la elevación de los niveles de desempeño de una organización, lo que se traduce en la obtención de mayores beneficios para el país y en específico el territorio y en particular para sus trabajadores desde el punto de vista de mejoramiento de las condiciones de trabajo, la formación y motivación en general.

CONCLUSIONES

Una vez culminada la investigación se arriba a las conclusiones siguientes:

1. La consulta de bibliografía actualizada sobre la gestión por procesos permite corroborar la importancia de la gestión integrada de los procesos en el contexto de una consultoría y su pertinencia ante las demandas de los diferentes sectores que solicitan los servicios.
2. La aplicación del procedimiento posibilita determinar y analizar el nivel de integración y la fiabilidad interna y externa del proceso, realización del servicio a nivel de áreas ejecutivas y de la Sucursal.
3. El análisis del desempeño real de los procesos, a partir de los indicadores técnico organizativos establecidos en el procedimiento, permite conocer el nivel de alineación a los resultados y estrategia de la Entidad.
4. La utilización del procedimiento para evaluar la Gestión por Procesos en la Consultoría Económica CANEC, S.A., facilita determinar los subprocesos con mayores afectaciones reales o potenciales, lo cual sirve de base para la propuesta de acciones de mejora.

RECOMENDACIONES

Como resultado de la investigación, se considera oportuno recomendar lo siguiente:

1. Socializar los resultados de la investigación a través de su presentación al Consejo de Dirección de la Consultoría Económica CANEC, S.A., en los talleres convocados por la Dirección General para estos fines y en otros escenarios que proceda, como vía para el perfeccionamiento del procedimiento y de su implementación.
2. Profundizar en el análisis de las causas que están incidiendo en los bajos niveles de integración y fiabilidad de los procesos, así como en las afectaciones reales o potenciales detectadas en los distintos niveles.
3. Sistematizar la aplicación del procedimiento para evaluar la Gestión por Procesos en la Consultoría Económica CANEC, S.A., como herramienta de control en todos los niveles de la Empresa e incorporar dentro de los análisis de la eficacia de los procesos, los indicadores técnico organizativos propuestos en el mismo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alfonso Robaina, D. (2007). Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, La Habana
2. Alfonso Robaina, D.et al (2011) Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos. Ingeniería Industrial, XXXII(238-248)
3. Amozarrain, M. La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España 1999.
4. Becker J, Kugeler M, Rosemann M. Process Management, a guide for desing of business process. Editorial Springer, Germany; 2003.
5. Benavides, L. Mapa de Procesos. Disponible en www.calidadlatina.com, abril 2007.
6. Bittar, Jorge. “Si lo podemos medir... lo podemos controlar: los indicadores de desempeño en el diseño de los proyectos de desarrollo”.Contribuciones a la Economía. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/>, noviembre 2006.
7. Calvo, Langarica César. Análisis e interpretación de Estados Financieros. Editorial PAC, SA de CV, México 2006.
8. Colectivo de Autores, Guía de Gestión por procesos. Editorial generalitat Valenciana Consellería de Cultura. 2007.
9. Colectivo de Autores, Manual de diseño de procesos. Universidad de Barcelona 2009.
10. Colectivo de autores. Gestión por procesos. Departamento de Industria y Tecnología, Comercio y Trabajo. Asociación de la Industria Navarra. España 2002.
11. El enfoque de procesos para los sistemas de gestión. Traducido por J.B, Madrigal de LRRRA, Review, 2002. Disponible en <http://www.denapraire.com>.
12. Fred Weston, J. & F. Brigham, E. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Mc Graw-Hill, SA. México 1994.
13. Garau, J. Guía para la Gestión de Calidad de los Procesos. Institut the Treball Social Services Socials. España 2005.

14. Ginarte, Pérez Dianelys Isel. Diagnóstico Integral a la Dirección, en la Empresa CANEC, S. A., Sucursal Holguín; Tesis en opción por el grado de ingeniera industrial. Holguín 2009.
15. González Sherry, V. (2011). Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas. Escenarios, IX(69-89)
16. Harrington, H. James. Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial MC. Graw Hill Interamericana, SA. Colombia 1997.
17. Harrington, H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial MC. Graw Hill Interamericana, SA. México 1993.
18. Harrington, H. James: El proceso de mejoramiento. Como las empresas norteamericanas mejoran la calidad. American Society for Quality Control; 2000.
19. Hernández Torres, Maritza. El control de Gestión Empresarial, criterios para la evaluación del desempeño. / Folletos Gerenciales, año IV, Número 6, pp 10 – 15, 2000.
20. Hoyle David & Thompson John. Del aseguramiento a la gestión de la calidad: el enfoque basado en procesos. Asociación Española de Normalización y Certificación. AENOR; 2002.
21. <http://efqm.org/acercamiento> al modelo europeo.
22. <http://es.wikipedia.org/w/index.php/title=cuadro> mando integral.
23. <http://www.ciget.camaguey.cv/siscien/indicadores> desempeño.
24. http://www.eumed.net/curse_con/libreria2004/rab/index.htm.
25. <http://www.moodle.uho.edu.cu/mod/forum/discuss.php/por> qué la gestión por procesos.
26. Isikawa Karou: ¿Qué es el control total de la Calidad? La modalidad japonesa. Edición Revolucionaria. Editorial Ciencias Sociales, 1998.
27. ISO 9001: 2005. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos. Traducción certificada.
28. ISO 9004:2000. Sistema de gestión de la calidad. Recomendaciones para la mejora del desempeño. 2000.

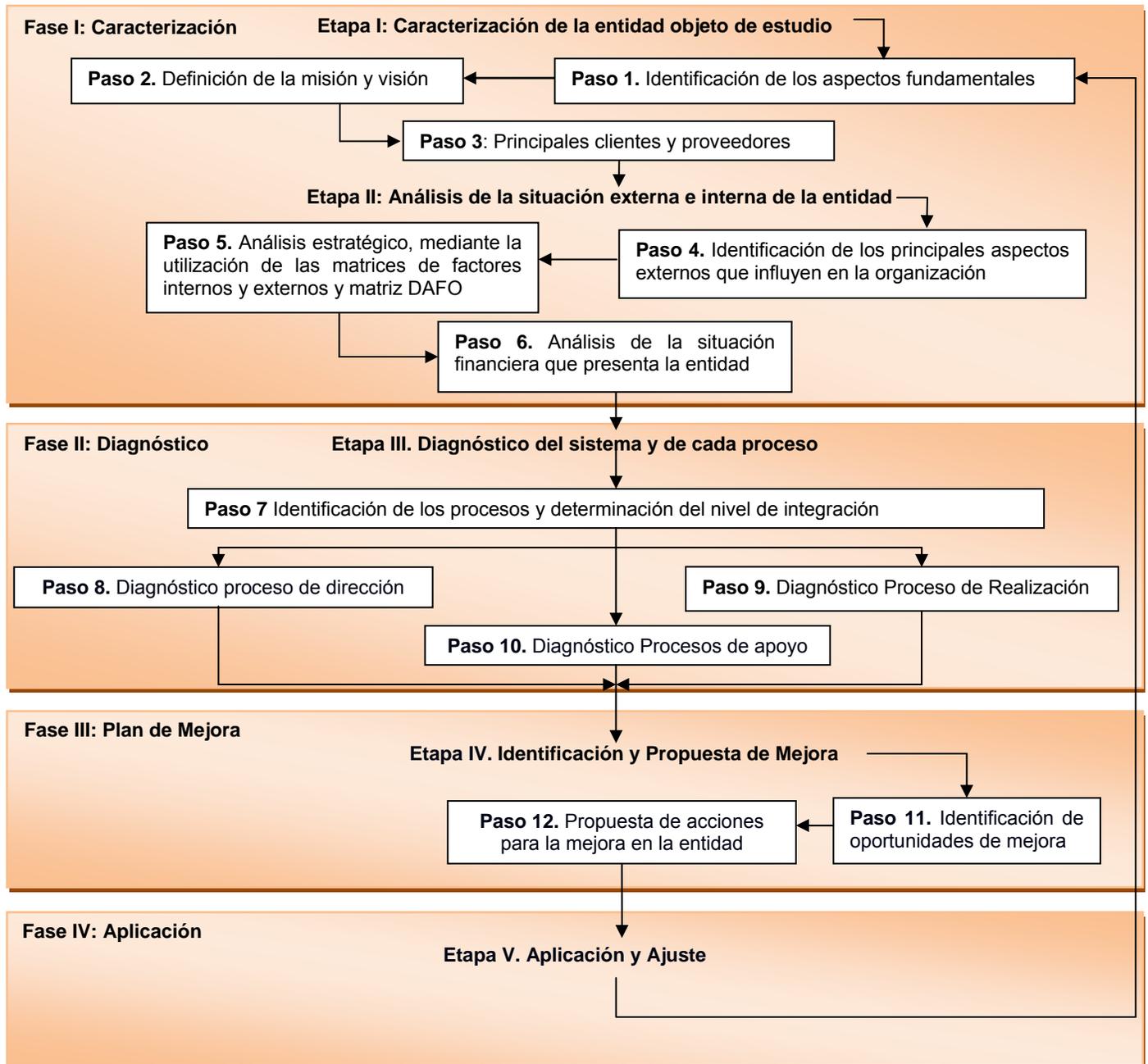
29. Kaplan, R, S & Norton, D, P. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2002.
30. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011). VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Cuba.
31. López Maikel & Nápoles Rojas Luis Felipe. Estudio y diseño del proceso formación de pregrado en la facultad de ingeniería industrial de la universidad de Holguín. Tesis en opción al grado de ingeniero industrial. Holguín 2007.
32. Michelena Fernández Esther. Enfoque a procesos. Facultad de Ingeniería Industrial. ISPIAE. 2003.
33. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 72: 2011. Acerca de los precios minoristas en pesos convertibles de los combustibles.
34. Negrín Sosa, E. (2003). El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio
35. Echevarría, La Habana. NC ISO 9001: 2005. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos. Traducción certificada.
36. NC ISO 9004: 2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización – enfoque de gestión de la calidad. Tercera edición 2009.
37. Nogueira Rivera, D et al. (2004). Fundamentos para el Control de Gestión empresarial. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
38. Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas..
39. Norton & Kaplan. Cuadro de Mando Integral. Universidad de Harvard. Disponible en teofilo@peru-v.com, 2004.
40. Parra Ferié, Cecilia & Gómez Figueroa Olga. Procesos de servicios: Tendencias modernas en su gestión. Ministerio de Educación superior, Editorial Universitaria, Matanzas 2009.

41. Peppard, J. y Rowland, P. La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocio. Prentice Hall Hispanoamericana, SA. México; 1996.
42. Pérez Campaña, M y Velázquez Zaldívar, R (2010). Diseño del Sistema de Control de Gestión de la Universidad de Holguín. VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010. La Habana, Cuba.
43. Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelos y procedimientos para organizaciones comercializadoras. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central de Las Villas, Las Villas.
44. Pérez, Ortiz Aniuska. Diseño del sistema de control de gestión de la UHO Oscar Lucero Moya; Tesis en opción por el grado de ingeniera industrial. Holguín 2010.
45. Ronda Pupo, G. A. (2008). La Introducción de la Planeación Estratégica en Cuba: Estudio de las Tesis de Maestría 1994-2007. Tendencias y Perspectivas. Revista Cubana de Educación Superior. XXVII (3).
46. Suárez, González M. Isabel. La gestión por procesos en la organización. Propuesta de un método de diseño. Disponible en [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
47. Toranzo, Armas Yaimy. Análisis de la Integración externa de los Procesos de la UHO Oscar Lucero Moya; Tesis en opción por el grado de ingeniera industrial. Holguín 2013.
48. Trischler, W. E. Mejora del valor añadido en los procesos. Ahorrando tiempo y dinero eliminando el despilfarro. Ediciones Gestión 2000. SA, Barcelona; 1998.
49. Velázquez Zaldívar, R. (2010). Modelo y procedimiento para la implantación de sistemas integrados de gestión en organizaciones cubanas. Monografía en formato electrónico, Universidad de Holguín, Cuba.
50. Zaratiegui, JR. La Gestión por procesos. Su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, Vol. VI, No 330. España 1999.

Anexos

Anexo 1

Figura 2.1 Procedimiento para la evaluación de la Gestión Empresarial a partir de un enfoque basado en proceso



Fuente: Elaboración propia.

2.1.1 Fase I. Caracterización

Objetivo: Conocer todos los elementos del sistema y de los procesos que se desarrollan en la organización objeto de estudio, lo cual constituye la base para poder realizar el diagnóstico.

Contenido: Describir los servicios y/o productos que presta la entidad, así como la evolución histórica de su desarrollo, teniendo en cuenta las principales etapas que enmarcaron su crecimiento. Además definir los principales elementos desde el punto de vista organizativo, caracterizan el funcionamiento del sistema, teniendo en cuenta los pasos siguientes:

Etapas I. Caracterización de la entidad objeto de estudio

En esta etapa se analizan las principales características de la empresa escogida como objeto de análisis, llevándose a cabo tres pasos fundamentales que permiten la familiarización con la misma.

Paso 1. Identificación de los aspectos fundamentales

En este paso se identifican las características fundamentales de la organización con el objetivo de conocer y definir atributos de la misma (nombre, ubicación geográfica, etcétera); se analiza la composición organizacional (estructura y componentes generales), así como, la precisión del objeto social establecido y aprobado; entre otros elementos que puedan ser de importancia en la investigación.

Paso 2. Definición de la misión y visión

La misión y visión de la entidad se describen en este paso y se corrigen en caso de ser necesario, pues éstas son las directrices principales por las que se guía la organización.

Paso 3. Principales clientes y proveedores

El objetivo de este punto es conocer cuáles son los clientes a los cuales la entidad presta servicios y los proveedores fundamentales que proveen los recursos y materias primas.

Etapas II. Análisis de la situación externa e interna de la entidad

Esta etapa tiene como fin identificar y analizar los principales factores externos e internos que influyen en la entidad; de manera que el resultado facilite conocer el entorno interno y externo que la rodea, su situación ante el mercado y la competencia.

Para desarrollar el análisis de la situación externa e interna de la entidad se aplican las diferentes técnicas de recopilación de información y a través del trabajo en grupo se procede al análisis de las potencialidades externas e internas de la empresa, definiéndose los factores que influyen en el desempeño de la misma y su forma de manifestación, que puede ser como amenazas, oportunidades, debilidades o fortalezas y se determina el grado de intensidad del impacto en que se manifiesta cada una de ellas, lo que permitirá definir la posición estratégica externa e interna de la misma.

Paso 4. Identificación de los principales aspectos externos e internos de la organización

Se debe identificar y estudiar todos los documentos externos a la organización que establezcan las regulaciones existentes sobre la misma.

Se deben identificar por entrevistas y revisión de documentos existentes la orientación estratégica de la entidad, la existencia de objetivos establecidos en los diferentes niveles y la existencia de esfuerzos reales por alcanzar estos.

Es necesario comprobar además como se encuentra la entidad ante el mercado los clientes y la competencia, con el fin de analizar y familiarizarse con el contexto que la rodea.

La identificación y evaluación de las capacidades internas de la organización se realiza el mismo a partir de la evaluación de los recursos de la organización.

Recursos Humanos. Consiste en evaluar todas las potencialidades que poseen los recursos humanos en todos los niveles de la organización y si se manifiestan como debilidades o fortalezas para la implementación de las estrategias y el cumplimiento de la misión. Para ello se evalúa:

Al **Ápice Estratégico**, determinándose si los dirigentes en este nivel establecen, inspiran y comunican una visión de la organización que encauce las necesidades y deseos de todos los miembros en los niveles inferiores, para ello se tiene en cuenta la experiencia de dirección:

- Tiempo en el cargo.
- Resultados obtenidos.
- Preparación.
- Capacidad para cohesionar e integrar el colectivo.

El poder en la toma de decisiones que tienen los dirigentes de:

La **Línea Media**: una organización con magníficos dirigentes en el ápice estratégico, y mediocres en la línea media, no tendría efectividad en la implementación de las estrategias, para su análisis se toman en cuenta los mismos aspectos que el ápice estratégico.

El **Núcleo de Operaciones**: en esta se tendrá en cuenta:

- Planeación de los Recursos Humanos, sus competencias.
- Proceso de selección y reclutamiento.
- Motivación.
- Compromiso con la organización.
- Capacitación.

Recursos organizacionales. El análisis se realiza respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Posee la organización los recursos suficientes para satisfacer la demanda real y potencial del mercado?
- ¿Existe correspondencia entre los recursos con que cuenta la organización y los objetivos que se ha trazado?
- ¿La estructura que posee la organización posibilita la efectividad de la implementación de un proceso de dirección estratégica?
- ¿El poder en la toma de decisiones favorece la implementación de un sistema de dirección estratégica?
- ¿Posee efectividad el sistema de control de la organización?
- ¿Los valores y creencias tradicionales de los trabajadores son compatibles con el proceso de dirección estratégica a implantar?

Recursos físicos. Son los recursos con que cuenta la organización para el cumplimiento de la misión. Para realizar el análisis se deben valorar los aspectos siguientes:

- Infraestructura con que cuenta y estado de la misma.
- Equipamiento tecnológico disponible y estado técnico del mismo.
- Tecnologías de comunicación, de informática y computacionales disponibles.

- Capacidad de compra y comportamiento de los recursos materiales que se demandan.
- Sistemas de controles automatizados que se utilizan.

Además de las variables anteriores se deben tratar los aspectos siguientes:

- Publicidad.
- Promoción.
- Imagen y reputación de la organización.
- I + D
- Calidad de los servicios, entre otras.

