

FACULTAD

CIENCIAS EMPRESARIALES

Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. CONTABILIDAD

TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIONAL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

Análisis del desempeño empresarial en la UEB de Tabacos
Torcidos para la Exportación " Jesús Feliú Leyva " No. 2

Autor: Daymarelis Rafaela Fonseca Manganelly

Tutora: Ms.C. Teresa Torrente Sera.

Dedicatoria

- ✓ A mis padres y en especial a mi mamá que me ha dado todo el apoyo incondicional en todo este período y a quienes me han alentado para seguir con mi carrera a pesar de todo el sacrificio.
- ✓ A todos mis seres queridos, mi sobrina, hermana, mis tíos, primos, amigos.
- ✓ A todos que de una forma u otra me apoyaron.

Agradecimientos

- ✓ A mi tutora Ms.C. Teresa Torrente Sera por tanta dedicación, apoyo, ayuda y por brindarme un espacio en su limitado tiempo y compartir sus conocimientos y experiencias en el desarrollo de este trabajo.
- ✓ A mi esposo Alejandro y mis amigos por su apoyo y atención brindada en todo este tiempo.
- ✓ A los trabajadores de la fábrica de tabaco, a David por la oportunidad y en especial a Vivian por todo el cariño, la información y ayuda brindada, decisiva para la realización de esta investigación.
- ✓ A todos aquellos que de una forma u otra tuvieron que ver para que este sueño se hiciera realidad.
- ✓ A la Revolución Cubana, por la oportunidad que da a los jóvenes de formarse como profesionales.

A todos, **“Gracias”**.

Pensamiento

“Se impone reforzar nuestras estructuras y equipos de dirección y gestión económica con aportes de especialistas y expertos de las Ciencias Económicas en particular y de otras en general”.

Miguel Mario Díaz Canel Bermúdez

Diciembre /2018

RESUMEN

Este trabajo forma parte del Proyecto de Investigación Institucional denominado “Enfoque sistémico para la innovación en estudiantes y profesores de Contabilidad de la Universidad de Holguín”, perteneciente al Departamento Docente de Contabilidad y Finanzas. Y surge a partir de una solicitud de la Dirección de Auditoría del Consejo de la Administración Provincial y CONAS S.A.

El mismo se llevó a cabo en la UEB de Tabaco Torcido para la exportación Jesús Feliú Leyva No. 2, con el objetivo de determinar cómo influyen los métodos, estilos y técnicas de dirección en el desempeño empresarial del proceso de gestión económico - financiero.

Para realizarlo se utilizaron los métodos de investigación científicos teóricos y empíricos, así como otras técnicas y procedimientos que permitieron obtener información acerca de cómo los directivos utilizan los métodos y estilos para influir en los subordinados.

Por lo que se pudo concluir que en la entidad existen reservas que pueden contribuir al incremento de la eficiencia y eficacia empresarial, si los directivos aplican adecuadas herramientas que permitan incrementar la mismas.

SUMMARY

This work is part of the Institutional Research Project called Systemic Approach for innovation in students and professors of Accounting of the University of Holguin, belonging to the Teaching Department of Accounting and Finance. And it arises from a request of the Direction of Audit of the Council of the Provincial Administration and CONAS S.A.

The same was carried out in the UEB of Twisted Tobacco for the export Jesús Feliú Leyva No. 2, with the objective of determining how the methods, styles and management techniques influence the business performance of the economic-financial management process.

To do this, theoretical and empirical scientific research methods were used, as well as other techniques and procedures that allowed obtaining information about how managers use methods and styles to influence subordinates.

As it was possible to conclude that in the entity there are reserves that can contribute to the increase of the efficiency and business efficiency, if the managers apply adequate tools that allow to increase the same.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1 Desempeño Empresarial	5
1.1.1 El desempeño empresarial en Cuba	7
1.2 Métodos, estilos y técnicas de dirección	9
1.2.1 La motivación	11
1.2.2 Técnicas para motivar a los subordinados	13
1.2.3 El liderazgo.....	14
1.2.4 El trabajo en equipo	18
1.2.5 La comunicación y negociación.....	20
1.2.6 Delegación de autoridad.....	24
1.3 El proceso de gestión económico financiera	25
1.4 Diagnóstico previo de la situación actual de la empresa en relación al tema analizado	27
CAPITULO 2: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN LA UEB DE TABACOS TORCIDOS PARA LA EXPORTACIÓN " JESÚS FELIU LEYVA " NO. 2	30
2.1 Caracterización de la entidad	30
2.2 Procedimiento a aplicar para el análisis del desempeño empresarial en el proceso seleccionado.....	32
2.3 Resultados de la aplicación del procedimiento utilizado.....	39
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS	1

INTRODUCCIÓN

A medida que el mundo se vuelve más complejo, inestable y turbulento, el éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran.

Muchas empresas para poder insertarse en el mundo empresarial contemporáneo, caracterizado por la imposición de exigencias cada vez más elevadas, necesitan incrementar al máximo la eficiencia y la eficacia con el propósito de alcanzar un adecuado desempeño empresarial. Para lograr esto, los cuadros de dirección de las organizaciones deben desplegar una ardua labor en la búsqueda y aplicación de formas y métodos novedosos para proporcionar una respuesta positiva ante las restricciones del entorno.

Como todo en la vida, las empresas tiene un objetivo general del cual se derivan sus objetivos específicos y su desempeño será, por tanto, en aras de lograr estos objetivos. Una empresa es concebida para crear un producto que satisfaga determinadas necesidades y expectativas de un grupo de clientes y que por supuesto genere utilidades que permitan su sostén y evolución, es por esto que sus objetivos generales giran en torno a esta idea y la eficacia se refiere sobre todas las cosas al logro de estos objetivos. Si una empresa logra ser eficaz se puede decir que ha alcanzado una condición indispensable para obtener un buen desempeño. **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

La actualización del modelo económico cubano hace necesario perfeccionar los métodos de dirección en los distintos organismos y el sistema empresarial en todos los niveles, con el objetivo de cumplir el contenido de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución, aprobados por el VI congreso de dicha organización de vanguardia y actualizados en el VII congreso efectuado en el mes de abril.

La UEB de Tabacos Torcidos para la Exportación " Jesús Feliu Leyva " No. 2 situada en calle Coliseo s/n % Roosevelt 7ma Reparto Peralta, Holguín, fue fundada el 7 de abril de 1977 con el propósito de producir tabacos para el

consumo nacional y a partir del 16 de julio de 1996 inicia su producción para la exportación: inició la aplicación del perfeccionamiento empresarial en el año 2003 y posee certificado su Sistema de Gestión de la Calidad según sus normas ISO 9001- 2008. El proceso de producción es completamente manual, procesa materias primas de diferentes zonas del país y elabora 13 vitolas que se comercializan con las siguientes marcas comerciales en el mercado mundial: Romeo y Julieta, Cohíba, Montecristo, Partagás, San Luis Rey, Hoyos de Monterrey, H. Upman, Bolívar y Punch.

En estudios anteriores realizados en el territorio se detectaron deficiencias en la aplicación de los Métodos, Estilos y Técnicas de Dirección que utilizan los directivos con sus subordinados:

- ✓ Insuficientes equipos automotores de carga para la comercialización interna y externa de materia prima y el tabaco torcido y en rama.
- ✓ No se elaboran los manuales y procedimientos para la implementación de las normas de control interno,
- ✓ Deficientes condiciones de trabajo (ventilación)
- ✓ No se aplica la delegación de autoridad en el proceso de dirección.
- ✓ No se cumplen los principales indicadores económico financieros.

Por lo que se plantea como **problema social** deficiente aplicación de los métodos, estilos y técnicas de dirección que no contribuyen a la mejor utilización de los recursos para obtener adecuados niveles de economía, eficiencia y eficacia.

Todo lo antes expuesto constituye la problemática que genera el siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo influyen los métodos, estilos y técnicas de dirección en el desempeño empresarial del proceso de gestión económico financiero?, definiéndose de tal forma el **objeto de estudio** como el desempeño empresarial.

Para dar una respuesta a todos estos elementos se plantea como **objetivo de la investigación** determinar cómo influyen los métodos, estilos y técnicas de dirección en el desempeño empresarial del proceso de gestión económico - financiero.

Partiendo de los elementos anteriores se define como **campo de acción** el proceso de gestión económico - financiero.

A raíz de lo antes expuesto se plantea como **Idea a defender**: Si se determinan cómo influyen los métodos, estilos y técnicas de dirección en el desempeño empresarial del proceso de gestión - económico financiero entonces se podrá incrementar los niveles de economía, eficiencia y eficacia.

Las **tareas de investigación** definidas son las siguientes:

1. Elaborar el marco teórico conceptual de la investigación.
- 2- Aplicar el programa de auditoría previsto y adecuado a las características del trabajo.
3. Presentar el informe de los resultados de la investigación.

Para el desarrollo de la investigación se aplicaron los siguientes métodos:

Métodos teóricos:

Histórico-Lógico: para realizar la sistematización relativa al desarrollo teórico existente en torno al objeto y el campo de acción de la investigación.

Hipotético-deductivo: Se pone de manifiesto en la realización de la idea a defender planteando a partir de las deficiencias lógicas deductivas arribar a conclusiones.

Métodos empíricos:

Observación científica: facilitó percibir directamente el objeto de estudio en la práctica.

Procedimientos de investigación:

Análisis- síntesis: en toda la tesis para determinar los fundamentos teóricos y el marco conceptual del desempeño empresarial. Se empleará para definir conceptos, análisis e interpretación de los resultados.

Se emplearán además para definir conceptos, análisis e interpretación de los resultados, facilitarán el proceso de sistematización y permitirá, además, arribar a las conclusiones derivadas del proceso investigativo.

Técnicas de investigación: La encuesta estructurada facilitará la recopilación de información, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través de la cual se realizarán conversaciones con trabajadores y directivos para conocer sus criterios.

Para su presentación, esta investigación se estructuró de la forma siguiente, una Introducción donde, esencialmente, se realiza el diseño de la investigación

científica, un Capítulo I, en el que se expone el marco teórico-referencial que sustentó la investigación sobre el objeto de estudio; un Capítulo II, donde se muestran los resultados de la investigación, las Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación; la Bibliografía consultada y un conjunto de Anexos como complemento de la investigación realizada.

El resultado de la investigación consiste en una demostración de la influencia de los métodos estilos y técnicas de dirección en los resultados del desempeño empresarial en la entidad seleccionada.

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se expone el marco teórico-conceptual que sustentó la investigación sobre el objeto de estudio. Se realiza un análisis del desempeño empresarial y del proceso de gestión económico - financiera, los métodos, estilos y técnicas de dirección, así como un diagnóstico de la situación actual de la empresa en relación al tema analizado.

1.1 Desempeño Empresarial

En la NC 3000: 2007 aparece el término de desempeño empresarial 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 ésta posee.

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 (Mesa Espinosa, 2007).

Se puede decir entonces que desempeño empresarial no es más que la capacidad de una empresa para dar cumplimiento a sus metas y objetivos, para adaptarse al entorno y hacer un uso racional de los recursos que este le proporciona y para cumplir con sus lineamientos estratégicos.

Como se puede apreciar los impactos relacionados con el desempeño empresarial responden a la eficacia, eficiencia y competitividad de la organización, es por esto que cuando se habla de desempeño, se está hablando además de estos términos pues la relación entre los mismos es estrecha y su análisis es importante dentro de esta investigación.

Eficacia, eficiencia y competitividad

En la NC ISO 9000:2005, epígrafe 3.2.14 se define **eficacia** como: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. Según Osorio Martínez y Ledo Galano, 2009 la eficacia es la capacidad que tiene cualquier organización productiva de lograr el resultado previsto en el tiempo fijado y en correspondencia con el objetivo trazado.

Efectivamente no cabe duda que ser eficaz equivale a lograr objetivos propuestos en un tiempo dado y que dichos objetivos se correspondan a una necesidad real determinada.

También se considera que la eficacia está ligada a la productividad y ayuda a aumentar el valor agregado, (Noda Hernández, 2004), pues teniendo en cuenta las expectativas del cliente, se le pueden añadir valores al producto que este realmente perciba y que lo motiven a comprar más.

Las empresas tienen un objetivo general del cual se derivan sus objetivos específicos y su desempeño será, por tanto, en aras de lograr estos objetivos. Una empresa es concebida para crear un producto que satisfaga determinadas necesidades y expectativas de un grupo de clientes y que por supuesto genere utilidades que permitan su sostén y evolución, es por esto que sus objetivos generales giran en torno a esta idea y la eficacia se refiere sobre todas las cosas al logro de estos objetivos. 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 esta empresa no ha dado la debida utilización a sus recursos se afectaría su desempeño, el cual quizás no sea negativo pero tampoco sería el óptimo. Para una mejor comprensión de este último planteamiento es necesario analizar la relación que existe entre desempeño empresarial y eficiencia.

El término **eficiencia** proviene del latín *efficientia* que expresa: acción, fuerza, virtud de producir. En el diccionario Cervantes (1976), este término se define como: 2/ Virtud y facultad para lograr un efecto determinado.

Otro concepto muy acertado en este tema es el dado por Ledo Galano, Osorio Martínez, 2009 el que expresa que eficiencia es el proceso de asignación y combinación de los recursos productivos que asegure el mejor resultado en correspondencia con los intereses del propietario.

En los estudios realizados sobre el tema se ha podido observar que el término de eficiencia es muy amplio, su mayor importancia radica en que al ser eficiente, la empresa, garantiza el uso óptimo de sus recursos, lo que es positivo tanto para la propia entidad como para el entorno que la rodea.

Cuba como país con una economía socialista y que además está aún en vías de desarrollo, no puede ignorar el tema de eficiencia en sus organizaciones. Una empresa que logre ser eficiente y además sea eficaz debe obtener un desempeño satisfactorio. El logro de la eficiencia pasa necesariamente por la búsqueda de eficacia por tanto estos conceptos están muy relacionados.

Por **competitividad** se entiende por parte de la autora: "la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan."**Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.**Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Para alcanzar un desempeño satisfactorio se requiere indispensablemente que la empresa sea eficaz, eficiente y por tanto competitiva, pues cualquier desviación negativa en alguna de estas variables afectaría a la otra, a corto o a largo plazo, y afectaría además el desempeño empresarial.

1.1.1 El desempeño empresarial en Cuba

La economía cubana necesita de empresarios inteligentes, hábiles, preparados, comprometidos. Si la empresa estatal socialista es base y sustento de nuestro desarrollo, resulta clave el desempeño de quienes encabezan ese sector empresarial para alcanzar las cotas de bienestar y sostenibilidad a que aspiramos.

Las recientes medidas adoptadas por el Gobierno, que otorgan mayor facultad y autonomía a las empresas, son un necesario empujón a este vital sector de

nuestra economía para dinamizarlo en busca de eficiencia y productividad; pero implican un reto para el empresariado.

Se amplían y flexibilizan los objetos sociales de las entidades productivas, lo que permitirá diversificar producciones y servicios. Se les define con claridad el encargo estatal, dándole la posibilidad de vender la producción restante en el mercado de oferta y demanda. Se disminuye el papeleo y la carga burocrática, al requerírsele una menor cantidad de indicadores directivos a informar.

La aprobación de los planes se descentraliza. Ya no será potestad única de los Ministerios. Ahora se asigna esa responsabilidad a los Ministerios, los OSDE (Organización Superior de Dirección Empresarial) o el gobierno de la provincia (CAP), según corresponda. También, las empresas podrán disponer de hasta un 50% de las utilidades después de impuesto (antes era el 30%), para reinvertir, investigar, capacitar o para estimular financieramente a los trabajadores.

Los salarios no tendrán tope administrativo; estarán vinculados a los resultados y limitados sólo por el no sobregiro del indicador Gasto de Salario por Peso de Valor Agregado Bruto planificado; es decir, a mayor productividad y eficiencia más salario. Todo lo que se pague tiene que estar respaldado por la creación de nueva riqueza.

Pero no basta que las reglas estén claras y sean más flexibles. Hay que saber implementarlas y sacarles el mejor partido. Todos estos cambios exigen, en primer lugar, preparación de los directivos empresariales. Deberán conocer la legislación, las variables económicas, los alcances de las transformaciones. Necesitarán estar al tanto del mercado internacional, de los precios de venta y las oportunidades de exportación.

