

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 Empresa de
Aseguramiento a la Educación en Holguín

Autor: Yelena Sánchez Téllez

Tutor: Ms.C. Teresa Torrente Sera

HOLGUÍN 2019

DEDICATORIA

- A mi tutora, porque este trabajo, es muestra de cómo ella en su obra formadora aporta a la Revolución y a la vez trasciende cada día, instruyéndonos para que seamos mejores profesionales.
- A mi papá que con su esfuerzo y dedicación ha sido artífice de los logros que he alcanzado en la vida como futuro profesional.
- A mi hermana por su sacrificio, ejemplo y amor derrochado en cada momento de mi vida.
- A mi madre quien a pesar de su ausencia, está más presente que nunca dentro de mi corazón.
- A todos mis familiares que siempre han estado a mi lado.
- A mis amigos por estar presentes y poder contar con su apoyo en todo momento, en especial a Daymarelis Fonseca.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer de forma muy sencilla a todos aquellos que por una razón u otra han sido parte de este logro, especialmente le:

- Agradezco a la Revolución por proporcionarme la posibilidad de formarme profesionalmente.
- A mi tutora, Ms.C Teresa Torrente Sera, que me aportó sus experiencias y conocimientos y ser parte del nacimiento de esta investigación.
- A mi papá, y a mi hermana que con su esfuerzo y dedicación han sido protagonistas de todo lo que he alcanzado en la vida, a ellos por su sacrificio, ejemplo y amor en cada momento de mi vida.
- A mi esposo Abelito por su apoyo y atención brindada en todo este tiempo.
- A todos los que contribuyeron a nuestra formación profesional que nos ayudaron mediante su apoyo.

A todos, **“Gracias”**.

PENSAMIENTO

“La Batalla Económica sigue siendo la tarea fundamental y también la más compleja. Es esa tarea que más exige hoy de todos nosotros, porque es de la que más espera nuestro pueblo”.

Miguel Mario Díaz Canel Bermúdez

Diciembre /2018.

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	9
1.2 Métodos, estilos y técnicas de dirección	10
1.2.1 La motivación	11
1.2.2 Técnicas para motivar a los subordinados:	13
1.2.3 El liderazgo.....	15
1.2.4 El trabajo en equipo.....	18
1.2.5 La comunicación y negociación.....	21
1.2.6 Delegación de autoridad.....	24
1.3 El proceso de gestión económico financiero	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 EMPRESA DE ASEGURAMIENTO A LA EDUCACIÓN EN HOLGUÍN	28
2.1 Caracterización de la entidad	28
2.2 Procedimiento a aplicar para evaluar el desempeño empresarial en el proceso seleccionado.....	30
2.3 Resultados de la aplicación del procedimiento aplicado.	36
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	¡Error! Marcador no definido.
ANEXOS	1

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 Empresa de Aseguramiento a la Educación de Holguín, 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 realizar este trabajo 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, técnicas 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 las 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 Holguin Education Assurance Company, 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.

INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial contemporáneo, caracterizado por la imposición de exigencias cada vez más elevadas, se hace necesario incrementar al máximo la eficiencia y la eficacia con el propósito de alcanzar un adecuado desempeño empresarial. Alcanzar un óptimo desempeño representa actualmente un importante reto para las empresas.

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.

En la actualidad se impone la necesidad de cambiar las formas de análisis, proyección y gestión de las empresas, teniendo en cuenta la complejidad y dinamismo que ha adquirido el entorno de las organizaciones, así como la necesidad de enfrentar los nuevos retos del mercado, se necesita contar con un sistema de control que posibilite la toma de decisiones no sólo basado en el análisis económico-financiero, sino que, además, logre una valoración integral de la gestión y sirva de herramienta en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos de la empresa (Nogueira Rivera et al., 2004).

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.

Se plantea que el desempeño empresarial no es más que la forma en que se desempeñan cada una de las partes que componen una empresa ya sea desde el punto de vista interno como externo, para dar cumplimiento a sus metas y objetivos.