Capital Intelectual. Consiste en evaluar el capital intelectual/conocimiento con que cuenta la organización, que le permiten la creación de ventajas competitivas sostenibles. Para realizar el análisis de este aspecto se deben evaluar la composición de los recursos humanos en cuanto a formación, conocimiento, habilidad, experiencia, nivel de cumplimiento de las competencias laborales y los resultados de las evaluaciones del desempeño individual.

Paso 5. Análisis estratégico de la entidad, mediante la utilización de herramientas como la matriz DAFO

En este paso se procede a realizar un análisis de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presenta la organización a partir de la confección de la matriz DAFO.

Matriz DAFO

Para la generación de alternativas es necesario cotejar los factores, por lo que se utiliza la Matriz DAFO. Luego se cotejan estos factores para generar estrategias alternativas factibles, resultando:

FO (fortalezas y oportunidades): a cualquier compañía le gustaría ocupar una posición que le permita acrecentar las ventajas y oportunidades. Una empresa así puede ser líder por las ventajas. (**Ofensivas**)

DO (debilidades y oportunidades): intenta reducir al máximo las desventajas y aumentar al máximo las oportunidades. (**Adaptativas**)

FA (fortalezas y amenazas): se basa en las ventajas de la organización que puedan tratar las amenazas en medio ambiente. El objetivo es lograr al máximo las primeras y reducir al máximo las segundas. (**Defensivas**)

DA (debilidades y amenazas): usualmente el propósito de la estrategia consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. (**Supervivencia**)

Paso 6. Análisis de la situación financiera que presenta la entidad

Con vistas a valorar los aspectos relacionados con la gestión económica financiera de la entidad y su determinación en los resultados finales, se propone hacer un análisis de las principales Razones Financieras de solvencia, actividad y rentabilidad, u otros indicadores que se seleccionen a preferencia del investigador, con el objetivo de reflejar en qué medida se encuentra la generación de dinero en la organización y por ende generalidades de su situación financiera.

Métodos, técnicas y herramientas: recolección, revisión y análisis de documentos e información; trabajo en grupo, opinión de especialistas, observación directa.

2.1.2 Fase II. Diagnóstico

Etapas III: Diagnóstico del sistema y de cada proceso

Objetivo: Identificar los problemas existentes en el funcionamiento del sistema y de cada uno de sus procesos.

Contenido: Diseñar y ejecutar técnicas de diagnóstico de los procesos para conocer los problemas existentes en la organización.

Paso 7. Identificación de los procesos y determinación del nivel de integración

En este paso se debe analizar:

- Los procesos existentes en la organización, partiendo de la identificación y clasificación de los mismos. Se debe partir de la revisión y el análisis de toda la documentación legal, normativa y técnica vigente, así como la realización de entrevistas a los directivos y consultores de experiencia en la entidad con el objetivo de conocer y comprender cada una de sus particularidades.
- Si están descritos adecuadamente, con la concepción de la entidad como un sistema de procesos interrelacionados.
- Si cuentan con los mapas específicos de cada proceso, las fichas y flujograma.

- El despliegue de los procesos en subprocesos, actividades, tareas y en acciones en dependencia del nivel de detalle o complejidad del proceso analizado.
- Sus principales operaciones, responsable, entradas, salidas, recursos, mecanismos de control.

En lo relativo a los procesos que generen más valor es necesario comprobar que estén identificados los mismos, la relación entre estos y el grado de contribución de ellos al objetivo final de la organización.

Análisis de la integración de los procesos

La determinación del nivel de integración de los procesos de la entidad es fundamental, ya que a medida que estén más integrados, la entidad estará en mejores condiciones de dar respuesta a las demandas de los clientes y satisfacerlas con eficiencia y eficacia. Se determinará el nivel de integración interno y externo, utilizando como herramientas las matrices.

7.1 Diseño de las matrices

Se deben diseñar las matrices para determinar los niveles de integración interno y externo de los procesos.

Para determinar el nivel de integración interno de los procesos de realización se propone el diseño de matrices en las que se reflejan por filas y por columnas las actividades de cada proceso, en cada celda de la matriz se evalúa la importancia y el desempeño de la relación que se establece.

La determinación del nivel de integración externo se realiza a través de los modelos de matrices siguientes:

1. Matriz para evaluar la integración entre los procesos de realización.
2. Matriz para evaluar la integración de los procesos estratégicos con los procesos de realización.
3. Matriz para evaluar la integración de los procesos de apoyo con los procesos de realización.

El proceso de aplicación de las matrices y obtención de los niveles importancia y desempeño de las relaciones que se establecen entre los procesos, se sustenta en análisis de expertos, debiéndose seleccionar los expertos cuidadosamente para garantizar juicios precisos y acertados. Para ello, se establecen los requerimientos que

resultan necesarios satisfacer por el conjunto de expertos para garantizar, por una parte, pertinencia en las evaluaciones y por otra, conseguir imparcialidad en sus juicios.

7.2 Determinación de las relaciones entre procesos

En este paso se debe de aplicar a los expertos el instrumento que se refleja en el **Anexo 2** teniendo en cuenta el criterio de la importancia, se determinan las relaciones que existen entre todos los subprocesos de los procesos de realización, se valora la importancia de la relación en una escala de uno a cinco, el resultado de la importancia de cada una de las relaciones se podrá obtener utilizando el criterio de la moda ^[9], para obtener consenso en la selección de las relaciones que poseen alta importancia se propone la utilización del método Delphi (**Anexo 3**), realizando el número de rondas que sean necesarias en cada caso.

7.3 Determinación del nivel de integración de los procesos

La integración interna y externa de los procesos se determina a través de la aplicación a los expertos del instrumento del **Anexo 2**.

7.3.1 Nivel de integración interno

Se evalúa por separado el nivel de integración de cada proceso de realización, con el objetivo de analizar si están integrados internamente.

7.3.2 Valoración de las relaciones internas

Los expertos deberán realizar en cada celda de la matriz una evaluación del desempeño de las relaciones que se establecen entre los subprocesos de cada proceso de realización empleando para ello una escala de 1 - 5 puntos, donde el límite superior (5 puntos) representará el mayor desempeño e impacto. Para realizar el análisis se considera que los subprocesos representados en las columnas son clientes (evaluadores) de los subprocesos de las filas (proveedores). El desempeño se determina utilizando como criterio el de la media, ^[10]. Luego se determina aquellas relaciones que son críticas debido a que poseen alta importancia y bajo desempeño. Las relaciones importantes (RI), son aquellas que los expertos evaluaron de 4 y 5 puntos y las que poseen bajo desempeño son las evaluadas de 1 a 2 puntos.

⁹ Se obtiene seleccionando el valor de calificación que más se repite.

¹⁰ Se obtiene dividiendo la suma de las calificaciones otorgadas a cada criterio entre el total de expertos.

7.3.3 Cálculo del Nivel de Integración Interno

Se puede medir el nivel de integración interno (NII) de cada proceso sustantivo a partir de la expresión siguiente:

$$NII_{(p)} = \frac{\sum [I_{1...5} (D_r.)]_p}{\sum [I_{1...5} (D_5.)]_p} \quad (1.1)$$

Donde:

$NII_{(p)}$: Nivel de integración interno del proceso.

$I_{1...5} (D_r.)$: Cantidad de relaciones con valores de importancia de 1 a 5 por la calificación del desempeño otorgada por los expertos.

$I_{1...5} (D_5.)$: Cantidad de relaciones con valores de importancia de 1 a 5 por la calificación del máximo valor de desempeño (5).

Mientras más se acerque a 1 el NII indicará mayor integración del proceso.

7.4 Nivel de Integración Externo

El nivel de integración externo (NIE) se determina valorando las relaciones entre los procesos de realización y la integración de los procesos estratégicos y de apoyo con los procesos de realización.

7.4.1 Valoración de las relaciones externas

La forma de desarrollar este paso es similar a la anterior, a través de expertos, solo se diferencia en que ahora se evalúan las relaciones externas.

7.4.2 Cálculo del nivel de integración externo

Se determinará los niveles de integración de los procesos de realización, a modo de ejemplo se explica la fórmula para el cálculo del nivel de integración de un proceso estratégico con el de realización:

$$NIE_{(pe-pr)} = \frac{\sum [I_{1...5} (D_r.)]_{pe-pr}}{\sum [I_{1...5} (D_5.)]_{pe-pr}} \quad (1.2)$$

Donde:

$NIE_{(pe-pr)}$: Nivel de integración del proceso estratégico con el de realización.

$I_{1...5} (D_r.)_{pe-pr}$: Cantidad de relaciones con valores de importancia de 1 a 5 del proceso estratégico con el de realización por la calificación del desempeño otorgada por los expertos.

$I_{1...5}$ ($D_{5. pe-pr}$): Cantidad de relaciones con valores de importancia de 1 a 5 del proceso estratégico con el de realización por la calificación del máximo valor de desempeño (5).

Mientras más se acerque a 1 el NIE indicará mayor integración del proceso.

7.5 Determinación de la fiabilidad de los procesos

7.5.1 Cálculo de la fiabilidad interna del proceso

Se entiende como fiabilidad la probabilidad que tiene el proceso de cumplir con sus objetivos. Después de identificar las relaciones críticas (RC) se puede medir la fiabilidad de cada proceso de realización a partir de la expresión siguiente:

$$FI_{(p)} = 1 - \frac{RC_{int.}}{RI_{int.}} \quad (1.3)$$

Donde:

$FI_{(p)}$: Fiabilidad Interna del proceso.

$RC_{int.}$: Cantidad de relaciones críticas internas.

$RI_{int.}$: Cantidad de relaciones importantes internas.

Mientras más se acerque a 1 el indicador, indicará mayor fiabilidad en el proceso.

7.5.2 Cálculo de la fiabilidad externa del proceso

Se determinará la fiabilidad externa ($FE_{(p)}$) de los procesos sustantivos, a modo de ejemplo se explica la fórmula para determinarla en el proceso estratégico con el de realización.

$$FE_{(pe-pr)} = 1 - \frac{RC_{pe-pr.}}{RI_{pe-pr.}} \quad (1.4)$$

Donde:

$FE_{(pe-pr)}$: Fiabilidad del proceso de estratégico con el de realización.

$RC_{pe-pr.}$: Cantidad de relaciones críticas del proceso de estratégico con el de realización.

$RI_{pe-pr.}$: Cantidad de relaciones importantes del proceso estratégico con el de realización.

Para la evaluación cualitativa del NI y de la fiabilidad se proponen los rangos siguientes:

Rango	Calificación
Desde 0,80 hasta 1,00	Alta
Desde 0,50 hasta 0,79	Media
Menor que 0,50	Baja

7.6 Comparación de los indicadores de integración y fiabilidad

Se debe analizar la correspondencia entre el nivel de integración y la fiabilidad, debido a que en determinado proceso puede que el nivel de integración sea alto y la fiabilidad sea media o baja a causa de que aquellas relaciones que se identificaron como importantes sean críticas porque su desempeño es bajo.

7.7 Comparación entre los indicadores de desempeño de los procesos y el nivel de integración interno

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la eficiencia y eficacia de los mismos. A partir del análisis de los indicadores, se puede realizar el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados y medir el desempeño de los procesos.

Este paso tiene como objetivo luego de realizar la evaluación de los indicadores, analizar si existe correspondencia entre el desempeño real de los procesos (evaluación de los indicadores) y el resultado del nivel de integración interno.

Paso 8. Diagnóstico proceso de dirección del sistema y su ejecución

En este paso se procede a diagnosticar la ejecución de los procesos de dirección y control de la organización. Para llevarlo a cabo se parte de la planeación estratégica analizando el cumplimiento de:

Principales elementos estratégicos

Comprobar si:

- Se encuentra definida y actualizada la planeación estratégica de la organización.
- Se determinan las necesidades de aprendizaje para lograr la posición estratégica proyectada.

- Se tienen determinados los Valores Compartidos de la Organización y se corresponden con la planeación estratégica de la misma.
- La misión y visión están correctamente formuladas y son el resultado del proceso de planeación estratégica. (De ser necesario se realiza su reformulación).
- Se encuentran definidas las Unidades Estratégicas de Negocios o Actividades.
- Se encuentran definidos los Factores Claves de Éxito.
- Se tienen determinadas las Áreas de Resultados Claves.
- Se encuentran formuladas la estrategia corporativa, de la Unidad Estratégica o de Actividad y de las áreas funcionales de la organización.
- Los objetivos se encuentran definidos y cuantificables. Observar si existe un despliegue de los objetivos hacia los diferentes procesos.
- La política de calidad se encuentra definida con el fin de lograr los resultados esperados por las partes interesadas, verificar si se revisa periódicamente y quien es el encargado de realizar esta tarea.
- Existe una estrategia ambiental y se tienen definidas las acciones fundamentales para lograr este propósito en materia de gestión ambiental.

Control Estratégico

Comprobar si:

- Se ejecuta el control estratégico y se determina si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la organización.
- Se establecen y miden los estándares individuales, funciones, sistemas, factores claves de éxito y Áreas de Resultados Claves.
- A nivel individual se controla el desempeño sobre los objetivos individuales para tributar al cumplimiento de los objetivos del sistema, factor clave de éxito y área de resultado clave.
- En el nivel funcional se mide el volumen de servicios prestados.
- En marketing se valora el volumen de ventas, el nivel de satisfacción del cliente a través de encuestas, cuestionarios, entrevistas, etc.
- A nivel de sistema se evalúa el incremento de los servicios, ventas, crecimiento.
- Se logra sinergia entre los sistemas y su repercusión en el desarrollo del negocio.

Paso 9. Diagnóstico de los procesos de realización del sistema y su ejecución

En este diagnóstico se utilizarán técnicas que permitan caracterizar cada uno de los procesos operativos. Se evalúa cómo la organización internamente cumple con sus obligaciones, a través de los indicadores técnico - organizativos siguientes:

- **Capacidad de reacción:** es la capacidad del proceso de satisfacer en un tiempo cada vez menor una demanda concreta de sus usuarios, garantizándola en calidad, plazos, costos y cantidad. Puede ser medida a través del indicador tiempo medio de reacción, el cual expresa el tiempo que tarda el sistema en satisfacer determinada demanda según su naturaleza.

Según sea el caso se toma una muestra representativa y se determina el valor medio (\bar{X}) y su desviación típica (σ), expresándose el tiempo medio de reacción como:

$$Tr = \bar{X} + \sigma \quad (1.5)$$

Comparándose el real con respecto al plan, se puede conocer cómo se cumplimenta esta exigencia.

$$\text{Tiempo medio de reacción (plan)} = \frac{\text{Ciclo real de satisfacción}}{n} = \frac{\sum \left(\text{Fecha de entrega plan} - \text{Fecha de recepción del pedido} \right)}{n} \quad (1.6)$$

$$\text{Tiempo medio de reacción (real)} = \frac{\text{Ciclo real de satisfacción}}{n} = \frac{\sum \left(\text{Fecha de entrega real} - \text{Fecha de recepción del pedido} \right)}{n} \quad (1.7)$$

Se plantea que una alta capacidad de reacción significa un corto período de tiempo para satisfacer un producto en cantidad, plazo, surtido y calidad.

Puede también evaluarse cualitativamente a través de la aplicación de encuestas.

- **Fiabilidad:** es la probabilidad que tiene el sistema de trabajar durante un largo período de tiempo sin afectaciones en el proceso en cuanto a plazos, costos, cantidad y calidad.

$$F(s) = \prod P(t)_i \quad (1.8)$$

Donde:

F(s): fiabilidad del sistema.

P(t) i: probabilidad de trabajo sin fallos en la subdivisión i y se obtiene a partir de:

$$P(t) = 1 - Q(t) \quad (1.9)$$

Donde: Q (t) es la probabilidad del fallo en el área i; y se calcula:

$$Q(t) = \frac{Nf}{n} \quad (1.10)$$

Donde: Nf: número de fallos y n: cantidad muestreada.

Considerándose como fallos las perturbaciones o afectaciones que se produzcan en cantidad, surtido, plazo, costos y calidad. Pudiéndose manifestar estos aspectos indistintamente o todos a la vez. Por otra parte las diferentes subdivisiones de un sistema se encuentran conectadas en serie por lo que el fallo en uno de ellos repercute en todo el sistema.

Concluyendo:

$$P(t) = 1 - \frac{Nf}{n} \quad (1.11)$$

También se debe determinar los problemas organizativos del sistema a través del comportamiento de los principios de organización del proceso en las actividades o procesos más críticos o significativos. Se establece que los mismos deben tender a uno, para su cálculo se emplean las expresiones siguientes:

- **Continuidad:** constituye el logro de que cada operación comience inmediatamente terminada la operación precedente, así como una utilización continua de la fuerza y los medios.

Continuidad del servicio (Ks)

$$K_s = \frac{TE}{TTS} \quad (1.12)$$

Donde:

TE: tiempo efectivo de prestación del servicio al usuario, se puede expresar en: minutos, horas, días

TTS: tiempo total del servicio, se puede expresar en: minutos, horas, días.

Continuidad de la fuerza de trabajo (Kf)

$$K_f = \frac{\sum_{L=1}^s t_e}{\sum_{L=1}^s FO_L} \quad (1.13)$$

Donde:

te: tiempo efectivo de la fuerza de trabajo (descontando ausencias y pérdidas por interrupciones de la jornada de trabajo, de la categoría L; L= 1,2...S) se puede expresar en minutos, horas, días

FO_L: fondo de tiempo total de la fuerza de trabajo de la categoría L en el período analizado.