Requerirán de sagacidad y olfato para tomar decisiones. Les urgirá aprovechar oportunidades como las que brinda la Ley de la Inversión Extranjera. Todavía son escasos los proyectos propuestos para las carteras de negocio a presentar a los potenciales inversores.

Necesitarán también de inteligencia para enfrentar los contratiempos productivos, la falta eventual de materias primas o para decidir qué hacer con las utilidades que la empresa retiene. Sentirán sobre sí la presión del colectivo laboral, que buscará producir más para incrementar sus salarios y recibir reparto

de utilidades a fin de año; pues el beneficio individual se impulsa o deprime desde la producción.

Cambiar la mentalidad con que muchos empresarios han trabajado hasta hoy no es tarea fácil. Si complejo ha sido el proceso de decisión de las facultades otorgadas a la empresa estatal socialista, más lo será el camino de su implementación.

Dirigir exitosamente una empresa implica liderazgo, ciencia, inteligencia y hasta arte. Es un reto muy exigente en estos tiempos de actualización económica. Como señalara el Ex Presidente cubano Raúl Castro, necesitamos verdaderos empresarios con calificación y preparación, no compañeros al frente de las empresas. **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

1.2 Métodos, estilos y técnicas de dirección

Los métodos y estilos de dirección que aplican los directivos en sus organizaciones reflejan su efectividad en los resultados integrales de la empresa. El estilo se asocia a la mayor o menor capacidad creadora del dirigente y a como éste se proyecta en la interacción de su trabajo con el colectivo. Tiene que ver con la intuición, creatividad, experiencia y utilización de métodos cualitativos, práctica, apreciación, particularización, iniciativa. Influyen en el estilo de dirección la experiencia, edad, nivel cultural, personalidad, ideología, carácter e inteligencia del que dirige. Esto explica como determinadas personas logran con iguales recursos resultados muy por encima del que alcanza otra. El estilo de dirección, es bueno decirlo, es un elemento donde están presentes las formas en que se establece el proceso de comunicación.

Los estilos clásicos de dirección basados en la autoridad: Kurt Lewin

Uno de los primeros estudios de las teorías del liderazgo basada en el comportamiento, fue el realizado por Kurt Lewin y sus compañeros de la Universidad de Iowa. Según Koontz y Wehrich (1998), estas primeras explicaciones de los estilos de dirección y liderazgo, se dieron principalmente a partir del uso que los dirigentes le daban a la autoridad que se les había conferido. Así entonces, fue posible a saber de Lewin y Lippitt (1938) y Lewin (1939) establecer tres estilos de dirección o liderazgo que obedecían a tal criterio de análisis. Dichos estilos básicos son:

- 1) El estilo autocrático o autoritario
- 2) El estilo democrático o participativo
- 3) Liberal o anárquico

A continuación se presenta de manera muy general las nociones teóricas de cada uno de estos.

1) Estilo autocrático o autoritario: persona que da órdenes y supervisa su cumplimiento, es dogmática e impositiva y así mismo, dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos. En general describe a un dirigente que tiende a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación del grupo de colaboradores. Como principales características o aspectos propios, se destacan:

- ✓ Todas las actividades son determinadas por el director.
- ✓ Las técnicas y etapas de las actividades son fijadas por el director.
- ✓ El director asigna a cada miembro del área las tareas que ha de realizar.
- ✓ Las críticas realizadas por el director tienen un carácter subjetivo y personal.
- ✓ El director no participa en las actividades de los dirigidos.

2) Estilo democrático o participativo: consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación. Se percibe que este tipo de líder se encuentra en un rango que varía desde la persona que no emprende acciones sin participación de sus subordinados hasta la otra que toma decisiones pero no consulta a sus subordinados antes de hacerlo. De manera general se describe como el dirigente que tiene la tendencia a involucrar a su grupo de colaboradores en el proceso de toma de decisiones, delegar la autoridad, alentar la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo, empleando la retroalimentación como una oportunidad para guiar a sus colaboradores. Dentro de sus rasgos característicos se encuentran:

- ✓ Las decisiones son tomadas por consenso
- ✓ Las técnicas y etapas a seguir son decididas por el grupo

- ✓ La asignación de las tareas es realizada por el grupo
 - ✓ Las críticas realizadas por el director tienen un carácter objetivo
 - ✓ El director participa en las actividades que realiza el grupo
- 3) Liberal o anárquico: Toma de decisión sin la participación del dirigente, el dirigente concede a los subordinados un alto grado de independencia, dando rienda suelta a sus operaciones

Factores generales que influyen en la efectividad de un Estilo de Dirección

- ✓ Características del trabajo (grado de estructuración de la tarea)
- ✓ Madurez del grupo (de conocimientos y entrenamiento y de compromiso y motivación)
- ✓ Relaciones entre jefes y subordinados
- ✓ Condiciones de líder del jefe

La función administrativa de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para que intenten con disposición y entusiasmo el logro de las metas de su organización; se logra a través 4 aspectos esenciales: la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación y negociación.

1.2.1 La motivación

La motivación se considera de forma reiterada en la literatura científica como la labor de mayor importancia y complejidad por ser quien permite el alcance de los estándares esperados. Esta idea se refleja de manera muy clara y certera en la siguiente cita de Cortes (2005):² “Los directivos tienen una alta responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en sus organizaciones. Sus actividades y comportamientos tienen un efecto determinante sobre la motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño de los empleados debe partir de un conocimiento de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella (...) el empleado de una organización es un ser que busca dentro de la organización tanto recibir reconocimiento como la satisfacción de sus necesidades; si estos dos objetivos son satisfechos, su motivación se convierte en un importante impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización el alcance de su razón de ser con altos niveles de eficacia”.**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Alrededor de 1950, David McClelland (Hirschfeldt, 2003) señala que la motivación de logro, la de poder y las afiliativas predisponen a las personas a comportarse en una dirección determinada.

McClelland establece una relación directa entre el éxito alcanzado por los países industrializados y el predominio de la motivación de logro en sus gerentes.

Este tipo de motivación es descrita como la necesidad de establecer metas realistas, de persistir en la consecución de las mismas y se caracteriza por la auto exigencia para alcanzar excelencia en los resultados. Las personas en las que predomina la motivación de logro:

- ✓ Luchan por el logro personal más que por el premio.
- ✓ Sienten necesidad de alcanzar logros mejores y de una manera más eficiente.
- ✓ Asumen la responsabilidad en la resolución de problemas.
- ✓ Requieren de información periódica sobre su rendimiento.
- ✓ Establecen metas de dificultad moderada, evitando tareas fáciles o extremadamente difíciles.
- ✓ Las mismas probabilidades de éxito o fracaso le permiten experimentar sentimientos de satisfacción y logro, por los esfuerzos realizados.

En el caso de la motivación al poder, existe la necesidad de controlar y manipular a otras personas y guarda una estrecha relación con la idea de alcanzar el estatus.

Estas personas:

- ✓ Prefieren las situaciones competitivas y en las que está presente el estatus.
- ✓ Se preocupan por el prestigio más que por el rendimiento adecuado.
- ✓ Tienden a controlar a los demás y a manipularlos en función de sus propios fines.
- ✓ Su pensamiento se dirige a la obtención y el ejercicio del poder y la autoridad.
- ✓ Ayudan al grupo a fijar proyectos para el alcance de estas metas.

La motivación de afiliación se refiere al deseo de gozar del aprecio y la aprobación de los demás.

Las personas en las que prevalece la motivación afiliativa, están encaminadas a:

- ✓ Luchar por conquistar la amistad.
- ✓ Buscar situaciones de cooperación en lugar de las que prime la competencia.
- ✓ Pensar frecuentemente en la calidad de sus relaciones interpersonales..
- ✓ Preocuparse por sus deficiencias en las relaciones con los otros.
- ✓ Buscar el aprecio, el dar y recibir afectos

Se impone el manejo de la motivación por parte de los gestores de la dirección, lo que no significa en modo alguno que se obvien otras variables relacionadas con la producción ni con el funcionamiento de la empresa en general.

1.2.2 Técnicas para motivar a los subordinados

La motivación no es un concepto sencillo, surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los administradores motivan cuando proporcionan un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir. Uno de los objetivos de la gerencia es obtener lo mejor de los empleados. Con sólo mejorar el ambiente de trabajo, o celebrar de vez en cuando una reunión para levantar el ánimo de los empleados, los directivos pueden marcar la diferencia, y conseguir que el personal de lo mejor de sí. La cadena de necesidad-deseo-satisfacción en cierta forma se ha simplificado de manera exagerada. **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Ciertamente con frecuencia los motivos son opuestos. Motivar significa “mover, conducir, impulsar a la acción”. Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja. A través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los esquemas esperados. Entre las técnicas motivacionales especiales se incluyen el uso del dinero, la estimulación de la participación y la mejora de la calidad de vida en el trabajo. El enriquecimiento de los puestos tiene el propósito de hacer que éstos representen un desafío que tenga significado. Aunque han tenido ciertos éxitos, no se pueden pasar por alto algunas limitaciones. La complejidad de la motivación requiere de un enfoque de contingencias que tomen en cuenta los factores ambientales, entre los cuales debe incluirse el clima organizacional. **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Claves de la motivación del individuo Error! No se encuentra el origen de la referencia.

1. La motivación varía de una persona a otra, incluso una misma persona puede tener diferentes motivaciones, que lo impulsan a actuar de diversas formas en cada situación, ante las diferentes etapas de la vida por la que atraviesa.

2. Iguales conductas pueden tener diferentes motivos de base.

¿Por qué ustedes escogieron su trabajo, ser jefes, o estudiar en este curso?

(Diferentes motivos y aparentes conductas iguales)

3. Iguales necesidades y motivos pueden generar diferentes conductas.

¿Cómo cada uno satisface sus necesidades:

- ✓ De alimentación
- ✓ De seguridad (vivienda)
- ✓ Sexuales
- ✓ De afiliación
- ✓ De reconocimiento
- ✓ De realización

4. Las necesidades y motivos de las personas están influenciados por:

Factores internos: su experiencia anterior, sus actitudes, preferencias, características de personalidad, sus sentimientos, creencias, etc.

Factores externos: la cultura, los grupos de pertenencia, la edad, ocupación, circunstancias económicas, características propias del trabajo, etc.

5. Las necesidades y los motivos de las personas se expresan en su conducta, aunque en muchas ocasiones, la conducta no refleja clara o directamente las necesidades y los motivos que guían a las personas.

6. Ningún administrador puede esperar a cambiar a sus empleados, pero si puede: tratar de determinar sus necesidades y usarlo para establecer metas individuales y colectivas, cargas de trabajo y recompensas que se sustenten en las motivaciones de estos.

1.2.3 El liderazgo

La capacidad de motivar, hacer participar, resolver conflictos y entender la diversidad cultural de los miembros de una organización son cualidades que suelen reunir personas que son líderes en su entorno.

Según Robbins (1990), <<el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. La fuente de influencia puede ser formal, como la que proporciona ocupar un puesto gerencial en una organización. Pero no todos los líderes son gerentes. El liderazgo sin una sanción formal, es decir, la capacidad de influir existente fuera de la estructura formal de la organización, es tan importante como la influencia formal y algunas veces más importante aún. En otras palabras, un líder puede surgir en un grupo por nombramiento formal o sin el nombramiento>>.

Por otra parte, Koontz y Wehrich (1991) definen el liderazgo como <<influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. Los líderes actúan para ayudar al grupo a obtener objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. No se colocan detrás del grupo para empujarlo y aguijonearlo; se colocan al frente del mismo y facilitan el proceso y lo inspiran para que logre las metas organizacionales>>. .

En definitiva, el liderazgo presupone una capacidad de motivación, de hacer participar al personal, de comunicación, de negociación para evitar conflictos organizativos y de entender la diversidad cultural que podemos encontrar en un grupo.

Características de un líder

En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos.

Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos

(Individuos súper especializados).

Aunque no todas las elites poseen técnicos entendemos el líder por las siguientes características.

- ✓ El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

- ✓ La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).
- ✓ Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- ✓ Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- ✓ En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

El liderazgo como función dentro de la organización

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones , sobre todo en este siglo , ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo .

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros.

Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo , comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.

Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, " el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamente la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación

1.2.4 El trabajo en equipo

Un grupo de trabajo se forma a partir de más de una persona que interactúan para lograr un objetivo o meta, en cualquiera de las esferas de la sociedad. En la clasificación de los grupos resalta dos tipos fundamentales: los formales y los informales.

Grupos informales: Son aquellos que surgen de manera espontánea producto de las interrelaciones que establecen las personas durante sus contactos y tienen una gran importancia para el éxito de los objetivos de cualquier organización, ellos dan sentido de pertenencia, seguridad y facilitan la comunicación entre sus miembros, y la organización, pero también los intereses y actitudes de estos.

Grupos formales: Son creados por una organización o institución con el fin de dar cumplimiento a los objetivos que la misma tiene ante sí y se destacan dentro de ellos los llamados grupos de mando que están formados por el dirigente y sus subordinados, pero a la vez los ejecutivos pueden formar parte de otros grupos formales superiores y en tal sentido cumplen una función de enlace con otras partes y niveles de la organización. Pertenecen también a los grupos formales los grupos permanentes que se crean para estudiar y resolver diferentes problemas de una organización, así como las llamadas comisiones que con carácter permanente se crean por algunas entidades del gobierno con sus ejecutivos, especialistas y representantes de la población para una determinada duración con el fin de resolver problemas complejos.

Etapas en el proceso de formación de grupos

- ✓ Formación y desarrollo (reunirlo y definir objetivo, estructura y liderazgo)
- ✓ Tormenta (conflicto interno sobre control y objetivo)
- ✓ Normalización (establecimiento de relaciones y cohesión a medida que se implementan las normas)
- ✓ Desempeño (se trabaja en las actividades con máxima eficacia)
- ✓ Terminación (preparación para desintegración)

1.2.4.1 Técnicas para solucionar de conflictos

El conflicto es un desacuerdo interpersonal u organizacional sobre cuestiones substanciales. Proceso que comienza cuando una parte percibe que otra, ha afectado en forma negativa algo que le interesa a la primera, o que está a punto

de afectarlo. Toda negociación, es un proceso de solución de conflicto, por ello comenzaremos nuestro análisis, por el estudio del conflicto, ya que el mismo:

- ✓ Es un proceso de interacción humana importante e inevitable.
- ✓ Tiende a incrementarse en tiempos de cambio.
- ✓ Quienes logran comprender el proceso del conflicto y la dinámica del mismo, estarán mejor preparados para manejarlo, aumentando la posibilidad de lograr soluciones creativas y minimizando los resultados destructores.

Resultados del conflicto. (Aptitudes de las personas ante el conflicto)

Negativos.

- ✓ Algunas personas pueden sentirse derrotadas.
- ✓ Aumenta el distanciamiento entre las personas.
- ✓ Puede surgir y desarrollarse un clima de desconfianza, ansiedad y malicia.
- ✓ La turbulencia del conflicto puede ocasionar que algunas buenas personas abandonen sus puestos.
- ✓ Las personas pueden sólo interesarse por aquello que les atañe directamente, negándose a colaborar.
- ✓ Pueden surgir resistencia pasiva o agresividad violenta y sus manifestaciones pueden ser múltiples.

Al comprender el conflicto se persigue reducirlo o, por lo menos limitarlo.

Positivos.

- ✓ Las personas se ven obligadas a buscar nuevas soluciones.
- ✓ Problemas subyacentes desde hace mucho tiempo, salen a la superficie.
- ✓ Las personas se ven obligadas a esclarecer sus puntos de vista.
- ✓ Las tensiones del conflicto estimulan el interés y la actividad.
- ✓ Las personas tienen la oportunidad de probar sus aptitudes y capacidades.
- ✓ Se producen mejores ideas.