A lo largo de los años este concepto como muchos otros, ha sido visto y analizado de diferentes formas. En los años 50 se entendía por desempeño empresarial “la medida en que una organización como sistema social cumplía sus objetivos”, en los 60 y los 70 se definió como “la capacidad de una

organización para explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos” y ya en los 90 se reconoce la necesidad de las percepciones múltiples de los interesados directos de la organización, incluidos los que trabajan en ella, según plantea Mesa Espinosa, 2007.

La Empresa de Aseguramiento a la Educación de Holguín subordinada al Consejo de Administración Provincial ubicada en la calle Miro No 103, entre Arias y Aguilera encargada de comercializar los medios y recursos que garanticen el proceso docente- educativo, prestar servicios de instalación, mantenimiento y reparación de equipos y medios en función de la enseñanza. 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:

- Incumplimiento de las medidas a aplicar para evitar las posibles manifestaciones identificadas como Riesgos en el Plan de Prevención.
- Incumplimiento de los procedimientos establecidos en el manual contable.
- No se cumplen los principales indicadores económicos financieros.
- No se elaboran los manuales y procedimientos para la implementación de las normas de control interno.
- No se aplica la delegación de autoridad en el proceso de dirección.

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

En la Empresa se detectó como **problema de investigación** el siguiente ¿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** desempeño empresarial.

Para dar una respuesta a todos estos elementos se plantea como **objetivo general** 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** que 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.

Planteándose las siguientes tareas científicas:

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

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

Métodos teóricos:

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

Hipotético-deductivo: posibilitó formular hipótesis y luego 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.

Técnicas de investigación: La encuesta estructurada facilitará la recopilación de información, mediante una guía previamente elaborada, a través de la cual se realizarán conversaciones con trabajadores y directivos para conocer su valoración.

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 de manera que esto permita preparar a las entidades para la aplicación de las auditorías.

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se hace referencia a diferentes concepciones relacionadas con el desempeño empresarial, su desarrollo y vinculación con términos tan importantes como la eficiencia y la eficacia como medidores de los resultados de una organización.

1.1 Desempeño Empresarial

Según el diccionario Cervantes (1976), desempeñar es: 2/ Cumplir las obligaciones de una profesión, cargo u oficio; y desempeño es: Acción de desempeñar.

Se plantea que el desempeño empresarial no es más que la forma en que se desempeñan cada una de las partes que componen una empresa ya sea desde el punto de vista interno como externo, para dar cumplimiento a sus metas y objetivos.

A lo largo de los años este concepto como muchos otros, ha sido visto y analizado de diferentes formas. En los años 50 se entendía por desempeño empresarial “la medida en que una organización como sistema social cumplía sus objetivos“, en los 60 y los 70 se definió como “la capacidad de una organización para explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos” y ya en los 90 se reconoce la necesidad de las percepciones múltiples de los interesados directos de la organización, incluidos los que trabajan en ella, según plantea Mesa Espinosa, 2007.

Como se conoce, existen varias partes interesadas en el desempeño de una entidad determinada, cada una de las cuales lo ve desde un punto de vista diferente según sus intereses. En la actualidad se requiere obligatoriamente tener en cuenta las condiciones económicas vigentes y el desarrollo experimentado en el mundo empresarial es por esto que de forma general se debe enfocar el desempeño sobre una perspectiva de clientes externos, que permita lograr altos índices de satisfacción, y sobre la perspectiva de los procesos internos que garantice un uso adecuado de los recursos todo esto orientado a obtener cierto nivel de sostenibilidad financiera y crecimiento organizacional.

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.

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

Eficacia, eficiencia y competitividad

El concepto de eficacia surge del latín *efficax*: eficaz, que expresa que tiene el poder de producir el efecto deseado (tomado de Mayo Alegre, 2009). En el diccionario Cervantes (1976) se define eficacia como: Poder para producir un efecto; y eficaz: Activo, que tiene la facultad de lograr realmente un resultado físico o moral.

Mayo Alegre, 2009, considera a la eficacia como “el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos. Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos”. Se considera que la eficacia está ligada indiscutiblemente a los resultados, incluyendo dentro de los mismos el impacto del producto ofrecido en los clientes, de acuerdo con Marrero Fornaris, 2002 y Pérez Campaña, 2005.

Alama Belamaric, 2001, en su libro acerca del perfeccionamiento empresarial se refieren a eficacia como: Eficiencia con el logro de objetivos. Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, capacidad para producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y el desarrollo de la organización.