Paso 10. Diagnóstico de los procesos de apoyo del sistema y su ejecución

Para la determinación de desviaciones en los procesos de apoyo se utilizan indicadores de gestión tanto de aprovisionamiento como de mantenimiento, entre los que se encuentran:

Recursos Humanos

Las actividades de Recursos Humanos (RRHH) tienen una influencia fundamental sobre el rendimiento individual, y por consiguiente, sobre la productividad y el rendimiento de una organización. Para realizar el análisis de este subsistema se toman como referencia los indicadores que aparecen reflejados a continuación:

- **Índice de ausentismo:** el ausentismo es la suma de los períodos en que los empleados de una organización no están en el trabajo. Para su evaluación se hacen comparaciones con períodos anteriores

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{horas de ausencias}}{\text{horas hombres realmente trabajadas}} \quad (1.14)$$

- **Productividad del trabajo (Pt):** constituye la base fundamental para la elaboración del plan de trabajo y los salarios en los diferentes niveles. Permite la evaluación de la eficiencia de los RRHH a través de un análisis detallado de los factores que determinan un incremento de este indicador y como consecuencia conocer la demanda de la fuerza de trabajo y el fondo de salario para un período de tiempo determinado. Para su evaluación se hacen comparaciones con períodos anteriores

$$Pt = \frac{\text{Total de Ingresos}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100\% \quad (1.15)$$

- **Satisfacción laboral :** se refiere al proceso psicológico que ocurre en el individuo a través del cual se combinan diferentes fuerzas internas o externas que determinan su comportamiento, siendo responsabilidad de la dirección lograr la motivación, la

intensidad y las variaciones en la actuación de las personas en función del logro de los objetivos de la entidad.

La medición de la satisfacción laboral se realiza para conocer la medida en que las condiciones de trabajo puedan influir en la calidad del servicio a los clientes externos, con el fin de tomar las medidas necesarias para la eliminación de las deficiencias que se detecten.

El diagnóstico de la satisfacción de los trabajadores constituye un arma poderosa como parte de un proceso de cambio.

La medición de la satisfacción laboral se ejecuta a través de encuestas a trabajadores seleccionados. Una muestra de la Encuesta de la Satisfacción Laboral se puede ver en el **Anexo 4**.

La selección de la muestra se realiza de forma estratificada con el objetivo de abarcar a todos los niveles de la organización, de manera que queden incluidos dirigentes, administrativos, consultores, auditores, técnicos y personal de servicio.

Dentro de un mismo estrato se selecciona al azar una muestra representativa para aplicarle la encuesta, calculando en cada caso un tamaño de muestra que garantice la fiabilidad de los resultados. Las encuestas respondidas son recogidas para su procesamiento.

Procesamiento de la información

La información recopilada a través de estas encuestas es procesada según como se establece a continuación:

1. A cada encuesta se le asignan: 10 puntos a cada apreciación de Bien dada por el trabajador; 5 puntos a cada apreciación de Regular y 0 puntos a cada apreciación de Mal.
2. Para procesar la encuesta se suma el total de puntos alcanzados en cada encuesta recibida; este total obtenido se divide entre la cantidad de puntos posibles a obtener en cada encuesta restándole la cantidad de aspectos no respondidos en cada encuesta y posteriormente se lleva a valor porcentual.
$$\left[\frac{\text{Total de puntos obtenidos en la encuesta}}{(10 \times 15 \times \text{cantidad de encuestas}) - (10 \times \text{cantidad de aspectos no respondidos en la encuesta})} \right] \times 100$$
, obteniéndose,

así el valor promedio semestral y representa la satisfacción de los trabajadores en el período analizado.

Para el procesamiento de las encuestas se utiliza el Microsoft Excel.

Los resultados del procesamiento de las encuestas se reflejan a través del modelo Resultados de la medición de la satisfacción laboral que se muestra en el **Anexo 5** con el objetivo de evaluar la eficacia de proceso de Recursos Humanos y tomar las acciones de mejoras correspondientes.

Indicadores de Gestión de Aprovisionamiento

Cumplimiento del Plan de compra de insumos para los servicios (CPCIS)

$$CPCIS = (CISR/CISP) \times 100 \quad (1.16)$$

Donde:

CISR: Cantidad real de productos o insumos comprados (en valor) en el periodo que se analiza.

CISP: Cantidad de productos o insumos planificados (en valor) en el periodo que se analiza.

- **Cumplimiento de los suministros por surtidos (CSS):** se determina para cada surtido, observándose cuáles se dejaron de completar. Su valor debe ser igual al 100%. Se calcula a través de la expresión siguiente:

$$\begin{array}{l} \text{\% Cumplimiento} \\ \text{del Plan por} \\ \text{Surtido} \end{array} = 100\% - \left[\frac{\text{Desviación de los surtidos que se} \\ \text{incumplen}}{\text{Valor Planificado}} \right] * 100\% \quad (1.17)$$

O por esta otra

$$\begin{array}{l} \text{\% Cumplimiento} \\ \text{del Plan por} \\ \text{Surtido} \end{array} = 100\% - \left[\frac{\text{Cantidad real que no sobrepase el} \\ \text{plan}}{\text{Valor Planificado}} \right] * 100\% \quad (1.18)$$

Indicador de Mantenimiento

- **Cumplimiento del Plan de Reparación y Mtto. de los equipos (CPRME)**

$$CPRME = (CRMER/CRMEP) \times 100 \quad (1.19)$$

Donde:

CRMER: Cantidad de reparaciones y mantenimientos planificados a los equipos en el periodo analizado.

CRMEP: Cantidad de reparaciones y mantenimientos planificados a los equipos en el periodo analizado.

▪ **Cumplimiento del Plan de Reparación y Mtto de los locales (CPRMI)**

$$\text{CPRMI} = (\text{CRMIR}/\text{CRMIP}) \times 100 \quad (1.20)$$

Donde:

CRMIR: Cantidad de Reparaciones y Mtto efectuados a los locales en el periodo analizado.

CRMIP: Cantidad de Reparaciones y Mtto planificados a los locales en el periodo analizado.

Técnicas: observación directa revisión de documentos (balance de comprobación de saldos, estados de resultados, balance general, informes, registros).

2.1.3 Fase III: Plan de Mejora

Objetivo: después de efectuadas y analizadas las fases, etapas y pasos anteriormente planteados, corresponde en último lugar y siendo el objetivo de esta fase, identificar y proponer estrategias que permiten a la entidad proyectarse hacia una mejora.

Etapas IV. Identificación y Propuesta de Mejora

En esta etapa se desarrollan dos pasos básicos, la identificación de oportunidades y la propuesta de acciones de mejora.

Paso 12. Identificación de Oportunidades de Mejora

Corresponde en este paso identificar a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, los subprocesos que presentan mayores afectaciones reales o potenciales en el desempeño de sus procesos y mayor incidencia en el desempeño de otros procesos.

Paso 13. Propuesta de Acciones para la Mejora en la entidad

Corresponde en este paso analizar y proponer las acciones que puedan representar oportunidades de avance para la entidad y permita a la misma inducirse hacia mejores resultados, brindando un servicio de mayor calidad y que pueda elevar la satisfacción de las necesidades y expectativas reales de los clientes.

Métodos, técnicas y herramientas: revisión y análisis de la información recopilada; trabajo en grupo.

2.1.4 Fase IV: Aplicación

Etapa V. Aplicación y Ajuste

Objetivo: aplicar la(s) estrategia(s) óptima(s) seleccionada(s) y controlar su desarrollo.

Contenido: a partir de las acciones definidas, se procede a su implementación y se establecen actividades de control para monitorear el desarrollo de estas.

En el desarrollo de esta etapa es importante que la empresa propicie las condiciones favorables para la aplicación efectiva de las acciones, determinando los medios técnicos y organizativos necesarios para el desarrollo de estas.

Las actividades de control y seguimiento permiten a los directivos utilizar esta información para iniciar nuevas acciones correctivas y resolver posibles desviaciones encontradas en la aplicación de dichas acciones. Con estas actividades se crea la base para la mejora continua del desempeño de la empresa.

Se efectúa la evaluación de las medidas y según los resultados (efectivas o no) se repite el procedimiento a partir de la fase de Caracterización, para garantizar el control y la retroalimentación. Si el resultado evidencia que las medidas no fueron efectivas debe elaborarse un nuevo plan de acciones y así sucesivamente, hasta que se alcance un desempeño empresarial satisfactorio.

Métodos, técnicas y herramientas: revisión y análisis de documentos e información; trabajo en grupo.

Para demostrar la viabilidad del procedimiento propuesto, se realiza la aplicación del mismo en la entidad objeto de estudio Consultoría Económica CANEC SA, Sucursal Holguín, perteneciente a la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC), la cual cumple con todas las premisas necesarias para su ejecución.

Anexo 2

Instrumento para evaluar el nivel de integración de los procesos

Estimado compañero, estamos realizando una investigación como parte del diseño del Procedimiento para evaluar la Gestión por Procesos en la Consultoría Económica CANEC, S.A., por lo que solicitamos su colaboración como experto para determinar el **nivel de integración de los procesos**, para ello se ha conformado una matriz para evaluar la importancia y desempeño de las relaciones que se establecen entre los procesos.

Instrucciones:

1. En cada celda de la matriz usted primero debe valorar si existen relaciones entre los subprocesos, para ello considere que los subprocesos representados en las columnas son clientes (evaluadores) de los subprocesos de las filas (proveedores).
2. Si existe relación debe de valorar en cada celda de la matriz la **importancia de la relación** (I) y el **desempeño** (D), en una escala de 1 a 5, para ello considere que:

Escala	Criterios para evaluar la Importancia de la relación (IM)	Criterios para evaluar el Desempeño (D)
1	No tiene importancia	Bajo
2	Tiene poca importancia	Regular
3	Tiene importancia	Bueno
4	Tiene bastante importancia	Muy Bueno
5	Tiene mucha importancia	Excelente

Muchas Gracias

Anexo 3

Descripción del Método Delphi

Fuente: Pérez Campaña, 2012

El objetivo del método Delphi es obtener el más confiable consenso de opiniones de un grupo de expertos, evitando la confrontación directa entre ellos.

El método Delphi consiste en un interrogatorio a los expertos mediante una serie de preguntas realizadas sucesivamente que están relacionadas con la pregunta primaria original. Es un proceso de preguntas, de respuestas y retroalimentación con nuevas preguntas, donde después de varias interacciones se alcanza el consenso.

Para valorar el nivel de consenso se determina el coeficiente de concordancia (C), mediante el siguiente procedimiento.

$$C = (1 - V_n / V_t) 100$$

Donde:

C: Coeficiente de concordancia

V_n: Votos negativos

V_t: Votos totales

El criterio más generalizado es que existe consenso cuando se cumple que:

$$C \geq 75 \% \text{.}^{[11]}$$

El método se desarrolla por rondas consecutivas con entradas y salidas del Grupo de Análisis. Si se obtiene consenso se continúa a la próxima ronda, de lo contrario, se retrocede, se hace la misma pregunta, se reformula la pregunta o se hace una breve explicación al experto y así sucesivamente hasta encontrar el consenso.

¹¹ Hay otros criterios empíricos al respecto y por ejemplo Cuesta, 2001, en su libro Gestión de Competencias considera el 60%

Anexo 4

Encuesta de la Satisfacción Laboral

	Sistema de Gestión
	Encuesta de la Satisfacción Laboral

Para CANEC la satisfacción del trabajador tiene una importancia vital en el empeño por ofrecer un servicio de calidad a los clientes externos. Por esto resulta importante conocer la medida en que hemos sido capaces de lograrla, a fin de tomar las medidas necesarias para la eliminación de las deficiencias que puedan estar aún presentes.

Por favor, coloque **una cruz** en la casilla que se corresponda con su apreciación de Bien, Regular o Mal. De considerarlo necesario, puede ampliar el fundamento de su apreciación sobre alguna de ellas en las líneas habilitadas en **Observaciones**.

Muchas gracias

No.	Aspecto	Apreciación		
		Bien	Regular	Mal
1	Existencia de espacios y locales de trabajo			
2	Condiciones físicas de trabajo (iluminación, ruidos, ventilación)			
3	Limpieza			
4	Baños sanitarios			
5	Facilidades de alimentación			
6	Comunicación			
7	Contenido del trabajo			
8	Materiales para realizar el trabajo			
9	Información para realizar el trabajo			
10	Equipos para realizar el trabajo			
11	Medios de protección necesarios cuando proceda			
12	Posibilidades de superación			
13	Estimulación moral y material por resultados del trabajo			
14	Participación en la toma de decisiones			
15	Atención al hombre			

Observaciones: _____

Anexo 5

Modelo para registrar los Resultados de la Medición de la Satisfacción Laboral

	Sistema de Gestión
	Resultados de la Medición de la Satisfacción Laboral

Semestre: _____ Año: _____

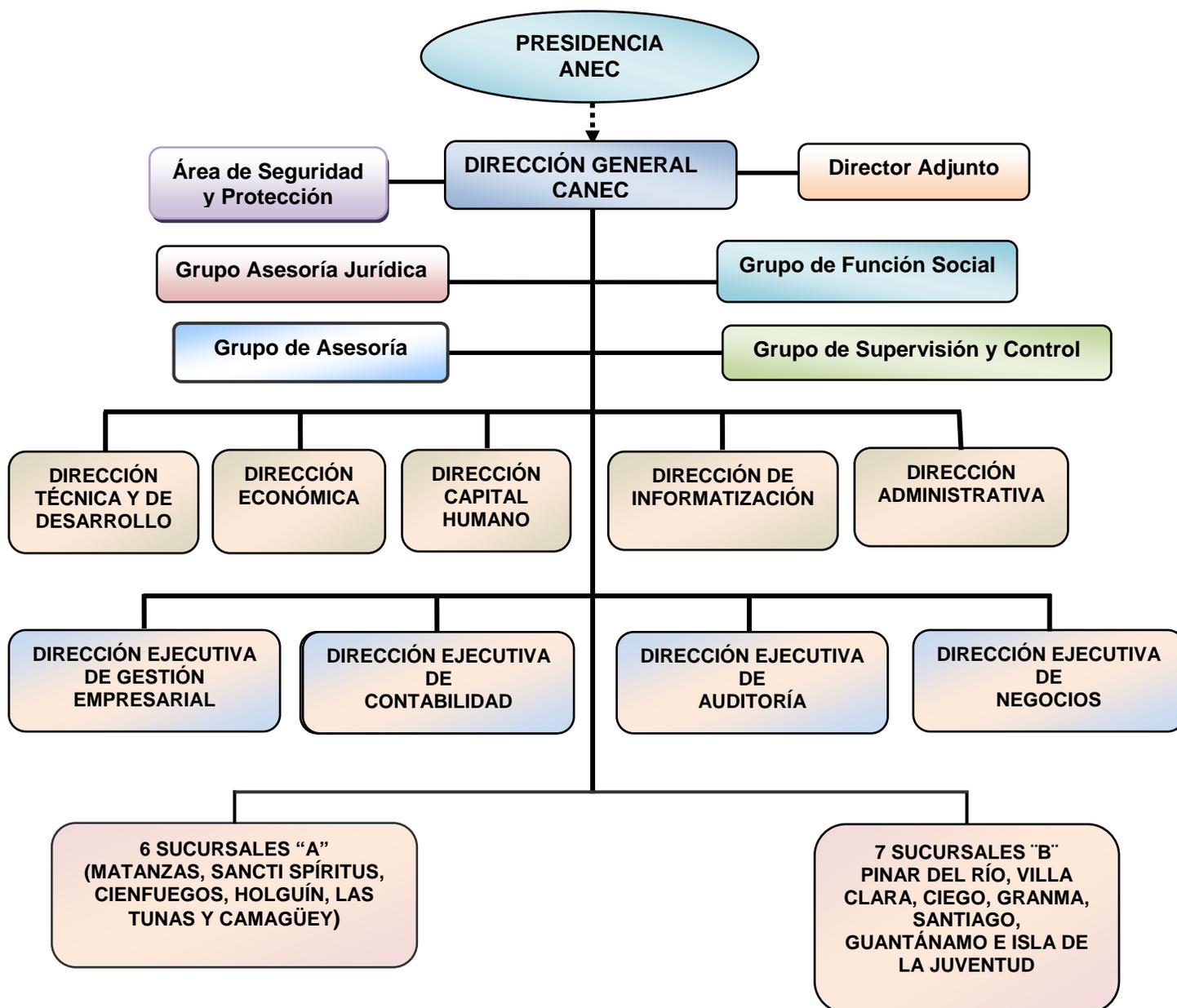
No.	Atributos	Apreciaciones			Total	Promedio
		B	R	M		
1	Existencia de espacios y locales de trabajo					
2	Condiciones físicas de trabajo (iluminación, ruidos, ventilación)					
3	Limpieza					
4	Baños sanitarios					
5	Facilidades de alimentación					
6	Comunicación					
7	Contenido del trabajo					
8	Materiales para realizar el trabajo					
9	Información para realizar el trabajo					
10	Equipos para realizar el trabajo					
11	Medios de protección necesarios cuando proceda					
12	Posibilidades de superación					
13	Estimulación moral y material por resultados del trabajo					
14	Participación en la toma de decisiones					
15	Atención al hombre					

Aspectos con mayores dificultades: _____

Elaborado por: _____ Fecha: _____

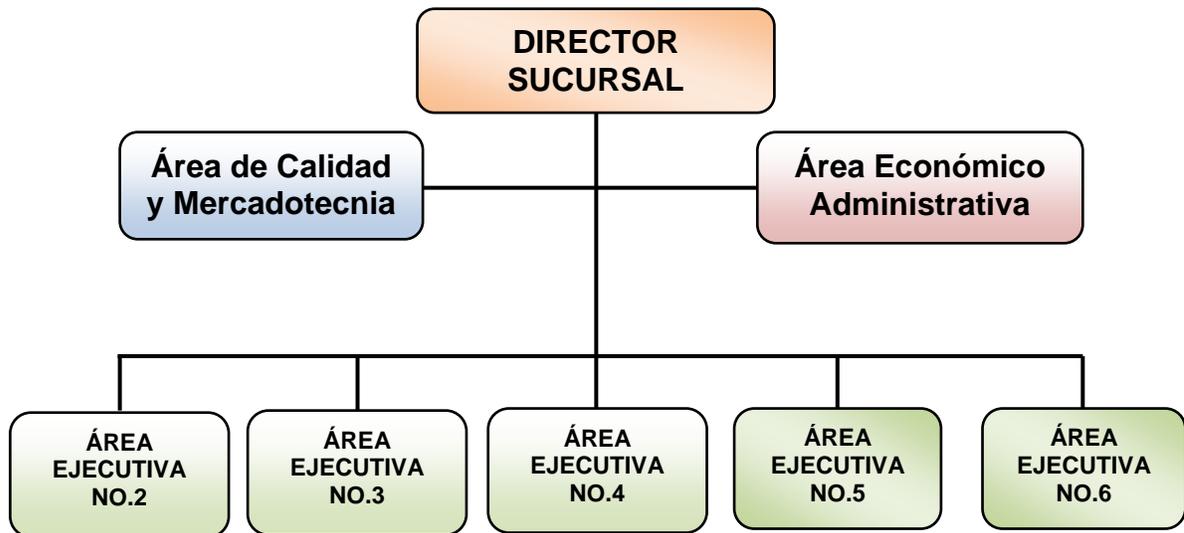
Anexo 6

Organigrama de la Consultoría Económica CANEC, S.A.