Cómo resolver los conflictos. La forma más adecuada para resolver los conflictos es a través del diálogo que conduzca a la confrontación franca, abierta y el compromiso de las partes. Para ello es necesario tener en consideración los siguientes aspectos:

- ✓ Dialogo abierto y sincero
- ✓ Identificación de causas
- ✓ Identificación de objetivos

- ✓ Priorización de objetivos
- ✓ Análisis racional del proceso
- ✓ Creación de alternativas de solución
- ✓ Análisis de alternativas en función de consecuencias, costos y beneficios
- ✓ Decisión consensual de la mejor solución

Criterios de evaluación de los resultados del conflicto.

- ✓ Calidad de las decisiones
- ✓ Condiciones de las partes involucradas
- ✓ Estado de las relaciones interpersonales.

1.2.5 La comunicación y negociación

En el trabajo de dirección los mensajes de la comunicación adquieren dos formas en las organizaciones: la oral y la escrita. En la oral es fundamental la capacidad para conformarlo y transmitirlo, mientras en la escrita, se impone la habilidad para su redacción y la elección del medio a través o con la ayuda de la cual nos vamos a comunicar. La comunicación se encuentra presente en todo el proceso de dirección y es un factor determinante en las negociaciones de todo tipo: sociales, administrativas y de negocios.

En el análisis de la comunicación es importante establecer los tres elementos esenciales de la misma cuya comprensión posibilita entender los fenómenos intrínsecos tanto en los procesos interpersonales como organizacionales; estos son:

- a) La comunicación es un proceso entre personas que en diferentes formas y magnitudes establecen relaciones y por tanto es determinante el conocimiento mutuo para el éxito de la misma. Las actitudes de las personas, cultura, nivel educacional, profesión, experiencia, sexo y tipo de pauta del pensamiento predominante (lógico/creativo) influyen en la calidad de las comunicaciones.
- b) La comunicación consiste en compartir significados, por ende es un proceso o carretera de doble sentido, que presupone el intercambio, el diálogo entre el emisor y el receptor, posición que varía y debe asumirse indistintamente en el proceso por sus participantes. En el caso contrario cuando la posición de emisor es asumida sólo por uno, estamos en presencia de un monólogo en el cual lo que se logra es la transmisión de información.
- c) La comunicación es simbólica: los sonidos, palabras, gestos, y números son

una aproximación de lo que queremos comunicar, es decir sólo una representación aproximada de las cosas, fenómenos y relaciones a que nos referimos y ello introduce también deformaciones y complicaciones en el proceso.

Factores que influyen en la comunicación en las organizaciones

- ✓ Canales formales/ informales de comunicación
- ✓ Estructura de la autoridad (niveles, jerarquías,...)
- ✓ Especialización del trabajo (coordinación, integración,...)
- ✓ Propiedad y uso de la información

Factores que influyen en la eficacia de la comunicación organizacional

Canales de comunicación:

Canal formal:

- ✓ Vertical (Hacia arriba o abajo en la cadena de mando)
- ✓ Lateral (Entre departamentos, grupos de trabajo)

Canal informal:

Se realiza fuera de los canales formales de la organización.

Rumor: distorsión/ deterioro de la información (de un 100% a un 30%) al transmitirse de boca en boca.

Negociación

La negociación es un proceso de ajuste entre dos o más partes en el cual se discuten las demandas y de acuerdo a ello, se ajustan para llegar a un compromiso aceptable o ideal para todos los interesados. La negociación es un proceso de aceptación de ideas, propósitos e intereses, que busca el mejor resultado posible, de tal manera que todas las partes sean beneficiadas.

Aspectos comunes a toda negociación.

1. Es un proceso que transcurre en el tiempo.
2. Es un conflicto que puede ser:
 - ✓ De interés: Cuando no se han establecido determinados elementos (precio, calidad, plazos, cantidad, otros).
 - ✓ De derecho: Cuando lo acordado es necesario volver a negociarlo por problemas de interpretación o incumplimientos.

3. El consenso (ajuste aceptable): Consiste en llegar a una solución o acuerdo para todos los interesados, cada parte expresa y escucha los puntos de vistas de forma abierta y no se logra por mayoría.

Resultados

Constructivos/ Funcionales: mejoran la eficacia del grupo

- ✓ Mejoran la calidad de las decisiones,
- ✓ Estimulan la creatividad,
- ✓ Fomentan el interés y la curiosidad de los miembros,
- ✓ Ofrecen un medio para ventilar problemas y liberar tensiones,
- ✓ Promueven la evaluación de las metas y actividades del grupo,
- ✓ Fomentan un entorno de cambio adecuado

Destructivos/ Disfuncionales: reducen la eficacia del grupo

- ✓ Alientan el descontento,
- ✓ Disuelven vínculos entre las partes y con el tiempo conducen a la desintegración del grupo.
- ✓ Producen retraso en la comunicación,
- ✓ Disminución de la cohesión,
- ✓ Subordinación de las metas del grupo a las luchas internas de sus miembros

Técnicas para Negociar

Establecer acuerdos entre las partes

Proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en el porcentaje o tasa de intercambio para ellos, o en manejar conflictos y alcanzar resultados mutuamente satisfactorios.

Sugerencias en la negociación

- ✓ Comience con una apertura positiva
- ✓ Concéntrese en los temas de la negociación, no en las características personales de su oponente
- ✓ Preste poca atención a las ofertas iniciales (son el punto de partida y tienden a ser extremas e idealistas)
- ✓ Enfatique las soluciones ganar-ganar(Solución integradora, en función de los intereses de su oponente y los suyos, para que ambos puedan cantar victoria)

- ✓ Cree un clima franco y de confianza (Es mejor escuchar, formular más preguntas, presentar sus argumentos de manera directa, estar menos a la defensiva y evitar palabras y frases que irriten al un oponente)

Fases de la negociación.

1. Preparación. Es la fase más importante de toda negociación, un negociador mal preparado siempre logrará mucho menos de lo deseado, la preparación es un proceso que precede el inicio de la discusión, pero no concluye hasta el final (acuerdo ruptura).

2. La discusión. Es el momento de mayor desconfianza entre las partes y por ende la fase de mayor tensión, de allí la importancia de prestar especial atención al clima, trate siempre de establecer el rapport necesario con la otra parte.

3. Las señales. Una señal es un mensaje que de manera expresa o involuntaria una de las partes transmite a la otra, ellas nos brindan información sobre las prioridades, límites y necesidades que esta tiene.

4. Las propuestas. En las negociaciones son las PROPUESTAS y no las DISCUSIONES las que se negocian, de allí la importancia de esta fase, pues en ocasiones una de las partes plantea condiciones previas a la otra que son la causa directa del fracaso de la misma y puede ser que está sea la más afectada al no concluirse el negocio.

5. El paquete En esta fase es importante destacar que cuando nos referimos al PAQUETE no se trata del llamado "paquete de propuestas de apertura" o "portafolio de negocios" que posee todo negociador preparado para presentar al inicio de las negociaciones comerciales sin considerar las expectativas y requerimientos de la otra parte.

6. El intercambio. El intercambio es la parte más intensa de todo el proceso negociador y el que pone a prueba en mayor medida las capacidades y habilidades de cada integrante y del equipo, en esta fase el control y observancia de la ecuanimidad, la agilidad en la búsqueda de variantes, alternativas y soluciones que respondan al objetivo fundamental trazado son una premisa con vistas a evitar el estancamiento, pues su esencia radica en obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa.

7. El cierre. El cierre es otro momento de gran tensión ya que en él están presentes dos aspectos de alta incertidumbre para todo negociador: Primero, existe siempre la duda acerca de si hemos logrado de nuestro oponente todas las concesiones posibles y esto nos induce a retrasar el cierre. En segundo lugar está el temor de que este nos saque más a nosotros. Estos elementos hacen que la determinación exacta del cierre sea un arte que se adquiere con la práctica y una sólida preparación para cada negociación. El cierre da paso al acuerdo y este constituye el objetivo final de toda negociación, por ello debemos determinar exactamente cuando hemos cumplido con nuestros objetivos fundamentales, para presentar nuestra propuesta de cierre antes que el oponente lo haga sobre la base de que ya nos ha sacado todo lo suficiente que él esperaba.

8. El acuerdo. Es la fase final y la forma de concretar los objetivos planteados para cualquier negociación. Los acuerdos escritos reducen los riesgos y malas interpretaciones, por eso es importante no descuidar los detalles. Antes de separarse las partes deben cerciorarse de la claridad de los acuerdos por ello es recomendable:

- a) Leer y aprobar un resumen detallado de cada punto negociado.
- b) En casos menos formales, resumir y enviar a la otra parte los acuerdos por escrito inmediatamente. El cierre y el acuerdo son dos fases muy interconectadas y es difícil separarlas nítidamente, en ella debemos permanentemente resumir lo tratado, evaluar la relación precio-valor, resaltar los beneficios, precisar lo acordado, sopesar las consecuencias del acuerdo y planear los pasos siguientes.

1.2.6 Delegación de autoridad

Autoridad: Grado de poder establecido sobre individuos y/o grupos, sobre los que se tiene el derecho de ejercer influencia en función de su posición dentro de la organización

El jefe, al delegar autoridad, a un subordinado para el cumplimiento de su encomienda, debe establecer simultáneamente el compromiso que adquiere este último por la autoridad otorgada, lo que supone la ulterior exigencia de responsabilidad. Cuando se utiliza correctamente esta técnica, se obtienen resultados muy favorables. Por otra parte, se incrementa la eficiencia del trabajo

del dirigente, ya que su capacidad, tanto física como intelectual, resulta multiplicada y le permite entonces concentrar la atención en las tareas de mayor importancia. Así mismo, los resultados de la actividad resultan beneficiados por la incorporación de más participantes y más iniciativas al proceso de dirección, análisis y ejecución, así como un mayor grado de especialización del trabajo.

Ventajas de Delegar

La delegación de autoridad influye positivamente en la motivación de los subordinados, a la vez que contribuye a desarrollar su sentido de responsabilidad, todo lo cual repercute favorablemente en la formación de los cuadros al poner de manifiesto cualidades y deficiencias de los subordinados.

1.3 El proceso de gestión económico financiera

El proceso de gestión económico financiera es aquel donde repercuten todas las decisiones tomadas en una organización. En él se ponen de manifiesto los buenos o malos resultados que generan los hechos y transacciones económico financiera de la misma.

Los objetivos generales de cualquier empresa suelen ser de tipo económico-financiero y casi todas las decisiones empresariales tienen igual consecuencias, estas decisiones se toman de una forma más coordinada y la conexión interdepartamental resulta imprescindible. Por ello cualquier responsable de áreas ajenas a economía o contabilidad y finanzas debe tener conocimientos básicos en cuestiones relacionadas con esta actividad.

En la actualidad, las empresas o instituciones por pequeñas que sean, necesitan conocer las bases de la contabilidad y las finanzas. El conocimiento de los estados financieros resulta de suma importancia para la toma de decisiones.

Amaro Martínez. D(2012) define la Gestión Económico-Financiera como “un conjunto de diferentes acciones y procesos interrelacionados entre sí, que persiguen el objetivo de asegurarle a la organización, de manera eficiente y efectiva, el soporte financiero y material necesario para su funcionamiento y desarrollo, controlando rigurosamente los recursos y empleándolos racionalmente”.

Paulo Nunes D(2011) asegura que la gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización,

competiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Para Begoña Gavilán, Nerea Guezuraga y Pedro Beitia D(2011)afirman que es “un conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económico-financieros disponibles en la organización, de cara a garantizar de la mejor manera posible la consecución de unos objetivos sociales fijados previamente y coherentes con su misión”

La contabilidad tiene la misión de suministrar datos a la dirección de la empresa para poder realizar el proceso de planeación, administración y gestión, además de la información a todos los usuarios, tanto internos como externos. La importancia del dato contable ha asumido mayor peso en la medida en que se han perfeccionado las teorías de la dirección científica, la cual exige un flujo de información veraz y precisa. Además, el desarrollo de la informática en el mundo actual ha transformado la faz externa de la contabilidad, no así la interna, que está dada por sus conceptos contables; este proceso ha permitido el manejo de un número mayor de datos con gran fiabilidad.

La contabilidad es una ciencia ya que se basa en un conjunto de principios, métodos y procedimientos. Es un proceso que identifica, registra, clasifica y resume todas las operaciones desarrolladas por una empresa, lo que permite medir e informar los resultados económicos – financieros con vistas a la toma de decisiones.

La información contable es, por tanto, un instrumento poderoso de la administración. El uso inteligente de esta información probablemente solo pueda lograrse si los encargados de tomar decisiones en el negocio comprenden los aspectos esenciales del proceso contable, que termina con un producto final, los estados financieros y el análisis de dichos estados, que permite conocer la realidad que subyace tras esa información.

De lo expresado se deduce que la elaboración de los estados financieros básicos, estados de situación (balance general) y de resultados, no constituyen un fin en si mismos, todo lo contrario, marcan el comienzo de la etapa analítica.

En los últimos años las organizaciones cubanas han sufrido importantes cambios, los cuales tienen que ver con políticas adoptadas por el país para garantizar su estabilidad desde el punto de vista económico y financiero, ya que de esta forma permite su avance y se inserta en la economía mundial, por lo que todas las empresas, incluso las de menor dimensión, deben definir e implantar dinámicas de planificación, organización y control económico-financiero para gestionar sus recursos de forma eficiente y eficaz y así asegurar su sostenibilidad como una condición necesaria para cumplir con su misión. **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Los cuadros y dirigentes cubanos, deben enjuiciar las causas y los efectos de la gestión económico financiera de la empresa, punto de partida para tomar numerosas decisiones en el proceso de administrar los eventos de la entidad, de manera que sean consecuentes con las tendencias de comportamiento en el futuro y que puedan predecir su situación económica y financiera (capacidad de obtener utilidades y capacidad de pago).

La gestión económico-financiera es una herramienta más al servicio de la gestión integral de la organización y, como tal, debe ayudar a que los propósitos y fines de la de la misma se sigan alcanzando en el futuro.

1.4 Diagnóstico previo de la situación actual de la empresa en relación al tema analizado

En la UEB de Tabacos Torcidos para la Exportación " Jesús Feliú Leyva " No. 2 se aplica el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano es decir el Perfeccionamiento Empresarial desde el año 2003, lo que ha permitido integrar el sistema de control interno a todos los procesos y actividades que se realizan por la dirección y los trabajadores. Es por ello que a partir de la puesta en vigor de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, se implementa esta nueva norma cumpliendo cada uno de sus principios, analizándose de forma integrada el cumplimiento de los componentes y normas en cada uno de los demás sistemas.

Otra cuestión que ha incidido en un mejor control es la realización de procedimientos propios para la actividad de tabaco, para controlar todo lo que

no está establecido en ninguna otra norma legal. Se tiene definido el representante de cada componente; se ejecutan oportunamente acciones de control existiendo evidencias de estas.

Funciona el comité de prevención y control, el que evalúa los aspectos según plan de temas así como se reúne de forma extraordinaria según se requiera y está actualizado el Plan de Prevención de Riesgos con su previa identificación y evaluación de riesgos con los trabajadores. Otro aspecto a resaltar es la continuidad y seguimiento del trabajo que se realiza, por la experiencia de varios años de la mayoría de los dirigentes y la unidad que posee el consejo de dirección de la entidad.

Los cuadros de dirección de las organizaciones despliegan una ardua labor en la búsqueda y aplicación de formas y métodos novedosos para proporcionar una respuesta positiva ante las restricciones del entorno, a la vez que se comprometen a superar aún más el trabajo y alcanzar resultados superiores. El expediente de las acciones de control se encuentra conformado de acuerdo con la legislación vigente. Se logra medir el impacto sobre el control y cumplimiento de las tareas, constatando mayor calidad, motivación y mejores resultados de trabajo. Con todo lo antes expuesto la entidad incrementa al máximo la eficiencia y la eficacia con el propósito de alcanzar un adecuado desempeño empresarial.

En la revisión del expediente de acciones de control se pudo comprobar que en los últimos tres años solo se ha recibido una auditoría externa, donde se evaluó el Sistema de Control Interno, determinándose las siguientes deficiencias:

- ✓ La UEB no cuenta con auditor interno.
- ✓ No cuentan con suficientes equipos automotores de carga para la comercialización interna y externa de materia prima y el tabaco torcido y en rama.
- ✓ No cuenta con manual que recoja los procesos de control de la información contable y el control interno.
- ✓ Pobre desarrollo de la informática.