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.

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, 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.

Cada organización tiene un cierto nivel de recursos para suministrar bienes y servicios y debe funcionar dentro de esas limitaciones de recursos. Cuando los resultados de una organización se miden en relación con sus recursos, la unidad de medida es la eficiencia. Este término 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.

A medida que avanzaron los estudios en cuanto al tema fueron evolucionando los conceptos, algunos autores continuaron compartiendo conceptos estrechos de eficiencia (relación entre resultados y gastos) y otros los ampliaron siendo un poco más explicativos, considerando por ejemplo que los gastos en que se incurre para alcanzar estos resultados y objetivos deseados, se clasifican en materiales, financieros y humanos (Pérez Campaña, 2005). Otras bibliografías expresan que eficiencia es el cociente de resultados obtenidos (outputs) e insumos utilizados (inputs) (Mayo Alegre, 2009). En la NC ISO 9000:2005, epígrafe 3.2.15, se plantea que eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Para J Giral, 2000 para ser eficiente hay que hacer las cosas bien desde la primera vez, sin desperdicios ni rechazos.

Según Noda Hernández, 2004 existe dos acepciones de eficiencia que se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades: la primera, como la “relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados”; y la segunda, como “grado en el que

se aprovechan los recursos utilizados, transformándose en productos y servicios.”

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.

La competitividad supone conceptos como eficiencia, eficacia y excelencia, aunque la existencia de estos últimos no supone la competitividad. Entre los objetivos básicos de una empresa se encuentra lograr la eficiencia, eficacia, el auto control y la competitividad en general, o sea, toda empresa busca la supervivencia dentro del entorno económico y el mercado.

La competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Podemos decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

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.

En resumen, 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 Presidente cubano Raúl Castro Ruz, necesitamos verdaderos empresarios con calificación y preparación, no compañeros al frente de las empresas.

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.

Los estilos de dirección para muchos especialistas se enmarcan dentro de lo que tradicionalmente se conoce como el “arte de dirigir. El estilo es algo concreto, reconocible, relativamente aislable y fuente de éxito o fracaso en el campo de la dirección. 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 de dirección suele definirse como la forma personal que imprime el dirigente a su trabajo y que marca, por así decirlo, su manera de influir en lo subordinados y de guiarlos o conducirlos al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Los métodos, estilos y técnicas de dirección se concretan en 4 aspectos esenciales: la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación y negociación.

1.2.1 La motivación

Muchos teóricos han escrito sobre la motivación, Abraham Maslow (1908-1970), Clayton Alderfer, Frederick Herzberg, Tolman y Lewin, David Nadler y Edward Lawler.

Las personas constituyen la unidad básica para la estructura y funcionamiento de las organizaciones laborales y la adecuada administración de tales recursos humanos se vincula estrechamente con el éxito empresarial.

En la gestión de la dirección, 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”.

La motivación se vincula con aspectos tanto individuales como socioculturales y está presente en todas las áreas de la existencia humana. La misma es clasificada como positiva y negativa. La negativa es la obligación que hace cumplir a la persona mediante el uso de castigos, amenazas, etc. La positiva por su parte, es el deseo constante de superación guiado por un espíritu positivo y algunos autores la dividen en intrínseca y extrínseca (Leonor, 1997). 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 afiliativas, 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

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello recurren a todos los medios disponibles que permitan el cumplimiento de sus objetivos.

Entre otros, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador” (Arana, 2005:1)

Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o hace aportes a su organización, encontramos una amplia gama de elementos, desde querer tener dinero hasta aspiraciones de orden superior como la autorrealización personal, a la que hace referencia Maslow.

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. La cadena de necesidad-deseo-satisfacción en cierta forma se ha simplificado de manera exagerada. 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. Cuando una necesidad alcanza un nivel alto, se convierte en un impulso o motivo y genera una conducta en el individuo para satisfacer esa carencia. Las necesidades del individuo deben ser compatibles y consistentes con las metas organizacionales, sino los niveles de esfuerzo van en contra de los intereses de la organización.

Claves de la motivación del individuo

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 sí 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

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

- Como cualidad personal del líder y
- Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

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 está 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

El poder del liderazgo

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad.