Anexo 7

Organigrama de la Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Holguín



Anexo 8

Tabla 2.1 Competidores Potenciales en el territorio

1 CONAS, S.A.	7 FORMATUR
2 AUDITA	8 RAUDAL
3 ISMM de Moa	9 INVERCO, S.A.
4 CEPRONÍQUEL	10 Oficina Territorial de Normalización
5 VÉRTICE	
6 Consultoría Jurídica Internacional	

Tabla 2.2 Situación con respecto a la competencia

Competidores	Servicios que oferta la Sucursal y la Competencia										Promoción
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	Total	
1	x	x	x	x	x	x	x		x	8	x
2	x	x	x	x	x	x				6	
3		x	x	x	x	x	x			6	x
4			x		x		x		x	4	x
5		x	x		x		x			4	x
6		x	x				x			3	
7			x		x					2	x
8			x				x			2	x
9					x		x			2	
10							x			1	
11					x					1	x
12									x	1	
13								x		1	x
Total	2	5	8	3	8	3	8	1	3	41	8

Leyenda: Servicios comprendidos dentro de Familia

I Auditoria II Contabilidad III Sistemas IV Finanzas V Inversiones y Negocios
 VI Organización Empresarial VII Capacitación Gerencial VIII Legislación Económica
 IX Planificación y Mercadotecnia

Anexo 9

Tabla 2.3 Nivel de Fluctuación de la Fuerza Laboral en el período 2013-2014

Años	Altas	Bajas
2013	10	6
2014	11	18
Total	21	24

Anexo 10

Encuestas habilidades consultivas

Estimado Compañero:

Como parte de un estudio que se está realizando en su empresa para mejorar el desempeño, y con el objetivo de diagnosticar algunos elementos del Comportamiento Organizacional presentes en la misma, necesitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta, su respuesta es anónima y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación. Muchas Gracias.

Encierre en un círculo el grado en que se da cada elemento en su empresa.

1. Concepción de la finalidad de la organización
(Máximo beneficio) 1—2—3—4—5 (Satisfacción de las necesidades del cliente)
2. Concepción de la organización
(Cerrada- orientada a sus procesos) 1—2—3—4—5 (Abierta- orientada al entorno)
3. Actitud ante el entorno.
(Reactiva) 1—2—3—4—5 (Proactiva-se adelanta a los acontecimientos)
4. Ética
(Poseer, poder, status) 1 —2—3—4—5 (Ser, saber, bien común)
5. Actitud ante la naturaleza humana
(Pesimista- el hombre es malo no le gusta el trabajo) 1—2—3-4—5 (Optimista, el hombre es creativo, le interesa autor realizarse).
6. Motivaciones centradas en:
(Necesidades primarias, comer, vestir) 1—2—3—4—5 (Necesidades superiores, autorrealización)
7. Óptica de la dirección
(Centrada sobre los controles) 1—2—3—4—5 (Centrada sobre los objetivos).
8. Actitud ante una crisis
(Espera de acontecimientos-pasiva) 1—2—3—4—5 (Búsqueda de oportunidades-activa)

9. Concepción de la autoridad
(Poder fundado sobre el status) 1—2—3—4—5 (Poder fundado sobre capacidad y competencia).
10. Toma de decisiones
(Individual) 1—2—3—4—5 (Grupales o colectivas)
11. Comunicación
(Cerrada, parcialidad) 1—2—3—4—5 (Abierta, auténtica)
12. Base de las relaciones
(Rivalidad y competencia) 1—2—3—4—5 (Colaboración, espíritu de equipo)
13. Concepción de las tareas
(Especialización por área) 1 —2—3—4—5 (Perfil amplio)
14. Actitud ante los conflictos
(Negación) 1—2—3—4—5 (Solución, apertura)
15. innovación y desarrollo
(Escasa) 1—2—3—4—5 (Suficiente)

Resultados del Procesamiento

Opinión de los Obreros				
V 1	Total	Promedio	Desviación Típica	Moda
V 2	242	4,65	0,84	5
V 3	236	4,54	0,70	5
V 4	232	4,46	0,64	5
V 5	237	4,56	0,50	5
V 6	237	4,56	0,57	5
V 7	238	4,58	0,72	5
V 8	231	4,44	0,75	5
V 9	244	4,69	0,47	5
V 10	235	4,52	0,50	5
V 11	226	4,35	0,62	4
V 12	222	4,27	0,87	5
V 13	237	4,56	0,50	5
V 14	232	4,46	0,58	5
V 15	233	4,48	0,50	4
Total	234	4,50	0,50	5

Anexo 11

Encuesta de Coeficiente de Gerencia Participativa

Instrucciones:

El propósito de este ejercicio es determinar hasta qué grado práctica usted la gerencia participativa (GP), es decir su GP.

Trace un círculo alrededor del número apropiado para cada frase usando la siguiente clave:

1: nunca	2: rara vez	3: generalmente	4: casi siempre
1. En realidad valoro las sugerencias de mis subordinados.	1	2	3 4
2. Procuo planear específicamente las ocasiones para involucrar a los subordinados en la toma de decisiones.	1	2	3 4
3. Mis subordinados generalmente son muy capaces y competentes en su trabajo.	1	2	3 4
4. Tengo suficiente tiempo en mi trabajo para practicar la gerencia participativa.	1	2	3 4
5. En la mayor parte de las decisiones que tengo que tomar considero el uso de la gerencia participativa.	1	2	3 4
6. Mis subordinados piensan que generalmente practico la gerencia participativa.	1	2	3 4
7. Mi superior piensa que generalmente practico la gerencia participativa	1	2	3 4
8. Mis compañeros gerentes (los administradores de otras unidades con las que trato) piensan que generalmente practico la gerencia participativa.	1	2	3 4
9. La GP funciona con la mayor parte de los empleados de la empresa.	1	2	3 4
10. La mayor parte de la gente goza de su trabajo y desea tener un sentido de responsabilidad.	1	2	3 4
11. La mayor parte de los empleados se motiva con un sentido de logro y realización.	1	2	3 4
12. La mayor parte de los empleados preferiría tener trabajos más interesantes que un pequeño aumento en un año particular.	1	2	3 4
13. Cuando practico la GP la encuentro compensadora y satisfactoria.	1	2	3 4
14. En realidad creo que la GP da por resultado decisiones de mejor calidad que aquellas que no podía tomar si actuara solo.	1	2	3 4
15. Algunos administradores utilizan la GP simplemente como una forma de manipular a los empleados.	1	2	3 4
16. Me siento seguro de mi trabajo.	1	2	3 4
17. En realidad uso mi trabajo como gerente para ser un líder de equipo en lugar de un controlador.	1	2	3 4
18. Trato de dar capacitación y apoyo a mis subordinados para que se involucren en el proceso de participación.	1	2	3 4
19. Aprovecho las oportunidades de adiestramiento y de educación que me ayuden a practicar las técnicas participativas.	1	2	3 4
20. El ser humano promedio prefiere que no se le dirija en sus tareas diarias	1	2	3 4
21. Hasta el trabajador menos calificado busca un significado y una realización en su trabajo diario.	1	2	3 4

22. La mayor parte de los empleados tiene un alto nivel de ambición.	1	2	3	4
23. Para la mayoría de las tareas puedo confiar en que mis empleados ejercitarán un autocontrol.	1	2	3	4
24. Mis empleados están interesados y quieren conocer las metas de nuestra división y nuestra organización	1	2	3	4
25. La mayor parte de los empleados que conozco tienen la capacidad de ejercitar un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para resolver problemas de la organización	1	2	3	4
26. Sería bueno para la organización dar mayor independencia a sus empleados	1	2	3	4
27. Generalmente siento que los beneficios de la GP sobrepasan por mucho o cualquier costo o desventaja que se asocie a ellos.	1	2	3	4
28. Mis empleados generalmente están auto motivados y auto controlados	1	2	3	4
29. La mayor parte de los empleados que conozco trata de hacer un buen trabajo.	1	2	3	4
30. Aprovechase de la superioridad para que las cosas se hagan, rara vez es aconsejable.	1	2	3	4
31. En realidad me intereso en el desarrollo y crecimiento de mis subordinados.	1	2	3	4
32. Realmente procuro mantener una comunicación abierta y franca con mis subordinados.	1	2	3	4
33. Me parece que con una capacitación adecuada, cualquiera de mis subordinados podría hacer un trabajo tan bueno como el que yo hago en mi posición.	1	2	3	4
34. Procuro interesarme tanto en mantener el ánimo y satisfacción de mis empleados como en hacer que nuestras tareas se cumplan.	1	2	3	4
35. La mayoría de los empleados prefiere experimentar un sentido de realización en el trabajo y no fuera de él.	1	2	3	4
36. La mayor parte de los empleados será más eficaz si se le dan amplios lineamientos de políticas en lugar de reglas específicas y regulaciones que seguir.	1	2	3	4
37. Los administradores aumentan su autoridad cuando practican la GP.	1	2	3	4
38. La mayor parte de los trabajos que hacemos mis empleados y yo me permite practicar la GP.	1	2	3	4
39. Gozo practicando la GP y no me resulta incómoda.	1	2	3	4

Anexo 11
(Continuación)

Procesamiento de la encuesta

	Aspectos a evaluar	1	2	3	4	Total	Media	Desviación típica	MAX	min	moda
1	En realidad valoro las sugerencias de mis subordinados.	4	4	4	3	15	3,75	0,50	4	3	4
2	Procuro planear específicamente las ocasiones para involucrar a los subordinados en la toma de decisiones.	4	4	3	4	15	3,75	0,50	4	3	4
3	Mis subordinados generalmente son muy capaces y competentes en su trabajo.	4	4	4	3	15	3,75	0,50	4	3	4
4	Tengo suficiente tiempo en mi trabajo para practicar la gerencia participativa	4	4	4	2	14	3,5	1,00	4	2	4
5	En la mayor parte de las decisiones que tengo que tomar considero el uso de la gerencia participativa.	4	4	3	3	14	3,5	0,58	4	3	4
6	Mis subordinados piensan que generalmente practico la gerencia participativa	4	4	3	3	14	3,5	0,58	4	3	4
7	Mi superior piensa que generalmente practico la gerencia participativa	4	4	4	4	16	4	-	4	4	4
8	Mis compañeros gerentes (los administradores de otras unidades con las que trato) piensan que generalmente practico la gerencia participativa	4	4	3	4	15	3,75	0,50	4	3	4
9	La GP funciona con la mayor parte de los empleados de la empresa	4	4	4	3	15	3,75	0,50	4	3	4
10	La mayor parte de la gente goza de su trabajo y desea tener un sentido de responsabilidad.	4	4	3	3	14	3,5	0,58	4	3	4
11	La mayor parte de los empleados se motiva con un sentido de logro y realización.	4	4	3	3	14	3,5	0,58	4	3	4
12	La mayor parte de los empleados preferiría tener trabajos más interesantes que un pequeño aumento en un año particular.	3	4	3	3	13	3,25	0,50	4	3	3
13	Cuando practico la GP la encuentro compensadora y satisfactoria.	4	4	3	3	14	3,5	0,58	4	3	4
14	En realidad creo que la GP da por resultado decisiones de mejor calidad que aquellas que no podía tomar si actuara solo.	4	4	3	3	14	3,5	0,58	4	3	4

	Aspectos a evaluar	1	2	3	4	Total	Media	Desviación típica	MAX	min	moda
15	Algunos administradores utilizan la GP simplemente como una forma de manipular a los empleados	3	1	3	3	10	2,5	1,00	3	1	3
16	Me siento seguro de mi trabajo	4	4	4	3	15	3,75	0,50	4	3	4
17	En realidad uso mi trabajo como gerente para ser un líder de equipo en lugar de un controlador.	4	3	4	3	14	3,5	0,58	4	3	4
18	Trato de dar capacitación y apoyo a mis subordinados para que se involucren en el proceso de participación.	4	4	4	3	15	3,75	0,50	4	3	4
19	Aprovecho las oportunidades de adiestramiento y de educación que me ayuden a practicar las técnicas participativas.	4	3	3	3	13	3,25	0,50	4	3	3
20	El ser humano promedio prefiere que no se le dirija en sus tareas diarias.	4	4	4	4	16	4	-	4	4	4
21	Hasta el trabajador menos calificado busca un significado y una realización en su trabajo diario.	4	4	4	3	15	3,75	0,50	4	3	4
22	La mayor parte de los empleados tiene un alto nivel de ambición.	4	4	3	2	13	3,25	0,96	4	2	4
23	Para la mayoría de las tareas puedo confiar en que mis empleados ejercitarán un autocontrol.	4	3	3	3	13	3,25	0,50	4	3	3
24	Mis empleados están interesados y quieren conocer las metas de nuestra división y nuestra organización.	4	4	3	3	14	3,5	0,58	4	3	4
25	La mayor parte de los empleados que conozco tienen la capacidad de ejercitar un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para resolver problemas de la organización.	4	3	3	3	13	3,25	0,50	4	3	3
26	Sería bueno para la organización dar mayor independencia a sus empleados.	4	4	4	1	13	3,25	1,50	4	1	4
27	Generalmente siento que los beneficios de la GP sobrepasan por mucho o cualquier costo o desventaja que se asocie a ellos.	4	4	4	3	15	3,75	0,50	4	3	4
28	Mis empleados generalmente están auto motivados y auto controlados	4	4	4	3	15	3,75	0,50	4	3	4
29	La mayor parte de los empleados que conozco trata de hacer un buen trabajo.	4	4	4	3	15	3,75	0,50	4	3	4
30	Aprovecharse de la superioridad para que las cosas se hagan, rara	4	4	3	2	13	3,25	0,96	4	2	4

	Aspectos a evaluar	1	2	3	4	Total	Media	Desviación típica	MAX	min	moda
	vez es aconsejable.										
31	En realidad me intereso en el desarrollo y crecimiento de mis subordinados	4	4	3	3	14	3,5	0,58	4	3	4
32	Realmente procuro mantener una comunicación abierta y franca con mis subordinados	4	4	3	3	14	3,5	0,58	4	3	4
33	Me parece que con una capacitación adecuada, cualquiera de mis subordinados podría hacer un trabajo tan bueno como el que yo hago en mi posición.	4	4	3	3	14	3,5	0,58	4	3	4
34	Procuro interesarme tanto en mantener el ánimo y satisfacción de mis empleados como en hacer que nuestras tareas se cumplan.	4	4	3	3	14	3,5	0,58	4	3	4
35	La mayoría de los empleados prefiere experimentar un sentido de realización en el trabajo y no fuera de el.	4	4	3	3	14	3,5	0,58	4	3	4
36	La mayor parte de los empleados será más eficaz si se le dan amplios lineamientos de políticas en lugar de reglas específicas y regulaciones que seguir.	4	4	3	2	13	3,25	0,96	4	2	4
37	Los administradores aumentan su autoridad cuando practican la GP.	4	4	4	3	15	3,75	0,50	4	3	4
38	La mayor parte de los trabajos que hacemos mis empleados y yo me permite practicar la GP.	4	4	3	2	13	3,25	0,96	4	2	4
39	Gozo practicando la GP y no me resulta incómoda.	4	4	4	3	15	3,75	0,50	4	3	4

Leyenda

CASI SIEMPRE	4
GENERALMENTE	3
RARA VEZ	2
NUNCA	1

Anexo 12

ENCUESTA DE MOTIVACIÓN Y COMUNICACIÓN

En su organización se desarrolla un proceso de asimilación de cambios acordes a las exigencias al nuevo Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, por lo que requerimos de su contribución para la implantación de nuevas herramientas que conducirán a un mejor desempeño organizacional. Le aseguramos la confidencialidad de sus respuestas.