Conclusión parcial

En el Capítulo I se ha realizado una fundamentación teórica del desempeño empresarial, teniendo en cuenta su comportamiento en Cuba, los métodos y estilos de dirección, la motivación y las técnicas para la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación y la negociación, la delegación de autoridad, el proceso económico financiero y el diagnóstico actual de la situación en la UEB de Tabacos Torcidos para la Exportación " Jesús Feliú Leyva " No. 2 en relación al tema analizado.

CAPITULO 2: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN LA UEB DE TABACOS TORCIDOS PARA LA EXPORTACIÓN " JESÚS FELIU LEYVA " NO. 2

En el siguiente capítulo se lleva a cabo la aplicación del programa de auditoría a la dirección confeccionado por el Ms.C. Iván Pérez Rojas, actualizado y adecuado a las características de esta investigación.

2.1 Caracterización de la entidad

La UEB de Tabacos Torcidos para la Exportación " Jesús Feliú Leyva " No. 2 situada en calle Coliseo s/n % Roosevelt y 7ra Reparto Peralta, fue fundada el 7 de abril de 1977 con el propósito de producir tabacos para el consumo nacional siendo a partir del 16 de julio de 1996 que comienza a producir tabacos para la exportación.

El Acuerdo No.4801 adoptado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros con fecha 26 de mayo del 2003 autorizó la implantación del Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa de Tabaco de Holguín. Posee certificado su Sistema de Gestión de la Calidad según sus normas ISO 9001- 2008.

El proceso de producción es completamente manual, procesa materias primas de diferentes zonas del país y elabora 13 vitolas que se comercializan con las siguientes marcas comerciales en el mercado mundial: Romeo y Julieta, Cohíba, Montecito, Partagás, San Luis Rey, Hoyos de Monterrey, H Upman, Bolívar y Punch.

La entidad cuenta con el siguiente objeto social:

1. Producir y Comercializar de forma mayorista tabaco torcido a mano, con destino al Grupo Empresarial TABACUBA, y a la Empresa de Abastecimiento Técnico Material a la Industria del Tabaco, en moneda nacional.
2. Comercializar de forma de mayorista con otras empresas industriales del Grupo TABACUBA, tabaco torcido en proceso y los excedentes de habilitaciones, cajonería, materias primas, materiales y otros renglones utilizados para la producción de tabaco torcido y sus subproductos, en moneda nacional.

3. Comercializar de forma mayorista, desechos de tabaco para la producción de tabaquina, a entidades del sistema en moneda nacional.
4. Producir y comercializar de forma mayorista productos agropecuarios (viandas, hortalizas, granos, frutales, animales de ganado menor y sus carnes) a entidades del sistema y de forma mayorista y/o minorista en el Mercado Agropecuario Estatal, así como los excedentes de forma minorista a los trabajadores de la entidad, todo ello en moneda nacional.
5. Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de obras menores a entidades del sistema y de vivienda para los trabajadores de la entidad, en moneda nacional.
6. Brindar servicios de comedor y cafetería a los trabajadores de la entidad, en moneda nacional.

Misión:

Satisfacer los compromisos contractuales y los requisitos de Habanos S.A del grupo TABACUBA, mediante el mejoramiento de los procesos de realización de tabacos y de apoyo en función de a calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud de los trabajadores.

Visión 2020:

La UEB de tabaco para la exportación Jesús Feliú Leyva No.2 de Holguín satisface las demandas de productos y servicios a los clientes internos y externos; el desarrollo de los procesos con la aplicación de un sistema de Gestión de la Calidad y medio ambiente harán que exista una relación efectiva un crecimiento sostenible de las utilidades después de impuestos y un desempeño eficiente en el cumplimiento de las funciones asignadas.

Principales clientes:

- ✓ Empresa de Abastecimiento Técnico Material Tabaco
- ✓ Empresas Distribuidoras de Cigarros, Tabacos y Fósforos
- ✓ Comercializadora de tabaco en rama
- ✓ Productores de tabaco en Rama (Campesinos, CPA, CSS, UBPC).
- ✓ Empresa de Cigarros Lázaro Peña

Principales proveedores:

- ✓ Comercializadora de tabaco en rama.
- ✓ Empresa de Abastecimiento Técnico Material Tabaco.

- ✓ Empresas Forestales.
- ✓ Suministro Agropecuario.
- ✓ Productores de tabaco en rama (Campesinos, CPA, CSS, UBPC)
- ✓ Otras Entidades del sector y del Grupo TABACUBA.

Política de gestión integrada de Capital Humano

Mantener y perfeccionar un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano según lo establecido en las NC 3001: 2007 priorizando el cumplimiento de los requisitos reglamentarios, que propicie el desempeño superior, el desarrollo de los valores éticos y morales y alta motivación representando mayores beneficios para la organización y sus trabajadores.

Procesos vinculados con el sistema de dirección y gestión

La Empresa tiene diseñada e implementada la base reglamentaria en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente, para el diseño, armonización e implementación de los Sistemas de Control Interno para el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones, tal como lo consigna el Reglamento de la Ley No. 107 y las normas y procedimientos elaborados por el grupo Tabacuba, evidenciada en cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno.

2.2 Procedimiento a aplicar para el análisis del desempeño empresarial en el proceso seleccionado

Para la realización de este epígrafe se utilizó el programa de auditoría elaborado por el Ms.C. Iván Pérez Rojas en el año 2014, actualizado y adecuado a las características de la investigación, cuya estructura es la siguiente:

I.- Objetivos

1. Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos por la empresa.
2. Evaluar el nivel de conocimientos y aplicación de los métodos, estilos y técnicas de dirección por los jefes y funcionarios.
3. Comprobar los resultados económicos-financieros de la entidad para el período de análisis.
4. Determinar la influencia de los métodos, estilos y técnicas de dirección en los resultados integrales de la Empresa.

II.- Generalidades

En la Dirección de Empresa fundamentalmente se aplica el método de dirección por objetivos, ya que es el más difundido en el ámbito Empresarial Cubano.

La Dirección se sustenta en las funciones básicas (Planificación, organización, ejecución y control), que en conjunto y de forma interrelacionada con las estructuras y procesos realizan la gestión de la empresa.

Los Métodos y estilos de dirección que aplican los directivos en sus organizaciones reflejan su efectividad en los resultados integrales de la Empresa.

La Dirección está sujeta a cambios constantes que originan nuevos riesgos en correspondencia al escenario donde se desarrolle la estrategia de la Empresa en cumplimiento a sus objetivos.

La Delegación de autoridad, es el reflejo del trabajo de preparación del colaborador y del trabajo de equipo.

III- Procedimientos a seguir

1. Para apoyar la opinión sobre el nivel de conocimientos de los cuadros y funcionarios sobre los métodos, estilos y técnicas de dirección, se debe aplicar las Normas Cubanas de Auditoría, haciendo énfasis en cumplir con las fases de la Auditoría, de planeación-ejecución-informe y seguimiento.

1.1 Se debe realizar un estudio preliminar de la estructura de dirección antes de preparar el plan para la ejecución del trabajo.

1.2 En la etapa de planeamiento se debe seleccionar el personal que posea la formación profesional apropiada para realizar el trabajo, así como experto cuando sea necesario.

1.3 El trabajo tiene que ser planeado. De tal manera que asegure que habrá de realizarse con la debida calidad, con economía, eficiencia y eficacia.

1.4 Deberá evaluar y estudiar adecuadamente la estructura de dirección y procesos existentes.

1.5 Evaluará los principales indicadores económico-financieros, para determinar la posición económica-financiera de la empresa.

1.6 Debe obtener las evidencias suficientes y competentes mediante la inspección, observación, investigación y confirmación, para proporcionar una base razonable para emitir una opinión en relación con la estructura

de dirección y el dominio de los métodos, estilos y técnicas de dirección por los cuadros y funcionarios.

- 1.7 Debe de elaborar las diferentes encuestas, test, entrevistas para su aplicación al personal de dirección y trabajadores seleccionados.

IV.- Aspectos generales a analizar en la empresa o unidad empresarial de base.

1. **Director - Jurídico:** Analizar la base regulatoria legales y su implementación.
2. **Director - Secretaria:** Estrategia empresarial, los objetivos de trabajo, banco de problemas, actas de Consejos de Dirección, comisión de cuadro, relaciones de acuerdos, planes de trabajo, programación de temas a los Consejos de Dirección, Expediente Único de Acciones de Control, plan de capacitación, organización y conservación del archivo, expediente de diagnóstico del perfeccionamiento empresarial, Plan de Prevención de Riesgos e implementación de la Resolución 60/2011 CGRC.
3. **Jefe de Áreas:** Analizar si se cumple con los objetivos de trabajo, resultados económicos, banco de problemas, actas de las reuniones del área, relación de acuerdos, planes de trabajo, vinculación y control a las Unidades, cronograma de despacho de las informaciones, emulación, reuniones del área y sistema de despacho en Unidades.
4. **Trabajadores:** Analizar si se conocen los objetivos de trabajos, participación en los planes económicos, planes de trabajo, participación en matutinos, asambleas, chequeos de emulación, en las reuniones del área y contenido de trabajo.
5. **Recursos Humanos:** Análisis del organigrama y estructura de dirección disciplina laboral, medidas disciplinarias, índice de ausentismo, profundizando en las causas y condiciones.

V.- Aspectos a analizar en las unidades

- 1 Los indicadores de económicos-financieros.
- 2 Los planes de trabajo.

- 3 Vinculación de los jefes y especialistas de la empresa con los trabajadores.

VI.- TEMAS DEL PROGRAMA.

1. Verificar el cumplimiento de las funciones de dirección

- 1.1 **Planificación:** Comprende el proceso de planeamiento en los objetivos de trabajo, planes de Actividades anual, mensual e individual.
- 1.2 **Organización:** Comprobar la forma y aseguramiento de los objetivos, del plan, proceso productivo, contable, de protección, de recursos humanos, de mantenimiento y A.T.M, así como del archivo
- 1.3 **Liderazgo:** Verificar los procedimientos que se utilizan para cumplir la ejecución de los diferentes procesos, actividades u operaciones.
- 1.4 **Control:** Verificar cómo se realiza el autocontrol de acuerdo a los objetivos determinados, basados en los procesos, actividades y operaciones, como las vías utilizadas para su retroalimentación.

2. Compruebe la efectividad de los métodos y estilos de dirección respecto a los resultados integrales a la entidad.

- 2.1 Realizar caracterización del personal.
- 2.2 Realice un test sobre los métodos y estilos de dirección, a los diferentes jefes, en correspondencia a las características de la Unidad Organizativa Direccional.
- 2.3 Ejecute encuestas sobre los métodos y estilos de dirección a una muestra representativa de subordinados y trabajadores.
- 2.4 Realice una validación tabulada a partir de los resultados del test y las encuestas, para poder llegar a conclusiones preliminares.
- 2.5 Compruebe los resultados productivos, a través de comparaciones que le permitan analizar la correspondencia con los métodos y estilos de dirección y llegar a conclusiones.

3. Determinar si se aplica la delegación de autoridad en el proceso de dirección.

- 3.1 Comience seleccionando una muestra de los colaboradores y compruebe si se prepara la delegación de autoridad o es a la espontaneidad.
- 3.2 Verifique en los planes de preparación de cuadros, si se contemplan acciones de superación al respecto.

3.3 Compruebe a través de las actas de Consejos, de despachos, etc. La evidencia sobre la delegación de autoridad.

4. Comprobar el conocimiento, aplicación y control de los objetivos de trabajo.

4.1 Verificar la implementación y control de los objetivos de trabajo y plan de actividades que aseguren los mismos.

4.2 Realizar encuestas y entrevistas a jefes y trabajadores sobre el conocimiento y aplicación de los objetivos de trabajo.

4.3 Comprobar en las actas de los Consejos de Dirección la evaluación y control de los objetivos de trabajo.

5. Comprobar la efectividad del programa de capacitación en los resultados productivos.

5.1 Evaluar la determinación de las necesidades de capacitación del personal y si son la base para la elaboración del Plan de Capacitación.

5.2 Verificar el cumplimiento del plan de capacitación en función a las exigencias profesionales.

5.3 Comprobar la incidencia de la capacitación en la elevación de las competencias, a través de las evaluaciones de desempeño.

6. Comprobar la aplicación de las técnicas de reuniones, despachos, conferencias.

6.1 Comprobar por las actas la ejecución de las diferentes modalidades de reuniones, despachos, conferencias realizadas.

6.2 Aplicación de dinámicas en reuniones y despachos.

7. Comprobar los resultados económicos – productivos.

7.1 Revisar los resultados obtenidos en los últimos tres años, de los fundamentales indicadores económicos – productivos.

7.2 Determinar la posición económica-financiera y general de la empresa. Fórmulas.

7.3 Realizar análisis para obtener evidencia de posible avance-retroceso o estancamiento en los resultados económicos – productivos.

- 7.4 Comprobar la implementación de sistema de trabajo respecto a la prevención y enfrentamiento a las ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

Aplicación del programa de auditoría de acuerdo a las fases de la auditoría, etapas y niveles de dirección.

I-Planeación.

Acciones a realizar en cumplimiento a la NCA: 400 Planeación.

1. Realizar una caracterización de la entidad en cuanto a estructura, características, condiciones concretas y procesos, en correspondencia a la misión de la organización.
2. Realización a través muestra la caracterización de cuadros y funcionarios, sobre sus competencias y resultado de sus evaluaciones de desempeño.
3. Identificar los métodos, estilo y técnicas de dirección que aplican los cuadros y funcionarios en la conducción de la organización.
4. Valorar el estado del ambiente de control en la organización y la prevención de riesgos.
5. Realizar una valoración de los principales indicadores económicos –financieros de la entidad en los últimos tres años.

II-Ejecución

Acciones a realizar por etapas, en cumplimiento a la NC: 700 Evidencia y hallazgos de la auditoría.

1^{era} Etapa:

1. Aplicación del Programa de auditoría por temas de acuerdo a los niveles de dirección establecidos. Realizando las pruebas por muestras, sustantivas, dinámicas correspondientes, así como instrumentos y técnicas para la captación y evaluación de las evidencias.

1er Nivel: A nivel de Dirección

Pasos a Seguir

1. Aplicación de los temas: 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 del Programa de Auditoría a verificar, tomando muestra representativa.
2. Aplicación de los diferentes instrumentos (Matriz DAFO, test) a los cuadros. Tomando muestra representativa.
3. Aplicación de pruebas dinámicas en el Consejo de Dirección.

2DO. Nivel: A nivel de Fábrica, taller o Unidad.

Pasos a Seguir

1. Aplicación de los temas: 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 del Programa de Auditoría a verificar.
2. Aplicación de los diferentes instrumentos (Encuestas, test) a los cuadros y trabajadores de acuerdo al programa.
3. Aplicación de pruebas dinámicas en la reunión del área.

2da Etapa

1. Realización de la tabulación, análisis e interpretación de los resultados de las diferentes instrumentos aplicados:

- ✓ Matriz D.A.F.O.
- ✓ Encuestas
- ✓ Test

Pruebas Dinámicas a realizar

- ✓ En la realización de un Consejo de Dirección
Objetivo: Observar la aplicación de las técnicas de reuniones, funciones de dirección, administración del tiempo, etc.
- ✓ Realización en una fábrica o taller
Objetivo: Observar la aplicación de las técnicas de reuniones, funciones de dirección, administración del tiempo, etc.
- ✓ Realización de despacho del Director con el Jefes intermedios y colaboradores.
Objetivo: Observar la técnica de despacho, funciones de dirección, delegación de autoridad.

2.3 Resultados de la aplicación del procedimiento utilizado

A continuación se presenta el resultado obtenido en la UEB de Tabacos Torcidos para la Exportación " Jesús Feliu Leyva " No. 2 con el procedimiento aplicado.

TEMA #1: Verificar el cumplimiento de las funciones de dirección

1.1 Planificación

Con el objetivo de establecer el procedimiento para proceder adecuadamente en la elaboración de la planificación, que permita dar cumplimiento a los acuerdos y resoluciones aprobadas en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, las decisiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el grupo empresarial TABACUBA, la Empresa de Acopio Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín y la actualización de los planes de la economía. El cual es aplicable a la UEB de tabacos para la exportación Jesús Feliú Leyva No.2, aprobado en su Consejo de Dirección.