El control de medio constituye lo que llamamos poder.

¿Cuáles son estos medios? Son de los más diversos, van desde la posición o , incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular.

“Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades. ”

Mientras los miembros del grupo creen que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les está dando más de lo que ellos aportan.

Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

En la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, los perderá.

Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

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.

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.

Características de los grupos

Tienen uno o más líderes que realizan diferentes funciones:

- Construir y mantener el grupo
- Dirigirlo hacia la obtención de metas
- El líder ideal realiza ambas funciones con elevada efectividad (centrado en el grupo y en la actividad)

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)

Componentes que determinan el desempeño y la satisfacción del grupo

- Condiciones externas (objetivos y disponibilidad de recursos)
- Recursos de los miembros del grupo (conocimientos entre si y habilidades, capacidades, actitudes)
- Las tareas grupales (roles, normas de grupo, pensamiento grupal, estatus, tamaño, cohesión, eficacia)

1.2.4.1 Técnicas para solucionar de conflictos

Conflicto: 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

Etapas del conflicto

Primera etapa: Antes

- Oposición potencial: Condiciones que propician el surgimiento del conflicto (Origen cognitivo o afectivo)
- Conocimiento y personalización: Si las condiciones anteriores generan frustración, entonces se manifestará el conflicto (Conflicto percibido y conflicto sentido)

Estas condiciones conducen al conflicto cuando: Una o más partes son afectadas y se percatan de esto, tienen conciencia de las condiciones del conflicto. El hecho de percibir el conflicto, no implica que este sea

personalizado. Se define la naturaleza del conflicto y se crean los sentimientos de las partes en conflicto, lo que da lugar a sus percepciones

Segunda etapa: Durante

Comportamiento conflictivo: Cuando surge una acción intencionada de una de las partes, luego de ser evidente el conflicto para las partes, se dan las acciones ofensivas y defensivas, se ponen en práctica las intenciones de las partes

Identificar el conflicto: ¿En qué consiste el conflicto (causas y síntomas)

Quiénes están implicados cómo afecta a las partes?

- Verifique sus percepciones: ¿Poseo toda la información necesaria soy objetivo en mis valoraciones?
- Póngase en el lugar del otro: ¿Qué intereses o necesidades tienen las partes por qué actuó de esa forma estará influido por otra situación ajena al conflicto?
- Controle sus emociones: Reconozca su reacción ante el conflicto identifique sus sentimientos posponga la discusión para otro momento medite sobre el asunto
- Analice posibles consecuencias. ¿Es posible lograr un compromiso, se puede convertir en una oportunidad?
¿Se agravará más la situación, se romperán definitivamente las relaciones?
- Prepare su estrategia :Defínala a partir del nivel de logro de los objetivos de las partes

Tercera etapa: Después

Resultados: Constructivos/ Funcionales

- Mejoran la eficacia del grupo y 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

Estrategias para resolver conflictos:

Imponer: Utilizar la fuerza para callar las diferencias, mediante diferentes fuentes de poder:

- Autoridad o posición dentro del grupo,
- Genera ganadores y perdedores y un clima hostil

Negar:

- Su existencia, o evitarlo
- Rehusar conocerlo o no enfrentarlo
- Calcular las consecuencias en términos costo-beneficio

Colaborar:

- Las partes reconozcan y tengan confianza en sus habilidades y en las del otro
- Postura flexible y exploradora
- Alternativa satisfactoria para todos

Ceder:

- Disimular la existencia de diferencias, dándole la razón a la otra persona
- Utilizarla en conflictos no importantes
- Preservar las relaciones personales

Negociar:

- Establecer acuerdos entre las partes

1.2.5 La comunicación y negociación

La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. La comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Para poner en marcha sus planes se necesitan sistemas de información eficaces; cualquier

información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo.

La comunicación está presente en todas las funciones de dirección de la empresa, sin ella no es posible dirigir. Se necesita entre otras cosas para:

- La búsqueda o recepción de información.
- La elaboración de decisiones y su implementación.
- La actividad de ventas y aprovisionamientos.
- La motivación y estimulación de los trabajadores.
- Relacionarse con los actores del entorno.