Muchas Gracias

Evaluar como: E: EXCELENTE,	B: BIEN,	R: REGULAR,	M: MAL	
I. PREGUNTAS A CONTESTAR				
1. La participación de los trabajadores en las decisiones es algo real en la empresa.				
2. La vinculación de los trabajadores al logro de los objetivos.				
3. Los trabajadores aceptan los aumentos de responsabilidad en cuanto a organización y control de actividades				
4. Los trabajadores disponen de información suficiente dentro de su nivel jerárquico, para realizar sus tareas				
5. Existen vías adecuadas para la canalización de sus demandas.				
6. Los trabajadores perciben que sus demandas son atendidas.				
7. Los canales de comunicación son los suficientemente fluidos para permitir el desarrollo				
8. El personal es el activo más importante en la empresa.				
9. La creatividad e imaginación son muy frecuentes en el trabajo.				
10. El personal percibe que sus aportes a la organización mejoran su posición en ésta.				
II. SISTEMAS DE PARTICIPACION QUE EXISTEN				
11. Dirección por objetivos.				
12. Reuniones para dar soluciones				
13. Reuniones para fijar políticas.				
14. Sistemas de información para encuestas.				
15. Círculos de calidad.				
16. Buzón de sugerencias.				
17. Reuniones para mejorar métodos.				
18. Reuniones para mejorar condiciones de trabajo				
19. Otras.				
III. PARTICIPACION DE ESTOS SISTEMAS EN LA EMPRESA				
20. Algo formal y esporádico.				
21. Está sistematizado y tiene calendario y objetivos previstos de antemano.				
IV. AREAS EN QUE HA SIDO EFECTIVA LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES				
22. Áreas Ejecutivas.				
23. Área Económico Administrativa				
24. Área de Calidad y Mercadotecnia				
25. Dirección				

Anexo 12
(Continuación)

Resultados del Procesamiento (en %)

Evaluar como: E: EXCELENTE,	B: BIEN,		R: REGULAR,		M: MAL	
V. PREGUNTAS A CONTESTAR						
	E	B	R	M		
1. La participación de los trabajadores en las decisiones es algo real en la empresa.	52	46	2	0		
2. Se encuentran vinculados los trabajadores al logro de los objetivos.	58	42	0	0		
3. Los trabajadores aceptan los aumentos de responsabilidad en cuanto a organización y control de actividades.	37	52	12	0		
4. Los trabajadores disponen de información suficiente dentro de su nivel jerárquico, para realizar sus tareas.	56	37	8	0		
5. Existen vías adecuadas para la canalización de sus demandas.	46	50	4	0		
6. Los trabajadores perciben que sus demandas son atendidas.	37	60	4	0		
7. Los canales de comunicación son los suficientemente fluidos para permitir el desarrollo	31	65	4	0		
8. El personal es el activo más importante en la empresa.	58	42	0	0		
9. La creatividad e imaginación son muy frecuentes en el trabajo.	29	71	0	0		
10. El personal percibe que sus aportes a la organización mejoran su posición en ésta.	40	54	6	0		
VI. SISTEMAS DE PARTICIPACION QUE EXISTEN						
11. Dirección por objetivos.	60	35	6	0		
12. Reuniones para dar soluciones	65	31	4	0		
13. Reuniones para fijar políticas.	58	38	4	0		
14. Sistemas de información para encuestas.	46	54	0	0		
15. Círculos de calidad.	42	54	4	0		
16. Buzón de sugerencias.	0	0	0	0		
17. Reuniones para mejorar métodos.	65	35	0	0		
18. Reuniones para mejorar condiciones de trabajo	62	38	0	0		
19. Otras.	0	0	0	0		
V. PARTICIPACION DE ESTOS SISTEMAS EN LA EMPRESA						
20. Algo formal y esporádico.	0	0	0	0		
21. Está sistematizado y tiene calendario y objetivos previstos de antemano.	79	21	0	0		
VI AREAS EN QUE HA SIDO EFECTIVA LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES						
22. Áreas Ejecutivas.	65	33	2	0		
23. Área Económico Administrativa	65	29	6	0		
24. Área de Calidad y Mercadotecnia	44	56	0	0		
25. Dirección	62	38	0	0		

Anexo 13

Tabla 2.4 Equipamiento Tecnológico Disponible

Equipamiento tecnológico	Cantidad	Estado Técnico	
		Buen Estado	Dañado
Unidades Centrales	14	14	-
Clientes Ligeros	6	6	-
Monitores	19	18	1
Impresoras	8	6	2
Laptop	3	2	1
Escáner	2	1	1
UPS	9	7	2
Disco Duro extraíble	1	1	-
Video Bin	2	1	1
Fotocopiadora	1	1	-

Anexo 14

Tabla 2.5 Grupos Etéreos por Sexo

Grupos Etéreos por sexo					
Sexo	18 – 25	26 – 35	36 – 55	56 - más	Total
Femenino	5	9	35	11	60
Masculino	1	5	34	13	53
Total	6	14	69	24	113
% del total	5.3	12.3	61.2	21.2	100

Tabla 2.6 Características de la fuerza del trabajo por categorías ocupacionales

CATEGORÍA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Cuadros	5	3	8
Operarios	1	-	1
Servicios	2	1	3
Técnicos	46	55	101
TOTAL	83	50	113

Tabla 2.7 Nivel de Escolaridad

NIVEL DE ESCOLARIDAD				
Nivel de escolaridad	Femenino	Masculino	Total	%
Universitarios	61	35	96	85.0
Técnicos Medios	10	2	12	10.6
12mo Grado	2	2	4	3.5
Obrero Calificado	-	1	1	0.9
Total	73	40	113	100

Anexo 15

Tabla 2.8 Grado de Profesionalidad del personal

No	Especialidades profesionales y técnicas	Cantidad de trabajadores
1	Máster en Ciencias	8
2	Licenciados en diferentes especialidades económicas – contables y financieras	84
3	Ingenieros en diferentes especialidades	16
4	Nivel Medio Superior	23

Tabla 2.9 Cantidad de Personal con Categoría Docente

No.	Cargos	Cantidad	Categoría Docente	
			Prof. Asistente	Prof. Auxiliar
1	Directivos	8	5	3
2	Consultores	23	12	11
3	Total	31	17	14

Tabla 2.10 Número trabajadores en procesos de investigación y generalización de logros

Cargos	Cantidad	Investigadores no categorizados	Generalización de logros
Directivos	9	3	2
Consultores	57	21	34
Total	65	24	36

Anexo 16

Resultados de la Aplicación de la Matriz DAFO

MATRIZ DAFO	OPORTUNIDADES						AMENAZAS				
	Papel de la ANEC en el proceso de actualización del Modelo Económico Cubano.	Voluntad nacional de fortalecer la disciplina Económico-financiera.	Programa de incremento de exportaciones de servicios en el país.	Posibilidad de utilizar las salas de computación creadas por la ANEC.	El incremento del sector no estatal	La existencia de una nueva ley para las inversiones extranjeras y la colaboración.	Incongruencias en la legislación vigente aplicable a las tarifas de los servicios	Las restricciones establecidas para la prestación de servicios a entidades extranjeras	La situación financiera del país impone barreras a las inversiones y dificulta la gestión de recurso.	Reducción de los presupuestos por el estado, limitando la solicitud de servicios de consultoría.	Competencia laboral de otros sectores y de otras consultoras.
FORTALEZAS											
1. Liquidez y equilibrio financiero sostenido.	0	0	1	0	2	0	1	1	0	1	2
2. La imagen corporativa	2	2	2	0	2	2	0	0	0	0	1
3. Cantidad, competencia y ética profesional.	2	2	2	0	2	2	0	0	0	1	1
4. Versatilidad de la Cartera de Servicios.	2	2	1	0	2	1	0	0	0	0	1
5. Sistema de Gestión de la Calidad certificado	2	2	2	0	1	2	0	0	0	0	0
6. Tener una estructura plana	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0
DEBILIDADES											
1. Pobre dominio y utilización de la informática por parte de consultores y auditores.	1	1	2	2	1	2	0	0	0	0	2
2. Falta de preparación para enfrentar las demandas de nuevos servicios	2	2	2	0	2	2	0	0	0	0	1
3. Insuficiente reserva de cuadros que garantice la continuidad, fortalecimiento y profesionalidad de los cargos de dirección	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Composición etaria de los consultores y auditores.	0	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0
5. Falta de creatividad para enfrentar proyectos integrados.	2	2	2	0	1	1	0	1	0	0	0

MATRIZ DAFO	OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
	Papel de la ANEC en el proceso de actualización del Modelo Económico Cubano.	Voluntad nacional de fortalecer la disciplina Económico-financiera.	Programa de incremento de exportaciones de servicios en el país.	Posibilidad de utilizar las salas de computación creadas por la ANEC.	El incremento del sector no estatal	La existencia de una nueva ley para las inversiones extranjeras y la colaboración.	Incongruencias en la legislación vigente aplicable a las tarifas de los servicios	Las restricciones establecidas para la prestación de servicios a entidades extranjeras	La situación financiera del país impone barreras a las inversiones y dificulta la gestión de recurso.	Reducción de los presupuestos por el estado, limitando la solicitud de servicios de consultoría.	Competencia laboral de otros sectores y de otras consultoras.	
6. La infraestructura existente en cuanto a locales, soporte tecnológico y transporte, es insuficiente.	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	
7. Falta de integralidad y profundidad en la evaluación del desempeño.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8. Poca eficacia de la comunicación interna y externa.	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Ofensivas (Maxi-Maxi) 43	Defensivas (Maxi-Mini) 9
DEBILIDADES	Adaptativas (Mini-Maxi) 38	Supervivencias (Mini-Mini) 5

Anexo 17

Tabla 2.11 Indicadores Económico Financieros de la Sucursal al cierre del 2013

Indicadores	Real de	Plan	Real	%	Variación	
	enero 2012	Acum.	Acum.	Cumpl	R-P	R-R
Ingresos de Auditoría	301,7	290,0	300,9	103,8	10,9	-0,8
Ingresos de Contabilidad	2178,2	2080,0	2248,8	108,1	168,8	70,6
Ingresos Gestión Empresarial	2373,1	2265,0	2584,3	114,1	319,3	211,2
Otros Ingresos	0,2	0,0	2,8	0,0	2,8	2,6
INGRESOS TOTALES	4853,2	4635,0	5136,8	110,8	501,8	283,6
GASTOS TOTALES	2011,1	1890,0	1982,3	104,9	92,3	-28,8
Salarios	1386,1	1305,7	1400,0	107,2	94,3	13,9
Escala	454,9	426,6	443,4	103,9	16,8	-11,5
Perfeccionamiento	138,7	130,7	132,6	101,5	1,9	-6,1
Salario Adicional	676,4	639,9	715,2	111,8	75,3	38,8
Descanso	116,1	108,5	108,8	100,3	0,3	-7,3
Otros Gastos Asociados.	542,4	443,9	478,0	107,7	34,1	-64,4
- 20% Fuerza Trabajo	346,0	261,1	280,0	107,2	18,9	-66,0
- 14% Seguridad Social	196,4	182,8	198,0	108,3	15,2	1,6
Otros Gastos	82,6	140,4	104,3	74,3	-36,1	21,7
RESULTADO	2842,1	2745,0	3154,5	114,9	409,5	312,4
Promedio Trabajadores Total	103,0	103,0	100,0	97,1	-3,0	-3,0
Prom. Trabajadores Directos	90,0	88,0	85,0	96,6	-3,0	-5,0
Gasto por Peso de Ingreso	0,4144	0,4078	0,3859	94,6	-0,0219	-0,0285
Gasto Salario por Peso Ingreso	0,2856	0,2817	0,2725	96,7	-0,0092	-0,0131
Rentabilidad del Salario	3,50	3,55	3,67	103,4	0,12	0,17
Productividad Media por Trabaj.	3910	3734	4044	108,3	310	134
Salario Medio	1121	1056	1167	110,4	110	46
Correlación Sal Med/Product	0,9362	0,9864	0,9548	96,8	-0,0316	0,0186

Anexo 17
(Continuación)

Tabla 2.12 Elementos de Gastos de la Sucursal al cierre del 2013.

Elementos de Gastos	Real	Plan	Real	% Cump.	Variación	
	Acum. 2012	Acum. 2013	Acum. 2013		R-P	R-R
Materiales	9,6	10,6	8,4	79,2	-2,2	-1,2
Salarios	1386,2	1305,7	1400,0	107,2	94,3	13,8
Gastos Asociados	542,4	443,9	478,0	107,7	34,1	-64,4
Combustible	5,1	5,5	5,7	103,6	0,2	0,6
Comunicaciones	5,2	5,0	5,5	110,0	0,5	0,3
Servicios	5,5	7,0	6,2	88,6	-0,8	0,7
Gasto de Personal	11,0	11,0	9,6	87,3	-1,4	-1,4
Depreciación y Amortización	8,5	8,2	6,2	75,6	-2,0	-2,3
Otros Gastos Monetarios	37,6	93,1	62,7	67,3	-30,4	25,1
Total	2011,1	1890,0	1982,3	104,9	92,3	-28,8
Energía (KW)	9243	11020	11065	100,4	45,0	1822

Los Indicadores Financieros de la Sucursal al cierre del 2013 fueron:

$$\text{Índice de Liquidez General} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{1155,9}{264,1} = 4.38$$

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}} = \frac{3896,5}{286,9} = 13.58$$

$$\text{Rendimiento de la Inversión} = \frac{\text{Utilidad del Período}}{\text{Activos}} = \frac{3154,7}{3896,5} = 0.81$$

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Utilidad del Período}}{\text{Capital o Patrimonio}} = \frac{3154,7}{3609,9} = 0.87$$

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad del Período}}{\text{Ingresos por servicios}} = \frac{3154,7}{5136,7} = 0.61$$

Anexo 18

Tabla 2.13 Indicadores Económico Financieros de la Sucursal al cierre del 1er Semestre del 2014

Indicadores	Real de 2013	Plan Acum	Real Acum	% Cumpi	Variación	
					R-P	R-R
Ingresos de Auditoría	180,4	169,0	86,6	51,2	-82,4	-93,8
Ingresos de Contabilidad	1097,4	1.007,4	1383,0	137,3	375,6	285,6
Ingresos Gestión Empresarial	1155,3	1.292,6	1324,4	102,5	31,8	169,1
Otros Ingresos	2,8	0,0	0,0	0,0	0,0	-2,8
INGRESOS TOTALES	2435,9	2469,0	2794,0	113,2	325,0	358,1
GASTOS TOTALES	958,7	953,3	1099,7	115,4	146,4	141,0
Salarios	684,1	679,5	819,6	120,6	140,1	135,5
Escala	220,4	220,4	224,7	102,0	4,3	4,3
Perfeccionamiento	66,6	66,3	66,3	100,0	0,0	-0,3
Salario Adicional	340,0	336,2	460,0	136,8	123,8	120,0
Descanso	57,1	56,6	68,6	121,2	12,0	11,5
Otros Gastos Asociados	229,2	197,1	237,7	120,6	40,6	8,5
- 15% Imp. Fuerza de Trabajo	134,8	101,9	122,9	120,6	21,0	-11,9
- 14% Cont. Seguridad Social	94,4	95,1	114,7	120,6	19,6	20,3
Otros Gastos	45,4	76,7	42,4	55,3	-34,3	-3,0
RESULTADO	1477,2	1515,7	1694,3	111,8	178,6	217,1
Promedio Trabajadores Total	100,0	100,0	101,0	101,0	1,0	1,0
Promedio Trabajadores Directos	85,0	87,0	87,0	100,0	0,0	2,0
Gasto por Peso de Ingreso	0,3936	0,3861	0,3936	101,9	0,007	0,000
Rendimiento del Salario	0,2808	3,63	3,41	93,8	-0,225	3,128
Gasto de Salario/ VAB	3,56	0,2772	0,2952	106,5	0,02	-3,27

Indicadores	Real de 2013	Plan Acum	Real Acum	% Cumpi	Variación	
					R-P	R-R
Productividad Media x Trabaj.	4044	4115	4611	112,0	496	567
Salario Medio	1140	1133	1352	119,4	220	212
Corr. Salario Medio/Product	1,0076	0,9767	1,0661	109,2	0,089	0,059

Los Indicadores financieros de la Sucursal al cierre del 1er Semestre del 2014 han sido los siguientes:

$$\text{Índice de Liquidez Gral.} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{1290,6}{310,9} = 4,15$$

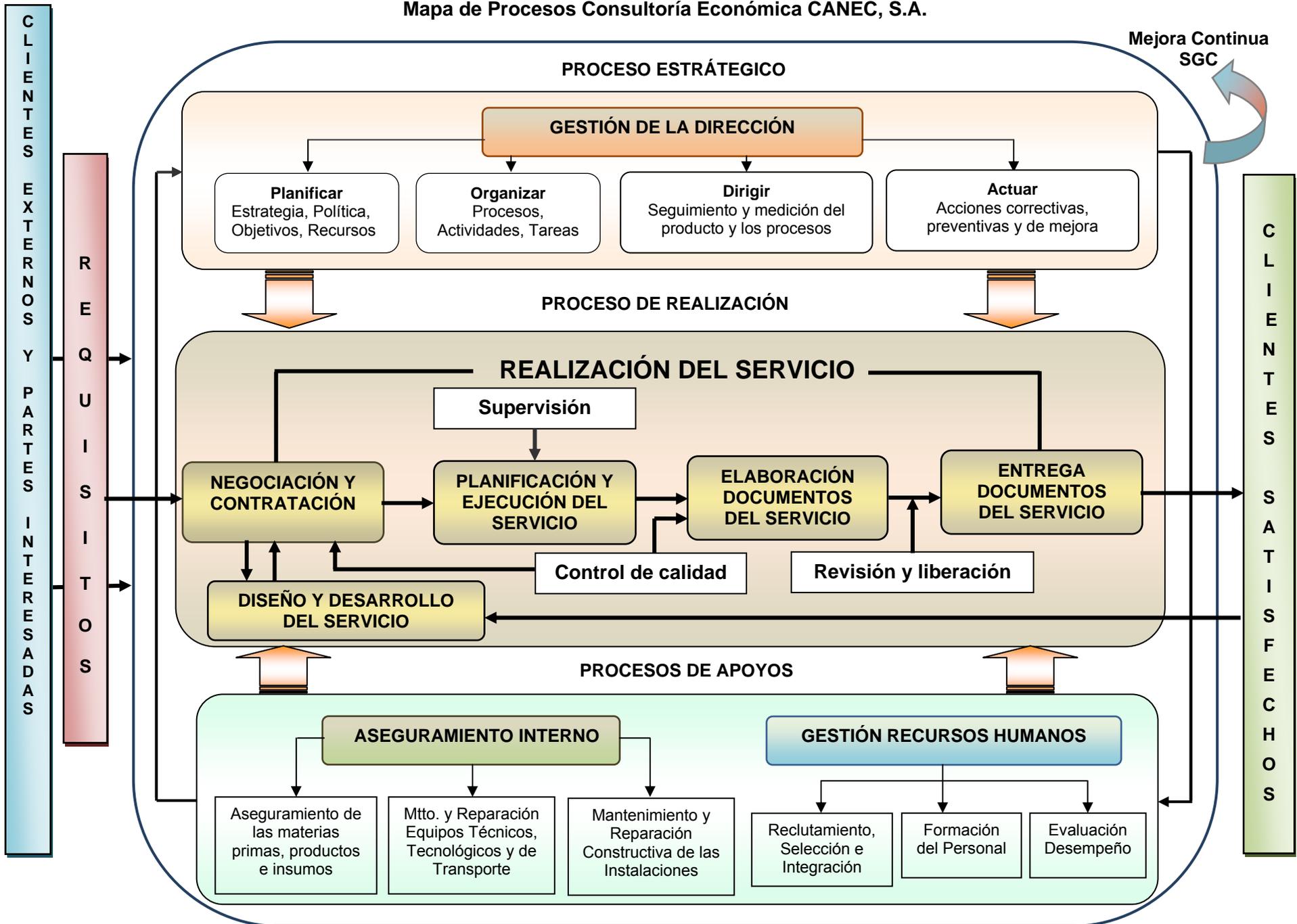
$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}} = \frac{2480,9}{331,7} = 7,48$$

$$\text{Rendimiento de la Inversión} = \frac{\text{Utilidad del Período}}{\text{Activos}} = \frac{1694,3}{2480,9} = 0,68$$

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Utilidad del Período}}{\text{Capital o Patrimonio}} = \frac{1694,3}{2149,4} = 0,79$$

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad del Período}}{\text{Ingresos por servicios}} = \frac{1694,3}{2794,0} = 0,61$$

Anexo 19
Mapa de Procesos Consultoría Económica CANEC, S.A.