El Director de la UEB es responsable por la ejecución y control de lo establecido en el procedimiento.

Por lo que el anterior presidente de los Consejos de Estado y de Ministros Raúl Castro Ruz, mediante la Instrucción No.1/2011 establece para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, organismos de la administración central del estado, entidades nacionales y las administraciones locales del poder popular.

El proceso de planificación de objetivos y actividades del Gobierno, que tendrán en cuenta los propósitos siguientes:

- ✓ Definir los objetivos de trabajo que aseguran el continuo desarrollo del país, con el empleo racional y eficiente de los recursos disponibles a corto, mediano y largo plazos, así como la medición y evaluación sistemática de estos.
- ✓ Lograr una adecuada organización y coordinación de todos los factores implicados, que intervienen en el proceso, en interés del cumplimiento de los objetivos de trabajo.
- ✓ Garantizar eficiencia y eficacia en la implementación de lo planificado y en

la comprobación de su ejecución mediante las diferentes formas de control.

Para dar cumplimiento a lo establecido en esta instrucción, se verificó que el plan anual de actividades asegura la correspondencia entre los objetivos de trabajo, las actividades y los recursos de la entidad, respondiendo a la instrumentación de las actividades recogidas en el plan de actividades principales del órgano u organismo al que se subordina, de acuerdo a las regulación aprobada por el anterior Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros para la planificación.

También se revisaron los planes de actividades mensual e individual comprobándose que existe correspondencia entre las actividades y tareas consignadas en los planes de trabajo mensual e individual con el anual. Así como entre la Misión, Visión, Objeto Social, Objetivos y criterios de medida. El objeto social se concreta en 4 objetivos y cada uno incluye de 4 a 9 criterios de medida.

Descripción del proceso

Los documentos a elaborar en la planificación de la UEB son los siguientes:

- ✓ Objetivos de trabajo que propone alcanzar a corto plazo.
- ✓ Plan Anual de Actividades.
- ✓ Plan de Trabajo Mensual.
- ✓ Plan de Trabajo Individual del Director, especialistas principales, especialistas, jefes de Brigada y técnicos de regulación y control.

Los objetivos de trabajo a planificar para el año y el Plan Anual de Actividades se consideran a corto plazo.

En el **Plan Anual de Actividades** se recogen las tareas del Plan Anual de Actividades de la Empresa de Acopio Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín y otras contenidas en los planes del Partido y de las Asambleas del Poder Popular (Provincial y Municipal) que inciden en la UEB, tales como visitas de trabajo, recorridos por la producción, temas de los consejos de dirección, reuniones, despachos, entre otros. Se elabora su contenido y se archiva por el término de cinco años.

La aprobación de los objetivos de trabajo y el Plan Anual de Actividades, se realiza antes del 20 de diciembre de cada año.

El **Plan de Trabajo Mensual** se elabora por el Director de la UEB, sobre la base

de los objetivos de trabajo planificados, lo aprobado en el Plan Anual de Actividades y lo planificado en el Plan de Trabajo Mensual de la Empresa de Acopio Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín. En él se puntualizan las que hayan sufrido cambios y las nuevas. Se elabora según el formato y es aprobado por el jefe del nivel de dirección que lo elabora, es decir el Director. Se le entrega una copia a cada miembro del consejo de dirección y se archiva por el término de un año.

Su cumplimiento se evalúa mensualmente en los consejos de dirección de forma cualitativa y cuantitativa. En lo cuantitativo se refleja el total de tareas planificadas y de ellas las cumplidas, incumplidas, modificadas y nuevas que se incorporen al plan. En lo cualitativo se realiza un análisis de los resultados más significativos, principales dificultades afrontadas y sus causas, contribución de las tareas valoradas a los objetivos previstos, así como propuestas de decisiones a tomar para asegurar el cumplimiento de lo planificado.

En el Plan de Trabajo Individual se recogen todas las tareas a cumplir por los directivos, especialistas principales, especialistas y técnicos de regulación y control, para el período de un mes. La base para su elaboración lo constituyen los objetivos de trabajo, el Plan Anual de Actividades, el Plan de Trabajo Mensual del director y las indicaciones dadas por los jefes facultados. Se podrá utilizar las aplicaciones informáticas existentes en la UEB.

El Plan de Trabajo Individual es revisado y aprobado por el jefe inmediato superior. El análisis de su cumplimiento debe tenerse en cuenta para la evaluación del trabajo del dirigente, especialista o técnico. Se archiva por el término de un año.

1.2 Organización

Se verificó la forma y aseguramiento de los objetivos, del plan, proceso productivo, contable, de protección, de recursos humanos, de mantenimiento y A.T.M, así como de los archivos y se arribó a la conclusión de que se encuentran organizados.

Los objetivos de trabajo se corresponden con el Plan de la Economía. Es baldío y contraproducente prever metas que no cuenten con respaldo material y financiero.

El desempeño y funcionamiento de las organizaciones está encaminado a los objetivos como categoría rectora de la planificación, para alcanzar resultados concretos y tangibles en cumplimiento de la misión y de las funciones asignadas.

El proceso de definición de los objetivos de cada año, adopta lo siguiente:

1. Los objetivos en todos los niveles anteceden al proceso del Plan de la Economía y al Anual de Actividades, por lo están determinados en el mes de marzo del año anterior al planificado.
2. No deben establecerse metas partiendo de indicadores de años anteriores, sino con relación a la proyección estratégica.
3. En todos los niveles de dirección, por la importancia que tiene en el nuevo modelo de gestión, se incluye un objetivo y criterios de medida de la actividad económica en el Programa Dirección, Funcionamiento y Control Interno. Asimismo, en cada objetivo y criterio de medida, siempre que sea posible, se refleja la dimensión económica.
4. Debe generalizarse el modelo objetivos, tareas y recursos en todas las estructuras de la organización.
5. En la formulación de los objetivos y criterios de medida, se acercan a la finalidad de ir separando gradualmente las funciones estatales de las empresariales.

En el Plan anual de actividades solo se incluyen de los niveles superiores las tareas que le interesan, y de modo que reflejen la participación de la entidad, Ejemplo: participar en el Consejo de Dirección del Ministerio; participar en el recorrido con el Secretario del Comité Provincial del PCC; participar en la reunión del vicepresidente sobre el programa energético.

El Plan anual de actividades se somete a la consideración del Consejo de Dirección de la Empresa.

- ✓ El plan debe elaborarse en hojas tipo carta, en tiro y retiro, en los modelos establecidos en los anexos y con letra Arial 12.
- ✓ Debe quedar constancia escrita de los señalamientos realizados durante su revisión por las instancias superiores.

Sobre el plan de trabajo mensual:

- ✓ En todos los niveles de dirección del Sistema de Tabaco, sobre la base del plan anual de actividades y las puntualizaciones mensuales se elabora el plan de trabajo mensual, es decir, existirá en ese orden: el plan de trabajo de la entidad, el plan de trabajo de cada dirección de regulación y control existente, el plan de trabajo de cada UEB y los planes de trabajo individuales de cada directivo, especialista y técnico.

Sobre el plan de trabajo individual:

- ✓ El plan de trabajo individual se elabora por los cuadros y especialistas para un período de un mes. Al elaborarlo se determinan las tareas a realizar con sus medidas de aseguramiento.
- ✓ El plan de trabajo mensual lo aprueba el jefe correspondiente. Al presentarlo a la aprobación, adjunta un breve informe cualitativo de las tareas principales cumplidas en el mes anterior.
- ✓ Quien aprueba el plan debe señalar directamente en el mismo las observaciones que considere oportunas.

Todos los meses, antes del día 25, se realiza la puntualización del plan del próximo mes. Tiene el objetivo de valorar los resultados alcanzados en el mes que concluye, precisar y ajustar las tareas aprobadas en el plan anual, introducir las nuevas que surjan, así como las que pueden ser indicadas por los jefes superiores.

El Plan de Trabajo Individual de los cuadros, funcionarios y especialistas se presenta a la aprobación del jefe correspondiente los días 25 de cada mes. Al presentarlo a la aprobación, adjunta un breve informe cualitativo de las tareas principales cumplidas en el mes anterior.

1.3 Liderazgo

Se verificaron los procedimientos que se utilizan para cumplir la ejecución de los diferentes procesos, actividades u operaciones aunque la entidad no tiene elaborado el Mapa de Procesos.

A continuación se relacionan los procedimientos del proceso tecnológico.

Título de los procedimientos

- ✓ Recepción, almacenamiento, despacho de materias primas y materiales.

- ✓ Zafado de tercios y despegue de capas.
- ✓ Humectado, oreo y reposo de capas.
- ✓ Despalillo y clasificado de capas.
- ✓ Acondicionamiento de tripas y capotes.
- ✓ Despacho de materias primas al torcido.
- ✓ Elaboración de pegamento.
- ✓ Elaboración de tabacos torcido de tripa larga.(exportación)
- ✓ Fumigación de tabacos y materias primas.
- ✓ Desecado de tabacos.
- ✓ Escogida, envasado y prensado de tabacos.
- ✓ Anillado.
- ✓ Adornado de envases de tabaco torcidos.
- ✓ Embalaje y marcación.
- ✓ Almacenamiento del producto terminado.

Una vez terminado todos los procesos, se debe garantizar la conservación del producto, aplicando los métodos adecuados, para evitar daños o no conformidades en su manipulación, transporte y almacenamiento.

Para el desarrollo del Sistema de Control del Proceso Productivo en la producción de tabaco torcido se dividirá el flujo por partes, a saber:

- ✓ Área de Almacén
- ✓ Área de Moja
- ✓ Área de Despalillo y Rezagado
- ✓ Área de Preparación de Materia Prima
- ✓ Área de Subproducto
- ✓ Área de Torcido
- ✓ Área de Escaparate
- ✓ Área de Clasificado y Envasado
- ✓ Área de Anillado
- ✓ Área de Fileteado
- ✓ Área de Embalaje

Área de almacén:

Características del área: Constituye el área encargada de recepcionar, conservar y entregar las materias primas, materiales, insumos que se requieren en el proceso productivo.

La mercancía la recibe en la puerta del almacén procedente de las entidades proveedoras y además del almacén central de la empresa. Entrega productos a las áreas que dentro del proceso así lo requieran

Descripción de la recepción: El proceso de recepción se iniciará por la Inspección de Recepción que será responsabilidad del técnico de calidad que atiende el área, quién recibirá los documentos acreditativos de las mercancías (exceptuando la factura que se entrega directamente por el transportista en el área de contabilidad) y realizará las inspecciones de acuerdo a los procedimientos establecidos, lo que concluirá con la decisión de aceptar total o parcialmente o rechazar toda la mercancía recibida de acuerdo al comportamiento de los parámetros de calidad.

En el caso de la recepción del producto tabaco siempre se exigirá el certificado de fumigación que una vez aceptado por el Técnico de la actividad de calidad lo entregará para su custodia al encargado del almacén.

Área de zafado y moja:

Características del área: Constituye el área encargada del zafado, conteo, humectado, oreo y reposo de los manojos de capa, logrando la humedad requerida, suavidad necesaria que permita su manipulación y procesamiento en el área de despallido y rezagado.

Área de despallido y rezagado de capa:

Características del área: Constituye el área encargada de la realización de las operaciones de despallido y rezagado de la capa, que consiste en planchar, despallillar (eliminar la vena central de cada hoja de tabaco obteniendo dos medias hojas de tabaco) y clasificarlas de acuerdo a su tamaño, color, textura y matiz.

Área de acondicionamiento de tripas y capotes:

Características del área: Constituye el área encargada de acondicionar las materias primas y confeccionar las ligadas o pesadas, (es el conjunto o unión de diferentes clases de los tiempo Volado, Seco, Ligero, Medio Tiempo, capotes y picadura), para producir determinada cantidad de unidades de tabaco

torcido, basándose en las normas de consumo establecidas para cada vitola, así como en las normas operativas para el caso de los capotes.

Área de sub-producto:

Características del área: Constituye el área encargada de recibir, limpiar, conservar y empacarlos para su venta los sub productos generados en las distintas fases del proceso productivo

Área de torcido:

Área de despacho

Características del área: es la encargada de la conservación y entrega de las materias primas (capas, capotes, fortalezas y picadura) a los trabajadores del área del torcido (torcedores), para la elaboración del tabaco torcido

Área de galera

Características del área: En esta área se confeccionan los tabacos torcidos de las diferentes vitolas establecidas en el plan de producción, teniendo en cuenta sus especificaciones, o sea su tamaño grueso, figura, así como la ligada que le corresponda.

Área de escaparate:

Características del área: Constituye el área encargada de recepcionar, conservar (homogenizar la humedad de los tabacos) y entregar los tabacos redondo utilizados en el proceso productivo que permita su posterior envasado.

Área de clasificado y envasado:

Características del área: Constituye el área encargada de clasificar y envasar el tabaco torcido, teniendo en cuenta su color o matiz, y su destino final, o sea el surtido por el que será vendido.

Área de anillado:

Características del área: Constituye el área encargada de colocar el anillo ó cintillo que identifique la marca comercial a los tabacos torcidos. También se colocan las envolturas que llevan los tabacos antes ó después de ser anillados y se realiza el envasado en pouches, tubos de aluminio, petacas y display de los mismos

Área de fileteado:

Características del área: Constituye el área encargada de empapelar y habilitar los cajones corrientes según su marca y surtido, para su llenado en el

área de escogida , así como de su sellado, marcado y etiquetado final , quedando ya el producto listo para ser embalado y vendido.

Área de embalaje:

Características del área: Constituye el área encargada de embalar y marcar los cajones ya terminados, según la norma de embalaje correspondiente para cada surtido, quedando el producto listo para su venta.

Para verificar el cumplimiento de todos estos procesos y actividades la dirección de la UEB tiene establecidos procedimientos basados en las Normas Cubanas de calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo, así como un manual de procedimientos para el control del proceso productivo de Tabaco torcido. La dirección utiliza varios métodos para la verificación de los diferentes procesos entre ellos están los Consejos de Dirección, los Consejillos de Dirección y Análisis de los Resultados Económicos Productivos, Consejos de Calidad, Reunión de Comisión de Cuadros, Balance de Calidad, todas se realizan una vez al mes.

1.4 Control

La empresa cuenta con un expediente legal que ampara los órganos de justicia. Para la realización del autocontrol de acuerdo a los objetivos determinados, basados en los procesos, actividades y operaciones, así como las vías utilizadas para su retroalimentación donde se comprobó que la entidad cuenta con un sistema implementado de control y seguimiento para lograr el cumplimiento de los Objetivos de trabajo, los cuales se detallan a continuación:

- La entidad cuenta con el Órgano de Control en el cual se discuten mensualmente el comportamiento de los indicadores para medir el cumplimiento de los Objetivos de trabajo, Planes de trabajo, anual, mensual e individual de las áreas, según la estructura organizacional. Control de la implementación de los distintos sistemas de gestión empresarial, plan de Capacitación y Desarrollo, el resultado de las Auditorías Internas, funcionamiento interno, situación financiera de la entidad entre otros temas que se reflejan en el Plan de Temas Anual del Consejo de Dirección, entre otros no planificados de la cual con la participación de los miembros del consejo de Dirección se derivan acuerdos para la toma de decisiones.

La empresa aplica mensualmente la Guía de Autocontrol elaborada en base a la Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República con el objetivo de evaluar el Grado de Implementación del Control Interno, analiza su comportamiento en el Comité de Prevención y Control y trimestralmente elabora un resumen de su aplicación el que envía al Grupo TABACUBA.

En el año 2018 se realizaron 5 acciones de control, donde se han detectado una serie de deficiencias en el funcionamiento interno de la UEB, se han adoptado una serie de medidas para eliminarlas a corto plazo. Los informes de control son archivados en el Expediente de Acciones de Control con sus respectivos planes de medida que se controlan en uno de los órganos colegiados de dirección creados en la entidad (Comité de Prevención y Control) adoptándose los correspondientes acuerdos en dependencia de los responsables que se establecieron en el mencionado comité de Prevención de Control. En la entidad se realizan también las reuniones de puntualización semanalmente donde se discuten las principales tareas y se toman acuerdos para dar cumplimiento a los objetivos de trabajo.

Las auditorías planificadas estarán encaminadas fundamentalmente a los ciclos y Temas siguientes: Ciclo de Tesorería, Ciclo de Inventario, Ciclo de Cobros, Ciclo de Pagos, Ciclo de Activos Fijos, Uso y Control de la Divisa, Uso y Control del Combustible.

TEMA # 2: Compruebe la efectividad de los métodos y estilos de dirección respecto a los resultados integrales a la entidad.

2.1 Caracterización del personal.

La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 414 trabajadores al cierre de marzo del 2019 existía un total de 434 trabajadores (por contrato determinado por certificado médico), mujeres 240. Cuadros 1(director), técnicos 30 de ellos 21 son mujeres, administrativo 8 mujeres, servicio 38, de ellos 15 mujeres y operario 337 de ellos 196 mujeres.

Nivel de escolaridad:

Universitario: Total 38 de ellos 24 son mujeres

Cuadro 1

Técnicos 17 y de ellos 12 son mujeres

Administrativos 2 mujeres

Servicios 5 de ellos 1 mujer

Operario 13 de ellos 9 mujeres

Técnico medio: Total 60 de ellos 26 son mujeres

Técnicos 9 de ellos 7 mujeres

Administrativos 2 mujeres

Servicios 4 y de ellos 1 mujer

Operario 45 de ellos 16 mujeres

Obrero Calificado: Total 101 de ellos 66 son mujeres

Servicios 1

Operario 100 de ellos 66 mujeres

Pre - Universitarios: Total 192 de ellos 94 son mujeres

Técnicos 3 de ellos 2 mujeres

Administrativos 1 mujer

Servicios 17 de ellos 5 mujeres

Operario 171 de ellos 86 mujeres

Secundaria Básica: Total 41 de ellos 28 son mujeres

Administrativos 3 mujeres

Servicios 10 de ellos 6 mujeres

Operario 28 de ellos 19 mujeres

Primaria:

Servicios 2 mujeres

TEMA # 3: Determinar si se aplica la delegación de autoridad en el proceso de dirección.

En la UEB Tabaco Exportación "Jesús Feliú Leyva" No.2 no está planificada la delegación de autoridad, debido a que el director utiliza el estilo de dirección autocrático autoritario, da órdenes y supervisa su cumplimiento. Todas las actividades son determinadas por él, asigna a cada miembro del área las tareas que ha de realizar.

TEMA # 4: Comprobar el conocimiento, aplicación y control de los objetivos de trabajo.

Se verificó la implementación y control de los objetivos de trabajo, y plan de actividades así como la existencia de las actas de los consejos de dirección en las cuales constan la evaluación y control de los mismos. Mensualmente en

cada consejo de dirección se hace una capacitación y se realiza una encuesta que controla como se encuentra el cumplimiento de los mismos, que no es más que reuniones de trabajo. Se cumplieron en su totalidad los objetivos del año 2018 con evaluación de satisfactorio y un sobre cumplimiento mayor al 98, 126, 103 y 108 por ciento.

TEMA # 5: Comprobar la efectividad del programa de capacitación en los resultados productivos.

La capacitación es el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

La determinación de Necesidades de Capacitación (DNC) es un diagnóstico que se realiza con el objetivo de determinar las brechas de conocimientos, habilidades y actitudes que poseen los trabajadores con respecto a los requerimientos de desempeño del puesto de trabajo que ocupan.

La alta dirección es la máxima responsable de que se ejecute la planificación, organización, ejecución y control de los resultados de la capacitación y desarrollo del capital humano de la entidad laboral. Para desarrollar estas actividades se auxilia de los jefes de las dependencias y áreas que se le subordinan, de los jefes de recursos humanos y capacitación y de los especialistas que considere necesario. El proceso de formación y desarrollo profesional abarcará a todos los trabajadores y directivos de la organización y tendrá como líderes a la alta dirección de la organización.

La capacitación y desarrollo del personal es un proceso permanente, sistémico y planificado que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de la entidad y del individuo, orientado hacia un incremento de los niveles de competencia laboral del trabajador que posibiliten su desarrollo integral dirigido a elevar la efectividad del trabajo.

Identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo del personal

Se realiza teniendo en cuenta:

- ✓ Las brechas entre las competencias identificadas en cada cargo y las que los trabajadores poseen.
- ✓ Introducción de nuevas técnicas.
- ✓ Auditorías o Inspecciones internas y externas.
- ✓ Necesidades pendientes que responden a perfeccionar determinadas funciones en el cargo según los calificadores de cargos.

Las evaluaciones de desempeño, constituyen la fuente primaria para la determinación de necesidades de capacitación así como las comprobaciones periódicas de conocimientos.

Para determinar las necesidades de capacitación se debe partir del Perfil de competencia laboral determinado para cada cargo, lo que permite concretar la capacitación necesaria basándose en las competencias requeridas además del análisis de evidencias que reflejan deficiencias en el desempeño.

TEMA # 6: Comprobar la aplicación de las técnicas de reuniones, despachos, conferencias.

Se comprobó las actas la ejecución de las diferentes modalidades de reuniones, despachos y conferencias realizadas, mediante la aplicación de dinámicas en reuniones y despachos.

Está creado el comité de expertos y se conservan las actas de las reuniones, así como las recomendaciones emitidas en cada caso y cualquier otra información o documentación probatoria, de conformación de los órganos de justicia laboral de base, y las correspondientes a las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia.

En reuniones presididas por la máxima autoridad, el dirigente sindical, representantes de las organizaciones políticas y los trabajadores, se realiza un diagnóstico utilizando el informe emitido por el grupo de trabajo y se realiza la determinación de los objetivos de control.

La composición, permanencia y periodicidad de las reuniones, están definidas por la máxima autoridad, mediante evidencia documental, así como el

cronograma de reuniones y de los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo. Se conservan las actas y acuerdos como evidencia de los análisis realizados.

Se analizan con la rigurosidad requerida los casos de indisciplinas, ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción. Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes.

TEMA # 7: Comprobar los resultados económicos – productivos.

Resultados obtenidos en los indicadores fundamentales para los últimos 3 años:

Análisis comparativo de indicadores seleccionados:

Años	UM	2016			2017			2018		
		Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Ventas Netas	MP	39069.1	41 292.2	106	40877.8	40 139.9	98	41877.7	43 305.5	103
Utilidad o pérdida antes de impuestos	MP	2207.7	4 134.9	187	1740	5894.1	339	3747.8	4723.2	126
Producción Mercantil	MP	39069.1	41 301.7	106	40877.8	40130.4	98	41877.7	43295.9	103
Gastos de materias primas y materiales	MP	19524.1	16938.9	87	17897.3	13868.5	77	16380.3	15580.2	95
Valor Agregado Bruto (VAB)	MP	17345	21116.8	122	22879.4	26507.8	116	26454	27957.0	106
Fondo de Salario	MP	7650.9	8538	112	6803.7	6822.5	100	8095.4	8381.4	104
Productividad Según VAB	MP	40526	52792	130	59894	69941	117	67831	73571	108
Salario medio	MP	17875.9	21345	119	17810.7	18001.3	101	20757.4	22056.3	106
Gasto de Salario X Peso de VAB	MP	0.4411	0.4043	92	0.2974	0.2574	87	0.3060	0.2998	98

Ventas Netas: En el año 2016 las ventas netas se sobre cumplen en un 106 por ciento al generar valores de 41 millones 292 mil 200 pesos, de un plan de 39 millones 069 mil 100 pesos, cifra superior a lo planificado en dos millones 223 mil 100 pesos.

En el año 2017 las ventas netas alcanza valores de 40 millones 139 mil 900 pesos, de un plan de 40 millones 877 mil 800 pesos por debajo de lo planificado en un 98 por ciento, siendo la causa el rechazo de los Tabacos Habanos.

En el año 2018 las ventas netas se sobre cumplen en un 103 por ciento, al generar valores de 43 millones 305 mil 500 pesos, de un plan de 41 millones 877 mil 700 pesos, superior a lo planificado en un millón 427 mil 800 pesos.

Utilidad o pérdida antes de impuestos: En el año 2016 la utilidad o pérdida antes de impuesto alcanza valores de 4 millones 134 mil 900 pesos, de un plan

de 2 millones 207 mil 700 pesos, para un sobre cumplimiento de 187 por ciento. Cifra superior a lo planificado en un millón 127 mil 200 pesos.

En el año 2017 se sobre cumple al 339 por ciento, debido a la mala planificación del gasto de salario por peso de Valor Agregado Bruto muy bajo. Alcanza valores de 5 millones 894 mil 100 pesos, para un plan de 1 millón 740 mil. Cifra superior a lo planificado en un cuatro millones 154 mil 100 pesos.

En el 2018 se sobre cumple en un 126 por ciento, al generar valores de 4 millones 723 mil 200 pesos, de un plan de 3 millones 747 mil 800 pesos. Cifra superior a lo planificado en 975 mil 400 pesos.

Producción Mercantil: En el año 2016 la producción mercantil se sobre cumplen en un 106 por ciento al generar valores de 41 millones 301 mil 700 pesos, de un plan de 39 millones 069 mil 100 pesos, cifra superior a lo planificado en dos millones 232 mil 600 pesos.

En el 2017 la producción mercantil alcanza valores de 40 millones 130 mil 400 pesos, de un plan de 40 millones 877 mil 800 pesos, creando una pérdida de 98 por ciento. Con una diferencia de 747 mil 400 pesos.

En el año 2018 se sobre cumple en un 103 por ciento al generar valores de 43 millones 295 mil 900 pesos, de un plan de 41 millones 877 mil 700 pesos. Cifra superior a lo planeado en un millón 418 mil 200 pesos.

Gastos de materias primas y materiales: En el año 2016 los gastos de materias primas y materiales obtuvieron un valor de 16 millones 938 mil 900 pesos, para un plan de 19 millones 524 mil 100 pesos, logrando una pérdida de 87 por ciento y una diferencia de dos millones 585 mil 200 pesos.

Los gastos de materias primas y materiales en el año 2017 tuvieron un valor de 13 millones 868 mil 500 pesos, estando planificado 17 millones 897 mil 300 pesos, generando una pérdida de 77 por ciento, entre una de las causas fundamentales se encontraba el alto precio de las materias primas y los materiales.

En el año 2018 tiene un cumplimiento de 95 por ciento, con un valor de 15 millones 580 mil 200 pesos, para un plan de 16 millones 380 mil 300 pesos. Teniendo el mismo una diferencia de 800 mil 100 pesos.

El Valor Agregado Bruto (VAB): En el 2016 es de 21 millones 116 mil 800 pesos, que representa el 122 por ciento del sobre cumplimiento del plan.

En el año 2017 el VAB alcanza valores de 26 millones 507 mil 800 pesos de un plan de 22 millones 879 mil 400 pesos, para un sobre cumplimiento de 116 por ciento.

En el año 2018 obtiene un sobre cumplimiento de 106 por ciento, con un valor de 27 millones 957 mil pesos.

Fondo de Salario: En el año 2016 el fondo de salario tiene un sobre cumplimiento de 112 por ciento, generando valores de 8 millones 538 mil pesos, para un plan de 7 millones 650 mil 900 pesos. Cifra superior a lo planificado en 887 mil 100 pesos.

En el 2017 el fondo de salario tiene un sobre cumplimiento de 100 por ciento, con valor de 6 millones 822 mil 500 pesos. Cifra superior a lo planificado en 18 mil 800 pesos.

En el año 2018 se sobre cumple en un 104 por ciento, con valor de 8 millones 381 mil 400 pesos, estando planificado 8 millones 095 mil 400 pesos.

Productividad Según Valor Agregado Bruto (VAB): En el año 2016 la productividad según VAB tiene un sobre cumplimiento de 130 por ciento, con dato real de 52 mil 792 pesos y un plan de 40 mil 526 pesos. Superior a lo planificado en 12 mil 266 pesos.

En el 2017 tiene un sobre cumplimiento de 117 por ciento, con un valor de 69 mil 941 pesos.

En el 2018 la productividad según el VAB alcanza valores de 73 mil 571 pesos, que representa un 108 por ciento del cumplimiento del plan.

Salario medio: En el año 2016 el salario medio ascendió en un 119 por ciento, con valor real de 21 mil 345 pesos de un plan de 17 mil 875,9 pesos. Cifra superior a lo planificado en 3 mil 469,1 pesos.

En el año 2017 alcanza un valor real de 18 mil 001, 3 pesos, de lo planificado 17 mil 810, 7 pesos, para un sobre cumplimiento de 101 por ciento.

En el año 2018 el salario medio tiene un sobre cumplimiento de 106 por ciento, con valores de 22 mil 056,3 pesos reales, para un plan de 20 mil 757,4 pesos.

Gasto de Salario por Peso de Valor Agregado Bruto (VAB): El gasto de salario el 2016 se cumple al 92 por ciento, pues al existir mayor nivel de producción aumentan los niveles salariales.

En el año 2017 debido a las directivas del país se tiene un cumplimiento de 87 por ciento, con un valor real de 0,2574 pesos para un plan de 0,2974 pesos.

En el año 2018 se alcanza un cumplimiento de 98 por ciento, con valor real de 0,2998 pesos para un plan de 0,3060 pesos.

Posición económica financiera de la entidad

Enero 2018

Capital de Trabajo = Activos Circulantes _ Pasivos Circulantes

Capital de Trabajo = 3.517.090,8 _ 2.553.913,4

Capital de Trabajo = 9.631.774,00 MP

El Capital de Trabajo al cierre de Enero del 2018 fue de 9.631.774,00 MP para enfrentar las operaciones financieras.

Febrero 2018

Capital de Trabajo = Activos Circulantes _ Pasivos Circulantes

Capital de Trabajo = 3.398.589,7 _ 2.446.885,2

Capital de Trabajo = 9.517.045,00 MP

El Capital de Trabajo al cierre de Febrero del 2018 fue de 9.517.045,00 MP para enfrentar las operaciones financieras.

Marzo 2018

Capital de Trabajo = Activos Circulantes _ Pasivos Circulantes

Capital de Trabajo = 3.387.320,7 _ 2.445.621,3

Capital de Trabajo = 9.416.994,00 MP

El Capital de Trabajo al cierre de Marzo del 2018 fue de 9.416.994,00 MP para enfrentar las operaciones financieras.

Enero 2018

Liquidez = Activos Circulantes / Pasivos Circulantes

Liquidez = 3.517.090,8 / 2.553.913,4

Liquidez = \$1,377

La liquidez se comporta favorablemente ya que la empresa cuenta con una capacidad de pago de 1,37 pesos de activos circulantes por cada peso de obligación de pago a corto plazo.

Febrero 2018

Liquidez = Activos Circulantes / Pasivos Circulantes

$$\text{Liquidez} = 3.398.589,7 / 2.446.885,2$$

$$\text{Liquidez} = 1,3889$$

La liquidez se comporta favorablemente ya que la empresa cuenta con una capacidad de pago de 1,39 pesos de activos circulantes por cada peso de obligación de pago a corto plazo.

Marzo 2018

$$\text{Liquidez} = \text{Activos Circulantes} / \text{Pasivos Circulantes}$$

$$\text{Liquidez} = 3.387.320,7 / 2.445.621,3$$

$$\text{Liquidez} = 1,3851$$

La liquidez se comporta favorablemente ya que la empresa cuenta con una capacidad de pago de 1,38 pesos de activos circulantes por cada peso de obligación de pago a corto plazo.

Enero 2018

$$\text{Solvencia} = \text{Total de Activos} / \text{Total de Pasivos}$$

$$\text{Solvencia} = 3.831.619,0 / 3.160.096,5$$

$$\text{Solvencia} = 1,2125$$

La Solvencia muestra un resultado positivo para poder enfrentar la totalidad de sus obligaciones.

Febrero 2018

$$\text{Solvencia} = \text{Total de Activos} / \text{Total de Pasivos}$$

$$\text{Solvencia} = 3.715.986,4 / 3.013.351,2$$

$$\text{Solvencia} = 1,2331$$

La Solvencia muestra un resultado positivo para poder enfrentar la totalidad de sus obligaciones.