Anexo 20

Clasificación de los procesos de la Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Holguín

PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES
ESTRATÉGICO GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN	Planeación	<p>Técnicas y de Desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercadotecnia Estratégica. Posicionamiento en el mercado Carpeta de productos y servicios Estrategias, Políticas y Objetivos de Trabajo. ▪ Cambios Organizacionales. <p>Económica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan Técnico-Económico y Presupuesto de Gastos ▪ Recursos Financieros y Materiales <p>Capital Humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos Humanos. ▪ Balance de carga y capacidad.
	Organización	<p>Estructura organizativa</p> <p>Funciones y Responsabilidad de las áreas</p> <p>Operación de los Procesos, Subprocesos y Actividades.</p> <p>Procedimientos y documentos normativos.</p> <p>Asesoría Jurídica.</p> <p>Órganos de Dirección Colectiva.</p>
	Dirección	<p>Métodos y Estilos de Dirección</p> <p>Procesos, subprocesos y actividades.</p>
	Control	<p>Cumplimiento Políticas y Objetivos de Trabajo.</p> <p>Seguimiento y medición procesos.</p> <p>Cumplimiento indicadores de eficacia, eficiencia y de desempeño.</p> <p>Cumplimiento acciones correctivas, preventivas y de mejora</p>
OPERATIVO REALIZACIÓN DEL SERVICIO	Diseño y Desarrollo	<p>Definición de la necesidad.</p> <p>Planificación del diseño.</p> <p>Elaboración del diseño.</p> <p>Revisión del diseño.</p> <p>Verificación del diseño.</p> <p>Validación del diseño.</p>
	Negociación y Contratación	<p>Mercadotecnia Operativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación con los clientes.

PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoción y Publicidad Carpeta de Productos y Servicios. ▪ Atención a Clientes.
OPERATIVO REALIZACIÓN DEL SERVICIO	Negociación y Contratación	Negociación de servicios <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición Requisitos del servicio, requerimientos de calidad, requisitos legales y reglamentarios del cliente. ▪ Conciliación requisitos y objetivos de calidad del servicio, con los del Cliente. Elaboración, reproducción y firma contrato. Control Calidad Negociación y Contratación.
	Planificación y Realización del Servicio	órdenes de servicios Tareas y Actividades. Recopilación y procesamiento información. Supervisión Realización del Servicio.
	Elaboración Documentos del Servicio	Elaboración de informes, procedimientos, etc. Supervisión documentación. Control Calidad documentación. Reproducción y encuadernación.
	Entrega Documentos del Servicio	Revisión documentación del servicio. Liberación del servicio y entrega al cliente.
APOYO ASEGURAMIENTO INTERNO	Aseguramiento insumos y proveedores	Definición necesidades de recursos materiales. Selección de proveedores Recopilación y análisis de ofertas. Compras. Evaluación de proveedores.
	Mantenimiento equipos climatización, Informáticos y de Transporte	Planificación mantenimientos y reparaciones equipos técnicos, tecnológicos y de transporte. Contratación servicios especializados. Seguimiento y control ejecución planes de mantenimientos y reparaciones previstos.
	Mantenimiento constructivo	Planificación mantenimiento y reparaciones constructivas. Contratación servicios especializados. Seguimiento y control ejecución planes de mantenimientos y reparaciones previstos.
APOYO GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Competencias Laborales	Determinación Competencias. Validación Competencias. Certificación Competencias.

PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES
HUMANOS		Seguimiento.
	Organización del Trabajo	Programación estudios del trabajo
		Realización estudios
		Implantación y Control
	Selección e Integración	Reclutamiento
		Selección del Personal
		Contratación e Integración
	Capacitación y Desarrollo	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
	Capacitación y Desarrollo	Planificación de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos.
		Control de la ejecución del Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos.
		Evaluación del Impacto de la capacitación.
	Estimulación Material y Moral	Participación de los trabajadores en el proceso de Dirección.
		Sistemas de Pago y de Estimulación Material y Moral.
Seguridad y Salud en el Trabajo	Identificación de Peligros, Evaluación y Control de Riesgos.	
	Investigación de Accidentes e Incidentes Laborales de Riesgos.	
	Organización Inspecciones de Seguridad y Salud.	
Evaluación del Desempeño	Recogida de Opiniones.	
	Confeción del documento de la evaluación.	
	Discusión con el trabajador.	
	Firma y entrega del certificación del Desempeño.	

Anexo 21

Figura 2.3 Matriz para evaluar el nivel de integración interno del proceso de Realización del Servicio.

		Realización del Servicio				
Subprocesos		Diseño y Desarrollo de Servicios	Negociación Contratación del Servicio	Planificación y Realización del Servicio	Elaboración Documentos del Servicio	Entrega Documentos del Servicio
Realización del Servicio	Diseño y Desarrollo de Servicios	I:	D:	D:	D:	D:
	Negociación Contratación del Servicio	D:	I:	D:	D:	D:
	Planificación y Realización del Servicio	D:	D:	I:	D:	D:
	Elaboración Documentos del Servicio	D:	D:	D:	I:	D:
	Entrega Documentos del Servicio	D:	D:	D:	D:	I:
	Entrega Documentos del Servicio	D:	D:	D:	D:	D:

Figura 2.4 Matriz para evaluar el nivel de integración de los procesos de apoyo: Aseguramiento Interno y Gestión de los Recursos Humanos con el de Realización: Realización del Servicio

		Proceso de Realización	
		Procesos	Realización del Servicio
Procesos de Apoyo	Aseguramiento Interno	I:	D:
	Gestión de los Recursos Humanos	D:	I:

Anexo 22

Ejemplo de Aplicación del método Delphi

Leyenda

Áreas

AD: Área Dirección

AEA: Área Económico Administrativa

ACM: Área de Calidad y Mercadotecnia

AE2: Área Ejecutiva No.2

AE3: Área Ejecutiva No.3

AE4: Área Ejecutiva No.4

AE5: Área Ejecutiva No.5

AE6: Área Ejecutiva No.6

Procesos

GD: Gestión de la Dirección

AI: Aseguramiento Interno

GRH: Gestión de los Recursos Humanos

RS: Realización del Servicio

Subprocesos Realización del Servicio

DD: Diseño y Desarrollo

NC: Negociación y Contratación

PR: Planificación y Realización

ED: Elaboración Documentos

TD: Entrega Documentos

Anexo 22
(Continuación)

Procesamiento relaciones internas proceso Realización del Servicio

Relación	Importancia	Votos en Contra	Total de Votos	% de Concordancia
DD-NC	5	3	29	89.65
DD-PR	5	7	29	75.86
DD-ED	3	6	29	79.31
DD-TD	2	2	29	93.10
NC-DD	5	4	29	86.21
NC-PR	5	2	29	93.10
NC-ED	4	7	29	75.86
NC-T0D	3	6	29	79.31
PR-DD	5	5	29	82.76
PR-NC	5	3	29	89.65
PR-ED	5	2	29	93.10
PR-TD	4	4	29	86.21
ED-DD	3	7	29	75.86
ED-NC	5	3	29	89.65
ED-PR	5	2	29	93.10
ED-TD	5	5	29	82.76
TD-DD	3	6	29	79.31
TD-NC	5	7	29	75.86
TD-PR	5	3	29	89.65
TD-ED	5	2	29	93.10

$$C = (1 - V_n/V_t) 100$$

Donde:

C: Coeficiente de concordancia

V_n: Votos negativos

V_t: Votos totales

El criterio más generalizado es que existe consenso cuando se cumple que: $C \geq 75 \%$

Anexo 23

Tabla 2.14 Resultados del nivel de integración y la fiabilidad para el proceso Realización del Servicio

RS-RS		
NIVEL	NI	FI (p)
AE2	0.600	0.866
AE3	0.600	0.800
AE4	0.633	0.800
AE5	0.766	0.800
AE6	0.743	0.933
ACM	0.643	0.933
AD	0.745	0.733
Sucursal	0.676	0.828

Tabla 2.15 Resultados del nivel de integración y la fiabilidad del Proceso Estratégico: Gestión de la Dirección (GD) con el Proceso: Realización del Servicio (RS)

RS-RS		
NIVEL	NIE	FE (p)
AE2	0,8	1
AE3	0,8	1
AE4	1	1
AE5	1	1
AE6	1	1
ACM	0.8	1
AD	1	1
Sucursal	0.914	1

Tabla 2.16 Resultados del nivel de integración y la fiabilidad de los Procesos de Apoyo: Aseguramiento Interno (AI) y Gestión de los Rec. Humanos (GRH) con el Proceso: Realización del Servicio (RS)

Nivel	AI-RS		GRH-RS	
	NIE	FE (p)	NIE	FE (p)
AE2	0,6	1	0,6	1
AE3	0,6	1	0,6	1
AE4	0,6	1	0,6	1
AE5	0,6	1	0,6	1
AE6	0,6	1	0,6	1
ACM	0,6	1	0,6	1
AD	0,8	1	0,8	1
Sucursal	0,63		0,63	

Anexo 24

Importancia, Desempeño y Relaciones Críticas de los Procesos

NIVEL	Tabla 2.17 Realización del Servicio - Realización del Servicio																																									
	DD-NC		DD-PR		DD-ED		DD-TD		NC-DD		NC-PR		NC-ED		NC-TD		PR-DD		PR-NC		PR-ED		PR-TD		ED-DD		ED-NC		ED-PR		ED-TD		TD-DD		TD-NC		TD-PR		TD-ED			
	I	D	I	D	I	D	I	D	I	D	I	D	I	D	I	D	I	D	I	D	I	D	I	D	I	D	I	D	I	D	I	D	I	D	I	D	I	D	I	D	I	D
AE2		2		2		2		2		3		3		3		3		3		3		3		3		2		3		3		3		3		2		3		3		3
AE3		2		2		2		2		3		3		3		3		3		3		3		3		2		3		2		3		2		3		3		3		3
AE4		3		2		3		3		2		4		3		3		3		4		3		3		3		3		2		3		3		3		3		3		3
AE5		3		2		2		2		2		4		4		4		3		5		3		3		2		4		2		5		2		4		3		5		
AE6		3		3		3		3		3		3		5		5		3		5		3		5		3		5		2		3		3		5		3		3		
ACM		3		2		3		3		3		3		4		3		3		3		3		3		2		4		4		3		2		3		3		3		
AD		2		2		2		2		2		4		4		4		2		4		3		3		2		4		4		4		4		2		4		3		4
IM	5		5		3		2		5		5		4		3		5		5		5		4		3		5		5		5		5		3		5		5		5	

Puntuación (IM)															Total	Media	Desviación típica	MAX	Min	Moda
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	73	4,8667	0,35	5	4	5

Tabla 2.18 Gestión e la Dirección – Realización del Servicio

GD-RS		
Nivel	IM	D
AE2		4
AE3		4
AE4		5
AE5		5
AE6		5
ACM		4
AD		5
Im	5	

Tabla 2.19 Proceso de Apoyo – Realización del Servicio

Nivel	AI-RS		GRH-RS	
	IM	D	IM	D
AE2		3		3
AE3		3		3
AE4		3		3
AE5		3		3
AE6		3		3
ACM		3		3
AD		4		4
Im	5		5	

Anexo 25

Resultados de la Evaluación de la Eficacia de los Procesos

Objetivo de calidad

Obtener un índice de satisfacción del cliente externo superior al período anterior.

Satisfacción del cliente externo			
Año 2013	2014		
99.0 %	I Trimestre	II Trimestre	Acumulado I Semestre
	100	99	99.5 %

Objetivo de calidad

Obtener un índice de satisfacción del cliente interno superior al del período anterior

Satisfacción del cliente interno	
Año 2014	
I Trimestre	II Trimestre
100	98.6

Objetivo de calidad

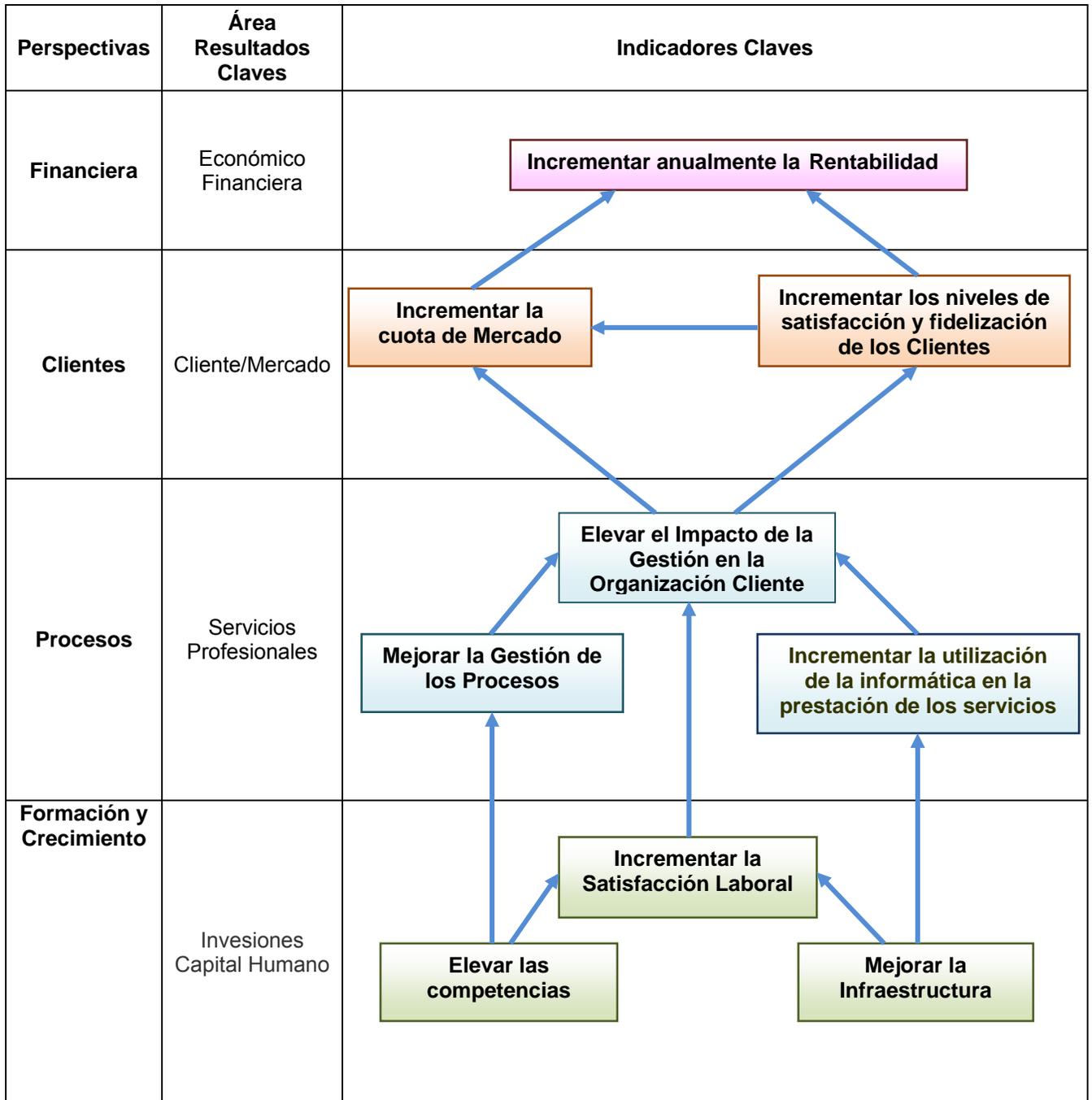
Mejorar la eficacia de los procesos del SGC en un estadio mayor al obtenido en el período anterior