Marzo 2018

$$\text{Solvencia} = \text{Total de Activos} / \text{Total de Pasivos}$$

$$\text{Solvencia} = 3.704.925,6 / 2.999.767,4$$

$$\text{Solvencia} = 1,2350$$

La Solvencia muestra un resultado positivo para poder enfrentar la totalidad de sus obligaciones.

Enero 2018

$$\text{Endeudamiento} = (\text{Total de Pasivos} / \text{Total de Activos}) \times 100$$

$$\text{Endeudamiento} = (3.160.096,5 / 3.831.619,0) \times 100$$

Endeudamiento = 82,47

Esta razón muestra un resultado desfavorable, ya que por cada 100,00 pesos de sus activos debe 82,47 pesos, ya que la misma se considera hasta un 60% por lo que no posibilita a la entidad a acceder a nuevas fuentes de financiamiento y que la misma no tiene capacidad para cubrir el total de sus obligaciones.

Febrero 2018

Endeudamiento = (Total de Pasivos / Total de Activos) x 100

Endeudamiento = (3.013.351,2 / 3.715.986,4) x 100

Endeudamiento = 81,09

Esta razón muestra un resultado desfavorable, ya que por cada 100,00 pesos de sus Activos debe 81,09 pesos, la misma se considera hasta un 60% por lo que no posibilita a la entidad a acceder a nuevas fuentes de financiamiento y que la misma no tiene capacidad para cubrir el total de sus obligaciones.

Marzo 2018

Endeudamiento = (Total de Pasivos / Total de Activos) x 100

Endeudamiento = (2.999.767,4 / 3.704.925,6) x 100

Endeudamiento = 80,97

Esta razón muestra un resultado desfavorable, ya que por cada 100,00 pesos de sus Activos debe 80,97 pesos, la misma se considera hasta un 60% por lo que no posibilita a la entidad a acceder a nuevas fuentes de financiamiento y que la misma no tiene capacidad para cubrir el total de sus obligaciones.

Enero 2018

Ciclo de cobros = Cuentas por cobrar / Ventas al crédito x 30

Ciclo de cobros = 2.589,51 / 6.895,00 x 30

Ciclo de cobros = 11 días

Febrero 2018

Ciclo de cobros = Cuentas por cobrar / Ventas al crédito x 30

Ciclo de cobros = 4.329,00 / 9.325,00 x 30

Ciclo de cobros = 13 días

Marzo 2018

Ciclo de cobros = Cuentas por cobrar / Ventas al crédito x 30

Ciclo de cobros = 4.292,30 / 9.890,00 x 30

Ciclo de cobros = 13 días

Enero 2018

Ciclo de pagos = Cuentas por pagar / Compras al crédito x 30

Ciclo de pagos = 5.728,00 / 8.257,00 x 30

Ciclo de pagos = 20 días

Febrero 2018

Ciclo de pagos = Cuentas por pagar / Compras al crédito x 30

Ciclo de pagos = 3.350,00 / 4.392,00 x 30

Ciclo de pagos = 22 días

Marzo 2018

Ciclo de pagos = Cuentas por pagar / Compras al crédito x 30

Ciclo de pagos = 6.589,00 / 8.852,00 x 30

Ciclo de pagos = 22 días

Al analizar la posición económico - financiera de la entidad se comprueba que la misma está en una situación favorable en los indicadores de capital de trabajo, liquidez, solvencia y en los ciclos de cobros y pagos, se encuentra en una situación desfavorable influenciado fundamentalmente por el indicador de endeudamiento que el mismo se considera hasta un 60% y es mayor, por lo que no posibilita a la entidad a acceder a nuevas fuentes de financiamiento y que la misma no tiene capacidad para cubrir el total de sus obligaciones.

Matriz DAFO

Problema estratégico fundamental.

Incumplimiento en el suministro y calidad de la materia prima y recursos para cumplir en tiempo el terminado del tabaco torcido para la exportación, insuficientes equipos automotores de carga para la comercialización interna y externa de materia prima y el tabaco torcido y en rama.

Factores externos:

Oportunidades:

- ✓ Alto prestigio internacional del tabaco cubano del mundo
- ✓ Existencia en el territorio del tercer polo turístico del país
- ✓ Inversión extranjera
- ✓ Existencia en la provincia (ciudad) de áreas con afluencias turísticas
- ✓ Interés de los turistas por la elaboración del tabaco
- ✓ Desarrollo científico-técnico de la población
- ✓ Introducción en el país de nuevas técnicas para la organización empresarial
- ✓ Nuevas tendencias de perfeccionamiento empresarial cubano
- ✓ Estabilidad socio-política del país
- ✓ Tendencias de la entrada al país de turismo americano

Amenazas:

- ✓ Crisis financiera internacional
- ✓ Disminución del mercado de tabaco en el mundo
- ✓ Deficiencia de la calidad de materia prima ofertada por nuestros proveedores
- ✓ Elevados precios de las materias primas
- ✓ Ataque de plagas y enfermedades al cultivo del tabaco e industria
- ✓ Carencia de relaciones directas con consumidores finales
- ✓ Pobre desarrollo de las especialidades del tabacón en los centros docentes del territorio, déficit material bibliográfico
- ✓ Penetración al mercado de nuevas empresas competidoras
- ✓ Restricciones que no permiten comprar Materias Primas, materiales y habilitaciones a otros proveedores

Factores internos:

Fortalezas

- ✓ Trabajadores especializados en la producción industrial
- ✓ Dirigentes y cuadros especializados en la producción industrial
- ✓ Dirigentes y cuadros especializados en técnicas de dirección
- ✓ Posibilidad de incrementar la producción de tabaco torcido
- ✓ Está implementando el Sistema de Gestión de la calidad según las ISO 9001-2008
- ✓ Ser la UEB de la empresa de mayor capacidad productiva

- ✓ Ubicación estratégica de las UEB en el territorio para el mercado en USD
- ✓ Crecimiento de la fuerza joven altamente calificada
- ✓ Estar la empresa en perfeccionamiento empresarial
- ✓ Ofertas de salarios decorosos y estimulación en CUC.

Debilidades

- ✓ Déficit de medios de comunicación externa
- ✓ Pobre desarrollo de la informática
- ✓ No contar con el almacén de la fábrica
- ✓ Deficientes condiciones de trabajo (ventilación)
- ✓ Deficientes condiciones de medios de trabajo (tablas, chavetas, e impresoras)
- ✓ Déficit de transporte de carga y ligeros
- ✓ Producciones propensas al lucro
- ✓ No contar con el financiamiento para la alimentación de los trabajadores.

Análisis de las encuestas aplicadas:

Para la aplicación de estos instrumentos se tomó una muestra representativa de directivos y trabajadores, la misma fue tomada totalmente al azar.

Test de Comportamiento Emocional:

Se determinó que existe una tendencia creciente a que los trabajadores tienen mucho que hacer pero no tienen suficiente tiempo para hacerlo, experimentan satisfacción con el placer o el gozo que deriva de los hechos simples de la vida, no se preocupan demasiado acerca del futuro, no se irritan a menudo por incidentes y contratiempos de poca importancia, No están preocupados con la idea de ser bien apreciados o de tener éxitos.

Conocimiento y aplicación de los objetivos de trabajo:

Se aprecia una tendencia creciente donde se determinó que no fueron discutidos los objetivos de trabajo en el área, el cumplimiento de los mismos se controlan mediante los Consejos de Dirección

Test de estilos de dirección:

Existe una tendencia a que el personal siente que se aplica un estilo de dirección autoritario, vinculado a la no delegación de autoridad.

Encuesta de satisfacción laboral:

Se determinó que en la empresa se presta la debida atención a la capacitación de los trabajadores dentro de la labor en que se desempeñan, no existen condiciones físicas y materiales para la elaboración de las tareas exigidas en el puesto de trabajo, en parte se labora en un ambiente de trabajo adecuado y con las herramientas necesarias para su desempeño, el incentivo económico se ajusta a los servicios que prestan en su puesto laboral.

Se puede concluir entonces que en la UEB de Tabacos Torcidos para la Exportación " Jesús Feliú Leyva " No. 2 aplican adecuados métodos y estilos de dirección que contribuyen al crecimiento de la eficiencia y eficacia en la organización dado por los resultados económico - financiero obtenidos así como por los criterios de los directivos y trabajadores respecto al desempeño de la dirección para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Conclusión Parcial:

Hasta aquí se ha realizado un análisis de los métodos y estilos de dirección que aplican los directivos en la organización que reflejan su efectividad en los resultados integrales de la empresa mediante el programa de auditoría de gestión de la dirección confeccionado por el MsC. Iván Pérez Rojas, actualizado y adecuado a las características de esta investigación. Considerando la economía, eficiencia y eficacia.

CONCLUSIONES

Después de culminar este trabajo se arriba a las siguientes conclusiones:

1. Se cumple el objetivo de la investigación que es determinar cómo influyen los métodos, estilos y técnicas de dirección en el desempeño empresarial del proceso de gestión económico - financiero.
2. Al aplicar el procedimiento confeccionado por el MsC. Iván Pérez Rojas actualizado y adecuado a las características de esta investigación, se pudo comprobar la influencia de la dirección en los resultados de la entidad.
3. Se determinó la posición económica - financiera de la entidad en la cual se obtuvo resultados favorables en los indicadores de capital de trabajo, liquidez, solvencia y en los ciclos de cobros y pagos.
4. Existe una situación desfavorable en el indicador de endeudamiento que alcanza más del 80 %, lo que no posibilita a la entidad a acceder a nuevas fuentes de financiamiento y no tener capacidad para cubrir el total de sus obligaciones.
5. Las encuestas aplicadas resultaron satisfactorias por lo que corroboraron que la dirección de esta organización se desempeña de acuerdo a lo esperado por sus trabajadores.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las deficiencias señaladas así como sus causas y condiciones se recomienda:

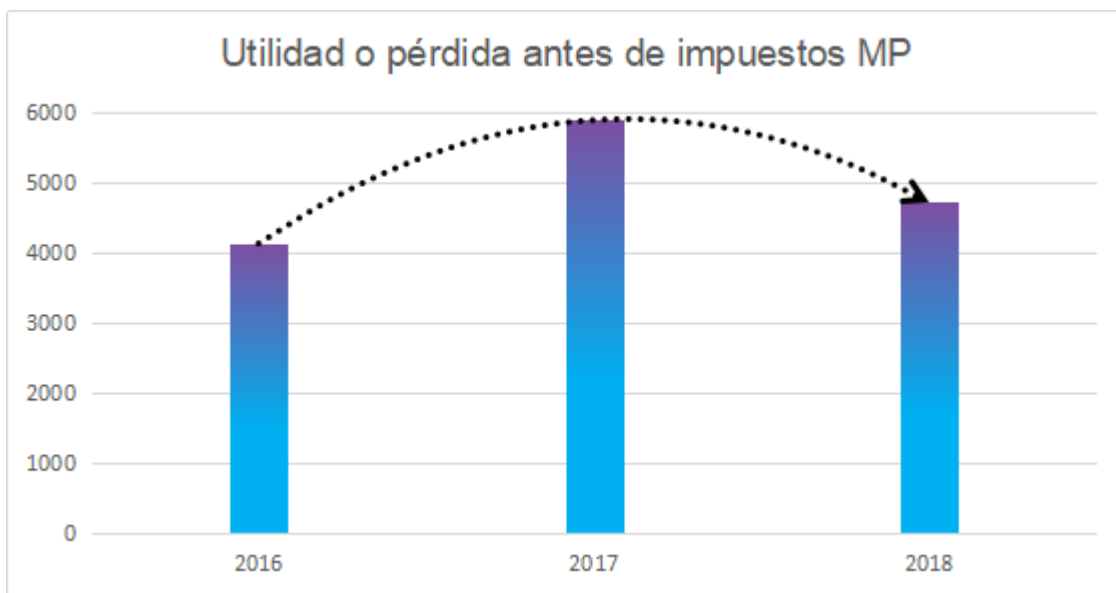
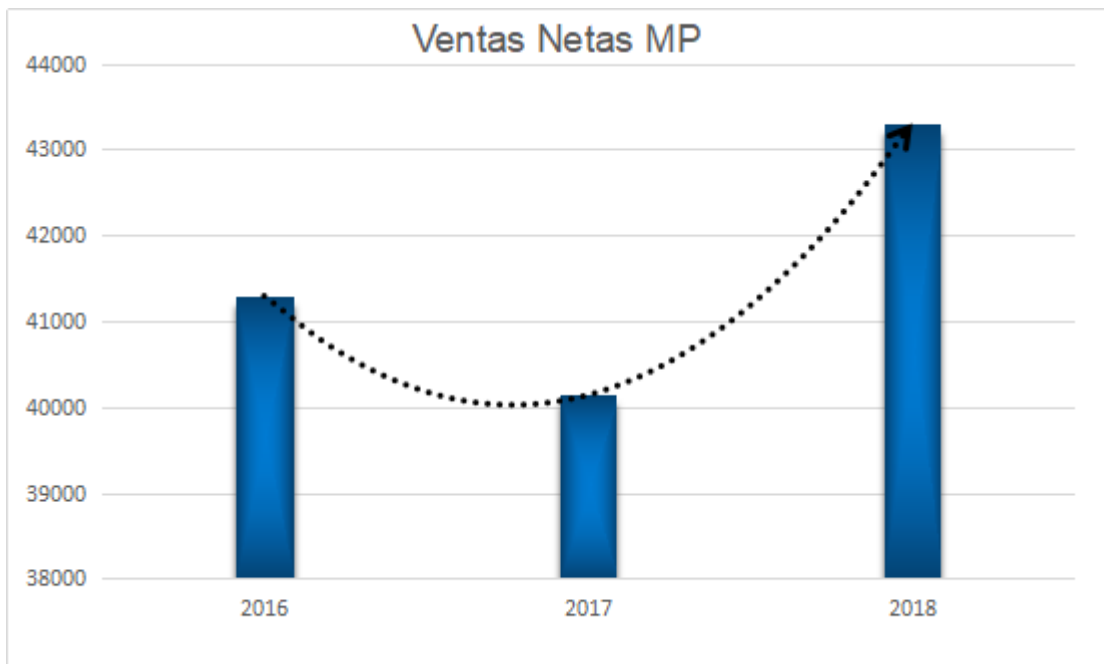
1. Elaborar el mapa de procesos de la entidad.
2. Aplicar la delegación de autoridad que permita la preparación de las reservas de cuadros adecuadamente y que se utilice el estilo de dirección democrático.
3. Dar seguimiento a los resultados de la investigación a través de las auditorías internas.
4. Generalizar la aplicación del programa utilizado en otras entidades del territorio.

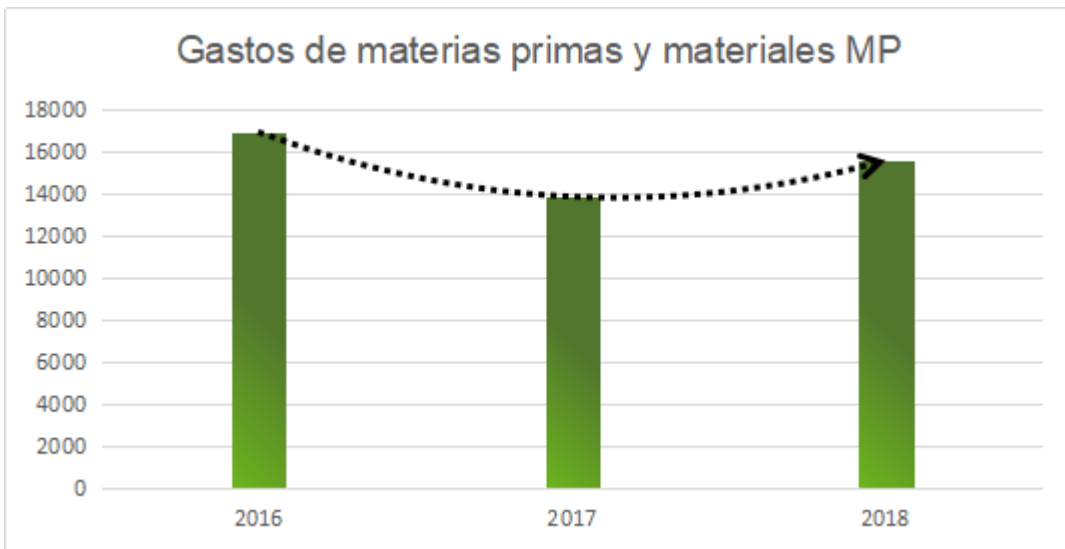
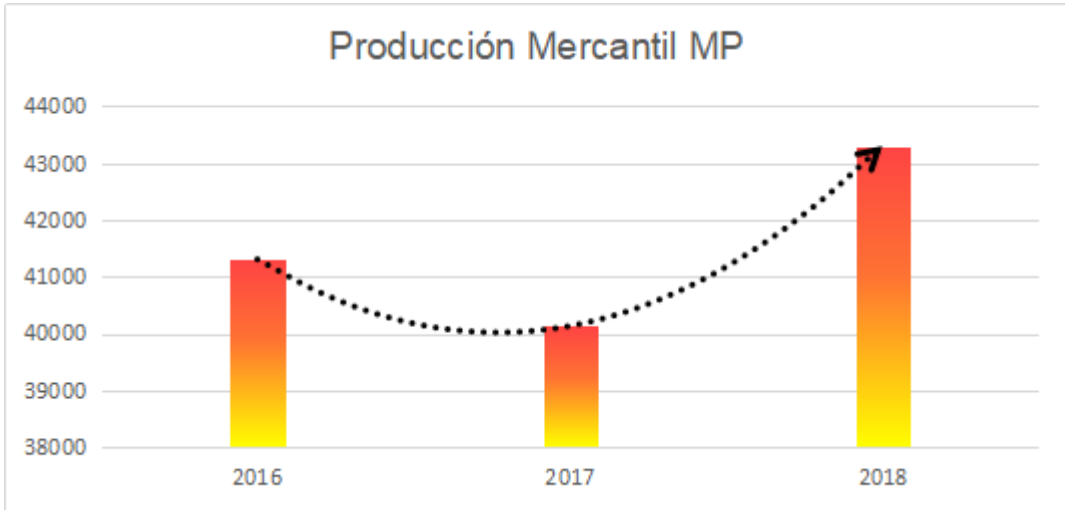
BIBLIOGRAFÍA

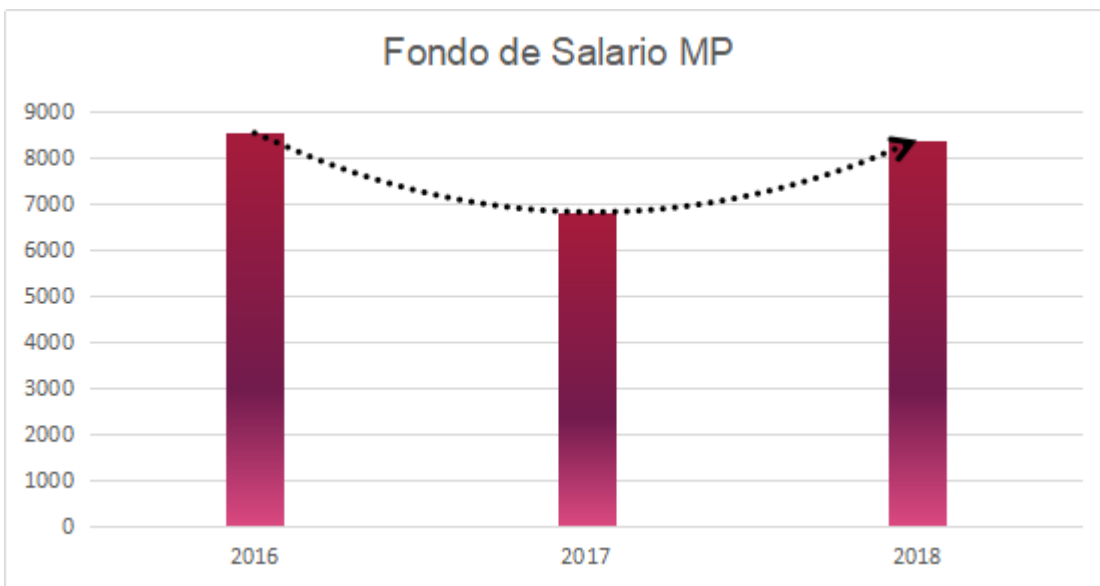
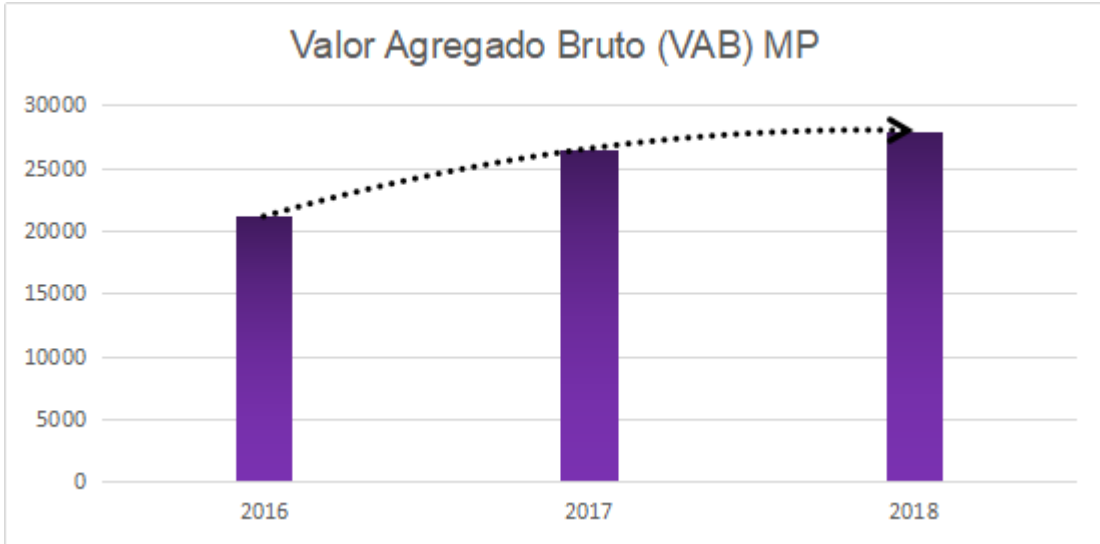
¡Error! No se le ha dado un nombre al marcador.

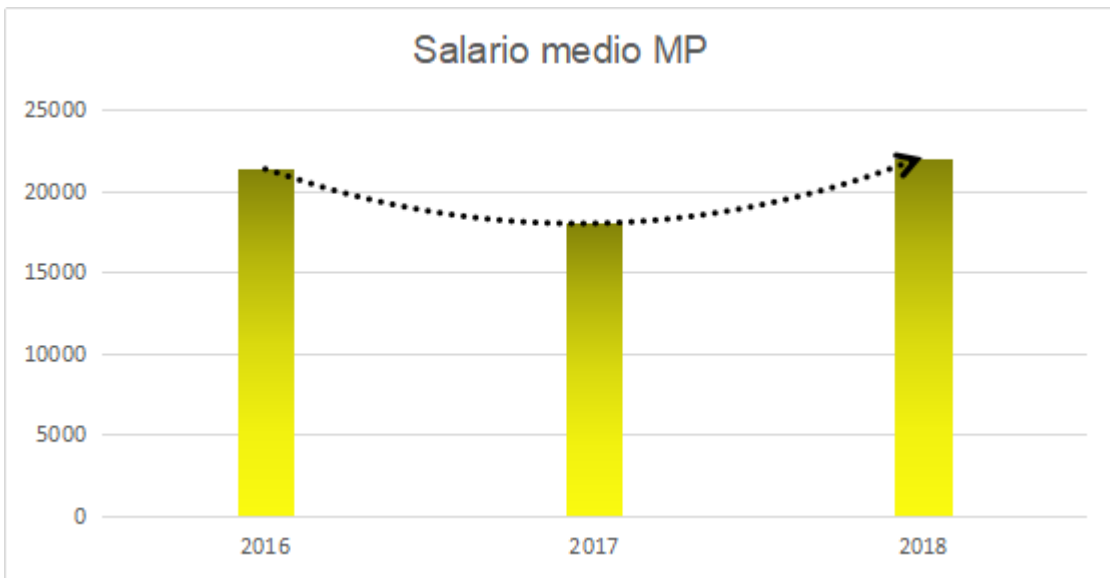
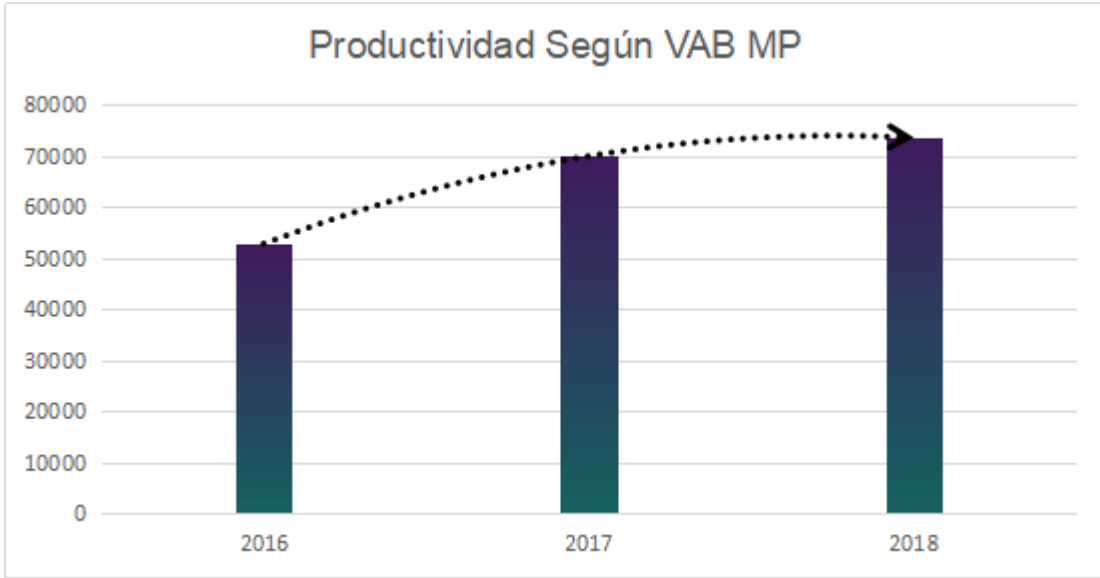
ANEXOS

ANEXO 1: Indicadores económicos seleccionados

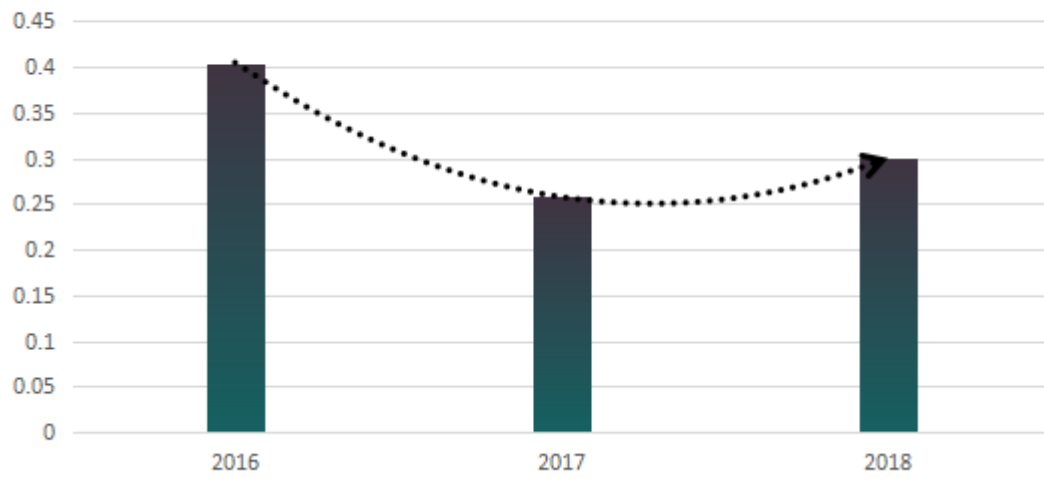








Gasto de Salario X Peso de VAB MP



ANEXOS DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA

1. Test sobre comportamiento emocional.
2. Encuesta sobre el conocimiento y aplicación de los objetivos de trabajo.
3. Encuesta sobre estilos y métodos de dirección.
4. Encuesta de motivación.

ANEXO: 02

TEST DE COMPORTAMIENTO EMOCIONAL

ORIENTACIÓN: Marque con una (x) la pregunta en si o no.

No	PREGUNTAS	SI	NO
1	Te preocupas demasiado acerca del futuro		
2	A veces tienes problemas para conciliar el sueño.		
3	Recurre a menudo a los calmantes o tranquilizantes para reducir tu estado de tensión.		
4	A menudo se irrita por incidentes o contratiempos de poca importancia.		
5	Se siente que tiene menos energía que la que necesita y le gustaría tener más.		
6	Tienes mucho que hacer, pero no tienes suficiente tiempo para hacerlo.		

7	Sufre de dolores de cabeza o trastornos estomacales.		
8	Se siente apremiado a hacer o terminar las cosas que se propone hacer		
9	Está muy preocupado con la idea de ser bien apreciado o tener éxito.		
10	Se siente que está haciendo las cosas lo suficientemente bien como para sentirse satisfecho.		
11	Experimenta satisfacción con el placer o el gozo que deriva de los hechos simples de la vida.		
12	Puede relajarse y divertirse plenamente.		

Objetivo: Conocer tendencia del comportamiento emocional de cuadros, funcionarios y trabajadores.

Nivel de aplicación: A cuadros, funcionarios y trabajadores en los diferentes niveles de dirección.

ANEXO: 03

TEST ESTILO DE DIRECCIÓN

ORIENTACIÓN:

Reflexione y califique las tendencias del estilo de dirección que se utiliza dentro de la empresa, con una (x)

- a. _____ La participación de los trabajadores es mínima y el esfuerzo para ejecutar el trabajo es el mínimo requerido.
- b. _____ Todo el mundo es amistoso, se atiende cuidadosamente todo lo que necesita el trabajador.
- c. _____ El desempeño del personal para lograr los objetivos es factibles.
- d. _____ Las personas intervienen de forma mínima en el logro de los objetivos.
- e. _____ El trabajo ejecutado por personas consagradas a él, adecuándose las necesidades de la organización con la de las personas.

Objetivo: Conocer la tendencia de la aplicación de los estilos de dirección.

Nivel de aplicación: A Jefes y trabajadores de los diferentes niveles de dirección.

ANEXO: 04

TEMA: El conocimiento y aplicación de los objetivos de trabajo.

1.- Fueron discutidos los objetivos de trabajo, en su área.

Si ____ No ____

2.- Como controlarse el cumplimiento de los objetivos de trabajo. Marque con una (x)

_____ Verificación física

_____ Consejo de Dirección

_____ Asamblea de trabajadores

_____ Chequeo de Emulación

_____ Activo contra el Delito

_____ Reuniones de trabajo.

Objetivo: Conocer las formas de conocimiento y aplicación del cumplimiento de los objetivos de trabajo.

Niveles de aplicación: A todos los Jefes y trabajadores de las unidades.

ANEXO: 05

Encuesta de satisfacción laboral

Satisfacción Laboral	Escala Valorativa	Marque con una X
	V-F-EP	Verdadero/Falso/ En Parte

Descripción del proceso	V	F	EP
1. Se presta la debida atención a la capacitación de los trabajadores dentro de la labor en que se desempeñan			
2. Existen condiciones físicas y materiales para la elaboración de las tareas exigidas en el puesto de trabajo			
3. Labora en un ambiente de trabajo adecuado y con las herramientas necesarias para su desempeño			
4. El incentivo económico se ajusta a los servicios que Ud. presta en su puesto laboral			
5. La relación subordinado Jefe Inmediato es Satisfactoria			
6. Se siente a gusto con el equipo de trabajo al cual pertenece			
7. La Dirección de Capital Humano le brindo los documentos rectores así como el conocimiento de las Reglas de Seguridad y Salud del Trabajo			
8. Se le dio la Bienvenida, así como la respuesta oportuna a cualquier planteamiento al arribo a la entidad			

ANEXO 6: Estructura Organizativa