Procesos	Año 2013	Año 2014	
		I Trimestre	II Trimestre
Gestión de la Dirección	97.5 %	100 %	90.0
Prestación de servicio	99.7 %	100 %	96.8
Capital Humano	98.7 %	100 %	100
Aseguramiento Interno	98.7 %	100 %	100
Total	98.6 %	100 %	97%

98.5 % acumulado I semestre

Anexo 26

Cuadro de Mando Integral



Anexo 26
(Continuación)

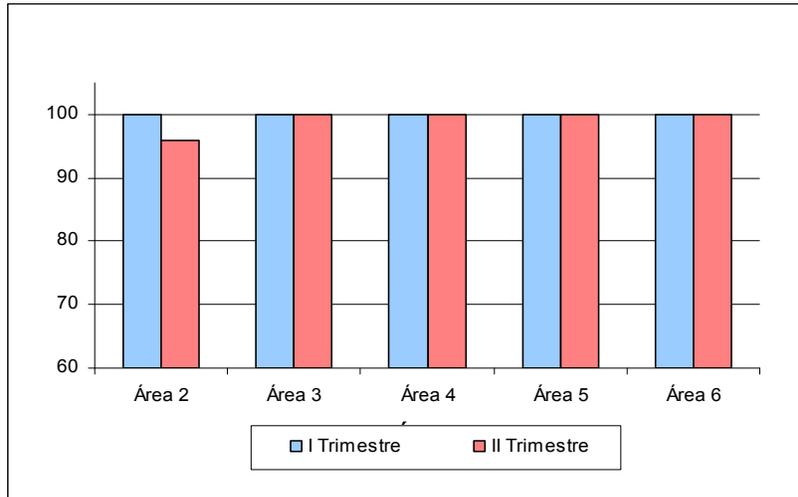
Identificándose como áreas de resultados claves las siguientes:

ÁREAS RESULTADOS CLAVES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
PERSPECTIVAS	Económico Financiera	1. Incrementar anualmente la Rentabilidad
	Cliente/Mercado	2. Incrementar la cuota de mercado nacional e internacional
		3. Incrementar los niveles de satisfacción y fidelización de los clientes
	Servicios Profesionales	4. Incrementar la utilización de la informática en la prestación de los servicios
		5. Elevar el impacto de la gestión en la organización cliente
		6. Mejorar la gestión de los procesos de la empresa
	Inversiones	7. Mejorar la Infraestructura
	Capital Humano	8. Incrementar la Satisfacción Laboral
		9. Elevar las competencias de consultores y auditores

Anexo 27

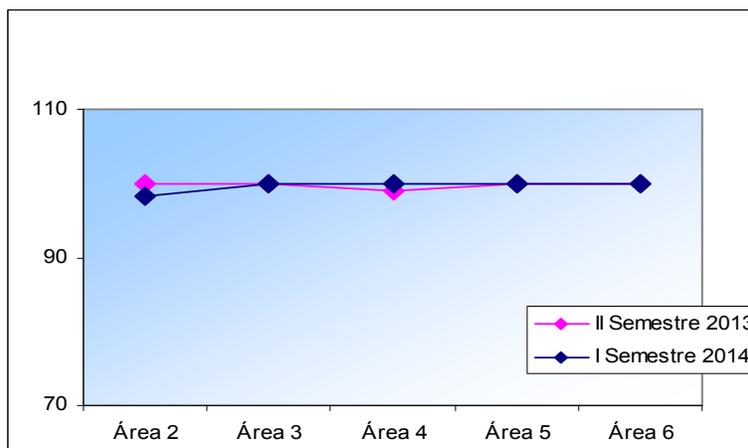
Resultados del nivel de satisfacción y fidelización de los clientes alcanzado en el 1er Semestre del año 2014

Satisfacción del Cliente



Fueron aplicadas en el semestre 38 encuestas a clientes, de ellas 37 evaluados los indicadores de satisfactorio y una encuesta que el cliente evalúa cuatro indicadores de medianamente satisfactorio, alcanzando un índice de satisfacción del cliente del 99,5 %.

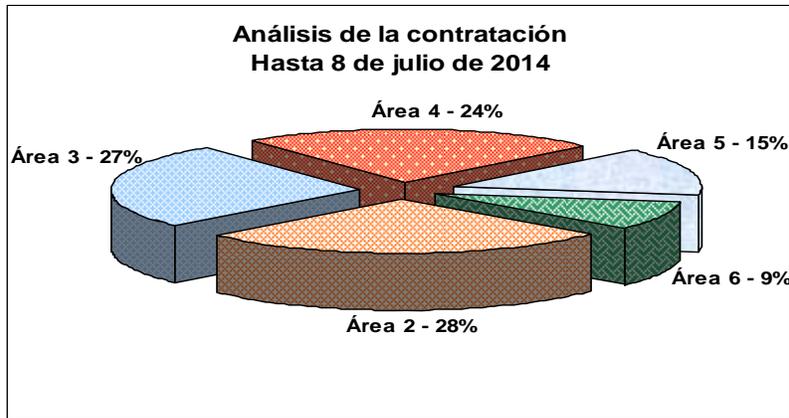
Comparación de la satisfacción del cliente externo II Semestre 2013 y I Semestre 2014



En el II Semestre de 2013 se aplicaron 38 encuestas, de ellas sólo una se emitió criterio de un indicador medianamente satisfecho.

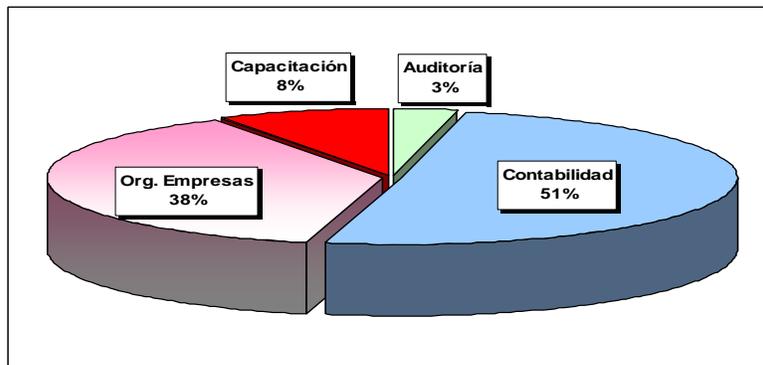
Anexo 27 (Continuación)

Niveles de Contratación

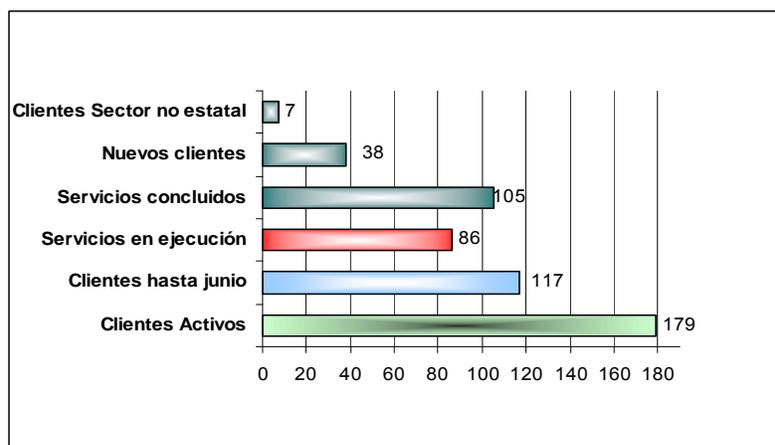


Están contratados 5 155,1 MP, que representa el 103,1 % del plan del año.

Contratación por Servicios I Semestre



Análisis de clientes y servicios



Anexo 27
(Continuación)

Descripción	Cantidad
Cantidad de clientes activos mediante contratos de bases generales	179
Cantidad de clientes atendidos mediante servicios prestados en el 2014	117
Cantidad de servicios en ejecución al cierre de junio	86
Cantidad de servicios concluidos	105
Cantidad de nuevos clientes captados	35
Cantidad de servicios en el sector no estatal	7
Cantidad de clientes fidelizados de los atendidos en el 2014. (dos años consecutivos brindándole servicio)	20
Cantidad de servicios líderes (% del total)	46 %
Índice de satisfacción del cliente externo	99.5 %

Satisfacción del cliente externo Sucursal II Trimestre 2014

INDICADORES	Escala		
	S	MS	I
1. Atención recibida durante la negociación y contratación del servicio.	22	1	0
2. Conformidad entre el servicio recibido y las especificaciones contratadas.	22	1	0
3. Correspondencia entre las necesidades del cliente y las adaptabilidades del servicio.	22	1	0
4. Cumplimiento de plazos de entrega de los documentos acordados.	23	0	0
5. Conclusiones del servicio en el tiempo establecido.	23	0	0
6. Presentación satisfactoria y resultados de los documentos entregados como fase conclusiva del servicio.	23	0	0
7. Nivel de satisfacción con la calidad del servicio recibido.	22	1	0
8. Conocimientos y actualización requerida por el equipo de CANEC.	23	0	0
9. Profesionalidad, discreción, confiabilidad y comportamiento demostrado por los consultores de CANEC, S.A	23	0	0
	203	4	0

Puntos a obtener 1035
Puntos obtenidos 1027
Resultados 99%

Anexo 28

Tabla 2.20 Aprovechamiento del Tiempo Laboral (Hombres días)

Causales	2	3	4	5	6	7	Total
Tiempo Laboral	3493,5	2709,5	3683,5	2086,0	2208,0	2188,5	16369
Menos: Vacaciones	-212,0	-206,5	-262,0	-126,5	-52,0	-166,0	-1025,0
Tiempo a trabajar	3281,5	2503,0	3421,5	1959,5	2156,0	2022,5	15344,0
Menos: Enfermedad		-104,5	-76,0	-103,0	-181,0	-2,5	-467,0
Licencia S/S				-9,5	-41,0	-24,0	-74,5
Lic. Maternidad		-35,0			-328,0		-363,0
Otras Causas		-4,5		-18,0	-61,5	-7,0	-91,0
Tiempo real trabajado	3281,5	2359,0	3345,5	1829,0	1544,5	1989,0	14348,5
% de aprovechamiento	100,0	94,2	97,8	93,3	86,9	98,3	95,9
% de Ausentismo	0,0	4,2	2,3	4,6	7,7	0,2	2,6

Tabla 2.21 Indicadores de Desempeño de las Áreas Ejecutivas

Índices	2	3	4	5	6
Promedio de Trabajadores Directos	22,8	16,4	23,2	12,7	10,7
Gasto por peso Ingre.	0,3378	0,3191	0,3476	0,3505	0,3800
Rendimiento del Salario	3,84	4,05	3,75	3,71	3,51
Gasto de Sal./VAB	0,260	0,247	0,266	0,270	0,285
Salario Medio	1382	1702	1319	1374	1381
Productividad Media	5306	6895	4951	5096	4850

Anexo 29

Resultados de la medición de la Satisfacción Laboral

No.	Atributos	Apreciaciones			Total	Promedio
		B	R	M		
1	Existencia de espacios y locales de trabajo	60	15	1	76	675
2	Condiciones físicas de trabajo (iluminación, ruidos, ventilación)	72	3	1	76	735
3	Limpieza	76	0	0	76	760
4	Baños sanitarios	73	2	1	76	740
5	Facilidades de alimentación	76	0	0	76	760
6	Comunicación	68	6	2	76	710
7	Contenido del trabajo	73	2	1	76	740
8	Materiales para realizar el trabajo	62	12	2	76	680
9	Información para realizar el trabajo	67	9	0	76	715
10	Equipos para realizar el trabajo	64	8	4	76	680
11	Medios de protección necesarios cuando proceda	68	6	2	76	710
12	Posibilidades de superación	72	4	0	76	740
13	Estimulación moral y material por resultados del trabajo	74	1	1	76	745
14	Participación en la toma de decisiones	68	6	2	76	710
15	Atención al hombre	73	1	2	76	735
Promedio de Satisfacción Laboral						95,04

ÁREA	Total/ Trabajadores	Encuestas Aplicadas	%
1	8	4	50,0%
2	24	10	41,7%
3	18	14	77,8%
4	24	15	62,5%
5	13	9	69,2%
6	15	9	60,0%
Economía y Dirección	11	4	36,4%
Total	113	65	57,5%

Anexo 30

Identificación de las Oportunidades de Mejora

PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES
ESTRATÉGICO GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN	Planeación	Técnicas y de Desarrollo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercadotecnia Estratégica: Posicionamiento en el mercado Carpeta de productos y servicios. ▪ Cambios Organizacionales. Capital Humano: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos Humanos. ▪ Balance de carga y capacidad.
	Organización	Operación de los Procesos, Subprocesos y Actividades.
	Dirección	Métodos y Estilos de Dirección
	Control	Seguimiento y medición procesos.
OPERATIVO REALIZACIÓN DEL SERVICIO	Diseño y Desarrollo	Definición de la necesidad. Planificación del diseño. Elaboración del diseño. Revisión del diseño. Verificación del diseño. Validación del diseño.
	Negociación y Contratación	Mercadotecnia Operativa. Comunicación con los clientes. Promoción y Publicidad Carpeta de Productos y Servicios. Atención a Clientes. Elaboración de contratos. Control Calidad Negociación y Contratación.
	Planificación y Realización del Servicio	Recopilación y procesamiento de información. Supervisión Realización del Servicio.
	Elaboración Documentos del Servicio	Elaboración de informes, procedimientos, etc. Supervisión de la documentación. Control Calidad documentación. Reproducción y encuadernación.
	Entrega Documentos del Servicio	Revisión de la documentación del Servicio. Liberación del servicio y entrega al cliente.
APOYO ASEGURAMIENTO INTERNO	Aseguramiento insumos y proveedores	Definición necesidades. Selección de proveedores. Recopilación y análisis de ofertas.

PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES
APOYO GESTIÓN RECURSOS HUMANOS		Compras.
	Competencias Laborales	Certificación de Competencias. Seguimiento.
	Selección e integración	Reclutamiento Selección del Personal
	Capacitación y Desarrollo	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Planificación de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos. Control de la ejecución del Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos. Evaluación del Impacto de la capacitación.
	Estimulación Material y Moral	Sistemas de Pago y de Estimulación Material y Moral.
	Evaluación del Desempeño	Recogida de Opiniones. Confeción del documento de la evaluación. Discusión con el trabajador.

Anexo 31

Plan de Acciones de Mejora

PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
<p>ESTRATÉGICO GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN</p>	<p>Planeación</p>	<p>Modificar la estrategia de CANEC, en función de los cambios que se vienen operando en el entorno, buscando un mejor posicionamiento en el mercado.</p> <p>Efectuar cambios en la tecnología Informática existente, que permita mayor acceso a la telefonía móvil, el correo electrónico y la Internet.</p> <p>Elaborar Política de Precios.</p> <p>Realizar estudios para penetrar el mercado de inversión extranjera.</p> <p>Realizar estudios para exportaciones de servicio.</p> <p>Acreditar a CANEC, S.A., como Consultoría Internacional.</p> <p>Lograr contratos de asociación económica internacional con otras consultorías para prestación de paquetes de servicios.</p> <p>Crear club de accionistas.</p>	<p>Dirección Sucursal</p>
	<p>Organización</p>	<p>Introducir modificaciones en la estructura de CANEC promoviendo la organización de perfil amplio, con núcleo central y con grupos de trabajo (Modelo de Estructura Sistémica).</p> <p>Mejorar los manuales, procedimientos, instrucciones y normativas que aseguren una mayor flexibilización en la operación de los procesos, subprocesos y actividades, buscando mayor adaptabilidad a los cambios que se generen en el entorno.</p>	

PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
		Incorporar nuevos métodos y formas de ejecutar los servicios de consultoría.	
	Dirección	Mejorar el liderazgo integral de la dirección CANEC, que genere energía y confianza, ante los desafíos en los nuevos escenarios.	
	Control	Mejorar el seguimiento y medición procesos a partir de la utilización de indicadores que eleven la sensibilidad para la detección de los fallos.	
OPERATIVO REALIZACIÓN DEL SERVICIO	Diseño y Desarrollo	Diseñar nuevos servicios que sean atractivos a los segmentos del mercado objetivo definido por CANEC, así como rediseñar los existentes en función de los cambios que se operan en el entorno y la legislación vigente. Establecer mecanismos que aseguren mayor rapidez y oportunidad en la elaboración de los nuevos diseños y rediseños de los servicios. Asegurar la retroalimentación para encaminar los nuevos diseños y rediseños de los servicios.	Área Calidad y Mercadotecnia
	Negociación y Contratación	Proponer la modificación de la Resolución P 103-2004, que posibilite la contratación por el valor del servicio y la flexibilización de la tarifa de precios (Precios contractuales regido por la oferta-demanda entre CANEC y el Cliente).	Área Calidad y Mercadotecnia Jefes Áreas Ejecutivas
		Realizar encuentro con Clientes de carácter promocional.	
		Reconocer a los clientes fidelizados.	
	Mantener actualizados a los clientes de los nuevos servicios que ofrece la Consultoría, detallándole cada uno y los posibles beneficios que obtendrían Modificación en la base de cálculo (No contar con la base de tarifas horarias).		

PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
<p style="text-align: center;">OPERATIVO REALIZACIÓN DEL SERVICIO</p>		<p>Crear una base de datos con la cartera de negocios de interés del país o de las entidades que requieran de inversión extranjera, para ofrecerle los servicios de Consultoría, a partir de información brindada por el MINCEX.</p> <p>Identificar con que entidades es factible realizar alianzas previendo los beneficios que se obtendrían.</p> <p>Realizar visitas periódicas a los clientes por parte de los directivos.</p> <p>Enviar Boletín de CANEC a los clientes u otros documentos que le puedan resultar de interés.</p> <p>Realizar la divulgación de los servicios de CANEC a través de los medios de difusión masiva. TV, Radio, Prensa.</p> <p>Realizar visitas diagnósticos a los nuevos segmentos de mercado para identificar necesidades y ofrecer los servicios de CANEC.</p> <p>Participar en distintos eventos con el objetivo de promocionar los servicios de CANEC y buscar oportunidades de negocios.</p> <p>Promover por diferentes vías (medios de difusión masiva y divulgación personalizada) los adiestramientos, especialmente en las entidades en que estén prestando servicios los consultores y auditores.</p>	
	<p>Planificación y Realización del Servicio</p>	<p>Realizar análisis de carga y capacidad de cada consultor, para determinar el grado de utilización de su tiempo potencial.</p> <p>Determinar los servicios que por el nivel de complejidad o tiempo presencial puedan ser brindados en paralelo.</p> <p>Identificar y preparar a los consultores que puedan impartir adiestramientos en los temas especificados u otros que puedan resultar de interés.</p>	<p>Jefes Áreas Ejecutivas</p>

PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
OPERATIVO REALIZACIÓN DEL SERVICIO	Elaboración Documentos del Servicio	Ampliar la utilización de programas, software e informática en la prestación del servicio, que aseguren mayor agilidad en la recopilación y procesamiento de la información recopilada y mayor calidad en la elaboración de los documentos.	Jefes Áreas Ejecutivas
	Entrega Documentos del Servicio	Elevar la calidad en la reproducción (digital e impresa) y encuadernación de los documentos que se entregan al cliente.	Jefes Áreas Ejecutivas
APOYO ASEGURAMIENTO INTERNO	Aseguramiento insumos y proveedores	Solucionar los problemas de espacio y equipamiento de oficina, de informática y comunicaciones indispensables para asegurar la eficiencia del control interno y las facilidades de trabajo de los consultores y auditores. Incrementar la dotación de medios informáticos a disposición de los consultores. Garantizar la imagen personal de consultores y auditores, así como, la garantía del transporte.	Encargado Aseguramiento Interno
APOYO GESTIÓN RECURSOS HUMANOS	Competencias Laborales	Mantener actualizados los servicios que puede brindar cada consultor, de acuerdo a sus competencias. Aumentar las competencias laborales de auditores y consultores buscando una mayor integralidad.	Especialista Recursos Humanos
	Selección e integración	Establecer los requisitos de obligatorio cumplimiento para consultores, auditores, directivos, técnicos y obreros para ingresar y permanecer en la organización, tomando como base la idoneidad demostrada. Asegurar que la fuerza de trabajo que ingresa posea los conocimientos profesionales y la experiencia requerida. Renovación de la fuerza laboral de consultores y auditores. Mejorar la selección e ingreso de los trabajadores.	Especialista Recursos Humanos

PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
APOYO GESTIÓN RECURSOS HUMANOS		Selección prioritaria de personal idóneo más joven	
	Capacitación y Desarrollo	<p>Diseñar e implementar un programa de capacitación y desarrollo que asegure la elevación de las competencias profesionales.</p> <p>Contar con personal preparado para prestar los servicios utilizando las tecnologías de punta.</p> <p>Incrementar la categorización docente y científica del personal que labora en la organización.</p> <p>Acreditar en organizaciones internacionales de alto prestigio y competitividad profesional a los consultores y auditores, que por su profesionalidad así lo ameriten.</p>	Especialista Recursos Humanos
	Estimulación Material y Moral	<p>Solicitar la modificación del Sistema de Pagos, incrementando las tarifas de los consultores y auditores.</p> <p>Efectuar pago adicional por la permanencia en CANEC, sobre la base de los años de servicios y la evaluación del desempeño.</p>	Especialista Recursos Humanos
	Evaluación del Desempeño	<p>Elevar la calificación de consultores y auditores para enfrentar nuevos servicios.</p> <p>Potenciar a través de las evaluaciones del desempeño el papel de la idoneidad demostrada de cada consultor.</p>	Jefes Áreas Ejecutivas

Anexo 32

Evaluación de los resultados obtenidos tanto en su concepción como en la aplicación práctica del procedimiento propuesto

Determinación y selección de la comunidad de expertos a emplear en el análisis

El proceso de aplicación de las listas de chequeo y obtención de los pesos de importancia relativa de los atributos, se sustenta en análisis de expertos, debiéndose seleccionar los expertos cuidadosamente para garantizar unos juicios precisos y acertados en función de la problemática tratada. Para ello, se establecen los requerimientos que resultan necesarios satisfacer por el conjunto de expertos para garantizar, por una parte, pertinencia en las evaluaciones y por otra, conseguir imparcialidad en sus juicios. El número posible de expertos puede determinarse utilizando un método probabilístico y asumiendo una distribución binomial de probabilidad ^[12] En las secciones (A) y (B), se describen los aspectos a tener en cuenta, tanto en la selección como en el cálculo del número de expertos.

Las evaluaciones correspondientes al nivel de significación o de impacto que pueda representar cada atributo para la dimensión esencial, se obtienen a través de la aplicación de las listas de chequeo, dirigidas a las personas seleccionadas como expertas se presenta un ejemplar del contenido de las listas de chequeo diseñadas para la recogida pertinente de la información, en la cual se describen todas las orientaciones e instrucciones necesarias para su correcta aplicación. Los expertos deberán realizar una evaluación del grado de significación e impacto específico de los atributos, empleando para ello una escala de 1 - 100 puntos, donde el límite superior (100 puntos) representará el mayor impacto o contribución posible a la dimensión y viceversa. También se deberá conceder un orden de prioridad (*ranking*) entre el conjunto de atributos que conforman cada una de las dimensiones.

¹² Siegel & Castellan (1988); Santesmases Mestre (1998).

Para la selección de la comunidad de expertos a utilizar en la obtención de los pesos de importancia relativa de los atributos (Wad), se establecen los siguientes requisitos generales:

- Interés en participar en el estudio; el personal experto debe estar de antemano motivado a participar y a ofrecer sus criterios sin prejuicios de ninguna índole.
- Poseer una formación de tipo empresarial en general, sin importar las especializaciones.
- Competencia profesional; deben poseer un nivel de formación superior y estar relacionados, en alguna medida, con las teorías y conceptos sobre los que se fundamenta el problema abordado.
- Objetividad; ser profundo y objetivo en los análisis y juicios aportados.
- No estar comprometido con los resultados, de manera tal, que sus motivaciones e intereses individuales no se superpongan con el problema abordado, evidenciando imparcialidad.

Análisis de la concordancia y consistencia de los juicios de expertos

Una vez aplicadas las listas de chequeo, donde los expertos han expresando así sus juicios sobre los aspectos tratados, se deberá evaluar el grado de concordancia o de acuerdo existente entre ellos. Para lo que se recomienda utilizar el coeficiente de concordancia W de Kendall. Una vez determinado este coeficiente, será necesario realizar una prueba de hipótesis para analizar la consistencia o grado de significación del juicio de los expertos; se intenta contrastar la hipótesis fundamental H_0 : el juicio de los expertos no es consistente; contra la **Obtención de las evaluaciones de impacto y órdenes de prioridad de los diferentes atributos** hipótesis alternativa H_1 : el juicio de los expertos es consistente. En este propósito, siempre que la cantidad de atributos evaluados supere la cifra de siete ($N > 7$), se deberá analizar la consistencia del juicio de los expertos a través del *test* de contraste Chi-cuadrado (χ^2). En caso contrario, se utilizará el *test* de Friedman.

Predeterminación de los pesos de importancia relativa de los atributos /criterios evaluados

A partir de las evaluaciones de los expertos sobre el grado de incidencia o repercusión de los atributos sobre cada dimensión esencial, se procederá a la predeterminación de los respectivos pesos de importancia relativa de los atributos. Para ello, se pueden utilizar diversos métodos subjetivos de cálculo, tales como: el triángulo de Füller, la ordenación simple, la asignación probabilística de Rietveld, el AHP ^[13] de Saaty, la tasación simple, las comparaciones sucesivas, la asignación directa por ratios, etcétera. (Romero, 1993; Barba-Romero & Pomerol, 1997; Marrero Delgado, 2001; Ibarra Mirón, 2003, Pérez Campaña, 2005). También se pueden emplear otros métodos que se destacan por su objetividad; tal es el caso del método de la entropía. Este es un método de la decisión multicriterio discreta que se considera muy apropiado para la asignación de pesos. Aunque cualquiera de los antes mencionados puede ser de utilidad en esta parte, por sus cualidades de objetividad se sugiere emplear, siempre que sea posible, el método de la entropía.

Obtención definitiva de los pesos de importancia relativa de atributos /criterios evaluados

Los pesos de importancia relativa de los atributos obtenidos - por ejemplo, a través del método de la entropía (W_{ad_ent}) - se combinarán a través de la multiplicación con los pesos estimados, obtenidos a partir de las preferencias de los expertos (W_{ad_exp}), a fin de modular los resultados conseguidos y obtener unos pesos que constituyan los pesos « W_{ad} » finales a utilizar. Finalmente, la determinación del nivel actual de desempeño del sistema de control estratégico de la empresa, se realiza a través del cálculo del índice de desempeño y/o actuación « $INA_{(d)}$ », para lo cual se le solicitará a diferentes directivos y especialistas que otorguen una calificación a cada criterio entre 1 y 5, donde cinco es la máxima evaluación y uno la menor, el resultado de la puntuación asignada a cada ítem se podrá obtener utilizando el criterio de la media ^[14] o la moda

¹³ AHP: Analytic Hierarchy Process.

¹⁴ Se obtiene dividiendo la suma de las calificaciones otorgadas a cada ítem entre el total de encuestados.

[15]. Las expresiones de cálculo del índice de desempeño «INA_(d)» pueden ser de dos tipos, en dependencia de la unidad de medida deseada (ver expresiones 1 y 2):

El nivel de desempeño y/o actuación del sistema en cada dimensión de competencia «INA_(d)» se puede evaluar, tanto mediante una escala cuantitativa como cualitativa, en función del resultado obtenido en el índice calculado y de su posición relativa en alguno de los intervalos de actuación que se muestran en el Cuadro 2.4 [16].

Intervalos INA _(d) (%)	R	categorías de desempeño competitivo cualitativos	Intervalos INA _(d) (puntos)
(INA _(d) > 90)	A	Nivel de actuación muy alto	(INA _(d) > 4,50)
(80 < INA _(d) ≤ 90)	N	Nivel de actuación alto	(4,00 < INA _(d) ≤ 4,50)
(70 < INA _(d) ≤ 80)	G	Nivel de actuación medio	(3,50 < INA _(d) ≤ 4,00)
(50 < INA _(d) ≤ 70)	O	Nivel de actuación débil / bajo	(2,50 < INA _(d) ≤ 3,50)
(INA _(d) ≤ 50)	S	Nivel de actuación pobre / muy bajo	(INA _(d) ≤ 2,50)

$$INA_{(d)} = \frac{\sum_{a=1}^m (P_{ad} \times W_{ad})}{P_{a \text{ Máx}}} \times 100\% \quad \forall d \quad d=1, \dots, n \quad (\text{Valor en } \%) \quad (1)$$

$$INA_{(d)} = \sum_{a=1}^m (P_{ad} \times W_{ad}) \quad \forall d \quad d=1, \dots, n \quad (\text{Valor en puntos}) \quad (2)$$

¹⁵ Se obtiene seleccionando el valor de calificación que mas se repite.

¹⁶ Los intervalos representan una propuesta inicial de Pérez Campaña, 2005 y adaptado por la autora, derivados de la experimentación en esta investigación y por tanto, susceptibles de ser mejorados en el futuro, en base a una mayor aplicación experimental y empírica del procedimiento descrito. Las categorías de niveles propuestas, constituyen aproximaciones a las sugeridas y/o empleadas por diferentes autores consultados en la literatura y se fundamentan en el empleo de escalas Likert de dimensión (5).

Dónde:

$INA_{(d)}$: Nivel actual de desempeño del procedimiento. Su valor puede expresarse en (%) o en puntos de una escala entre [1 - 5].

P_{ad} : Puntuación asignada al atributo (a) en la dimensión (d) en función del desempeño alcanzado por este en el sistema.

W_{ad} : Peso de importancia relativa del atributo (a) en función de su incidencia y/o impacto sobre la dimensión (d) de nivel superior.

$P_{a\text{ máx.}}$: Puntuación máxima y/o deseable de los atributos (a).

m : Cantidad de atributos (a) implicados en el análisis de la dimensión (d).

Aplicación de las listas de chequeo

Estimados colegas estamos trabajando en un procedimiento para evaluar el desempeño de los procesos que se generan e influyen en la actividad fundamental de la Consultoría Económica CANEC, S.A, con vista a su mejora continua e incremento de sus resultados, para ello necesitamos de su colaboración como experto en la etapa de evaluación de los resultados obtenidos tanto en su concepción como en la aplicación práctica del procedimiento propuesto. Para esto se ha definido una propuesta de lista de chequeo para evaluar los atributos, que el mismo posee.

Instrucciones:

1. A continuación se listan los atributos o cualidades que le deben caracterizar y dos columnas a la derecha, la señalada con el número I es para la evaluación del grado de importancia o impacto del atributo, se empleará una escala del 1 al 100, en la que una puntuación de (100) constituirá el mayor impacto y repercusión a la función, por otro lado (1) simbolizará la menor influencia. Esta escala de evaluación de tipo cardinal implica todo el espectro o gama de valores del 1 al 100, permitiéndose repetir las valoraciones (empates) sí se estimase que dos o más atributos poseen similar influencia o impacto.
2. En la columna señalada con el número II, se efectuará la valoración del atributo que usted considere tiene el procedimiento evaluado. Para ello se utilizará un orden ascendente, siendo 1 la menor y 5 la mayor calificación.

3. Se admite que incorpore otros atributos o cualidades que crea indispensables y las evalúe siguiendo las instrucciones anteriores.

Atributos o Cualidades	I	II
1. Consistencia Lógica: Cualidad del procedimiento desarrollado de ser coherentes con la lógica “natural” de ejecución de los procesos de mejora, y de poderse aplicar “total o parcialmente” para la solución de problemas.		
2. Parsimonia: Estructuración del procedimiento y consistencia lógica que le permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple, resultando valioso y motivador.		
3. Pertinencia: Posibilidad que tiene el procedimiento de aplicarse como un método de solución de problemas en otras organizaciones.		
4. Flexibilidad: cualidad de poder ser aplicados, total o parcialmente, a diferentes situaciones según las condiciones concretas de cada organización.		
5. Creatividad e Innovación: Cualidad de crear un ambiente participativo que propicie el desarrollo de la iniciativa e impulse la búsqueda de soluciones a los problemas.		
6. Oportunidad: Cualidad para efectuar las actividades de recopilar, procesar y generar información, cumpliendo las conveniencias de tiempo y de lugar, de acuerdo con los fines institucionales.		
7. Integralidad de la información: Precisión y suficiencia de la información a recopilar, así como su validez de acuerdo con el desempeño de la entidad.		
8. Sistematicidad: Permitir el mantenimiento de un control y vigilancia sistemática sobre el proceso de mejora y evolución del desempeño, facilitando a la vez un proceso de retroalimentación efectivo que constituye la base para la mejora continua del sistema.		
9. Implementación: Cualidad de ponerlo en funcionamiento, de aplicar métodos y medidas, para llevar a cabo el mismo.		
10. Impacto: Efecto en los compromisos y objetivos de la organización, en sus partes interesadas, en la propia organización, en los colectivos de trabajadores, en la sociedad y en el medio ambiente.		

Datos de Experto

Cargo actual: _____

Años de experiencia en el cargo: _____

Calificación profesional, grado científico o académico:

Técnico: ___ Licenciado: ___ Ingeniero: ___ Especialista: ___ Master: ___ Doctor: ___.

1. Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimientos que usted posee en la materia presentada. Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde 0 hasta 10:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación, ha tenido en sus conocimientos y criterios. Para ello marque con una cruz (X), según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo).

Fuente Argumentación	Grado Influencia cada fuente		
	A	M	B
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Cálculo y evaluación del sistema

Dimensiones del PDP y sus W_d respectivos	Atributos Empleado en el análisis	Pesos de Relevancia (Wad)	Calificación otorgada por los expertos (Pad)					(Pad x Wad)	Índice del nivel actual de diseño del PDP (IND(d))
			1	2	3	4	5		
0,126904	10	1.000000	Nivel de diseño alto					4,021903	0,5103938
0,119289	10	1,000000	Nivel de diseño alto					4,089784	0,4878676
0,101523	10	1.000000	Nivel de diseño medio					3,971962	0,40324494
0,0926396	10	1,000000	Nivel de diseño alto					4,111650	0,38090165
0,123096	10	1,000000	Nivel de diseño alto					4,284071	0,52735402
0,121827	10	1,000000	Nivel de diseño medio					3,848199	0,46881614
0,1205584	10	1,000000	Nivel de diseño alto					4,2628232	0,51391904
Evaluación final del PDP			Nivel de diseño Alto					4,08157808	96,63 %

Resultado de la aplicación del paquete estadístico SSPS para evaluar el criterio de expertos.