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

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

Fases de la negociación

Primera fase:

Preparación y planeación: Preparar una evaluación de lo que cree que son las metas de cada parte en la negociación

- ¿Qué es lo que probablemente pida cada uno?
- ¿Cómo podría estar de atrincherada en mi/su posición?

- ¿Qué intereses intangibles u ocultos pueden ser importantes para nosotros/ ellos?
- ¿En qué aspectos estaríamos dispuestos cada uno a llegar a un acuerdo?

Segunda fase:

Definición de las reglas de juego: Definir las reglas del juego y los procedimientos con la otra parte acerca de la negociación en si

- ¿Quiénes serán los negociadores?
- ¿Dónde tendrá lugar la negociación?
- ¿Qué restricciones de tiempo, si las hay, serán aplicables?
- ¿A qué temas estará limitada la negociación?

Durante esta fase, las partes también intercambiarán sus propuestas o exigencias iniciales

Tercera fase:

Aclaración y justificación: Cuando se han intercambiado las posiciones iniciales, ambas partes explicarán, ampliarán, aclararán, reforzarán y justificarán sus exigencias originales.

- Esto no necesariamente tiene que ser a manera de confrontación}
- Es una oportunidad para instruirse e informarse mutuamente sobre los temas, por qué son importantes y cómo llegó cada uno a sus demandas iniciales.
- Es el momento, si se desea, de proporcionar a la otra parte cualquier documentación que sustente su posición

Cuarta fase:

Regateo y solución de problemas

- La esencia del proceso de negociación es el toma y da real para tratar de discutir a fondo un acuerdo
- Ambas partes tendrán que realizar concesiones y emprender acciones para mejorar la probabilidad de alcanzar un buen acuerdo

Quinta fase:

Cierre e implantación

- Formalización del acuerdo en el que se ha trabajado

- Desarrollar todos los procedimientos que sean necesarios para su implantación y control(Puntos específicos en un contrato formal)
- En la mayoría de los casos el cierre del proceso de negociación es simplemente un apretón de manos

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 a un oponente)

1.2.6 Delegación de autoridad

La autoridad es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo

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

- Es circunstancial y temporal
- Tiene como contrapartida una responsabilidad

Responsabilidad: Obligación de cumplir con la tarea asignada

Implica: Debe darse a la persona poder y recursos para garantizar la ejecución de la tarea

Delegación: Acto de transferir autoridad formal y responsabilidad a un subordinado, para el cumplimiento de actividades específicas

Ventajas de Delegar

- Permite trabajar con máxima eficacia en beneficio de la organización

- Hace que los subordinados acepten responsabilidad y ejerciten su juicio e iniciativa y se sientan seguros y comprometidos

Principios de una delegación efectiva

- Principio escalar: Establecer una línea clara de autoridad que corra desde el nivel más alto de autoridad hasta el más bajo(ayuda a entender a quién delegar y a quién rendir cuentas)
- Principio de unidad de mando: Para evitar confusión, cada persona tiene la obligación de rendir cuenta a un solo superior

Sugerencias para una delegación efectiva

- Seleccionar a las personas de acuerdo con el trabajo que le va a delegar y confiar en ellos(Implica una actitud de confianza entre jefe y subordinado)
- Dar a los subordinados suficiente autoridad y recursos para efectuar las actividades delegadas(Dejarlos escoger métodos y soluciones diferentes a las del jefe darles la información y los recursos necesarios para su adecuada gestión)
- Tolerancia ante los errores de sus subordinados(Capacitación, asesoría “paciente”, orientación y explicación detallada)
- Asegurarse que los subordinados comprendan que son responsables de lograr resultados específicos(Comunicación clara y abierta)

1.3 El proceso de gestión económico financiero

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.

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 sí mismos, todo lo contrario, marcan el comienzo de la etapa analítica.

La contabilidad empresarial puede definirse como un sistema de tratamiento de la información sobre la realidad económico-financiera, traduciendo la misma a una serie de estados contables. La finalidad de la contabilidad es suministrar información que resulte útil a los usuarios de la misma en la toma de sus decisiones, al menos respecto a la situación económico-financiera en un momento dado y a los resultados obtenidos durante un período de tiempo, tanto para controlar la gestión en el pasado, como para efectuar estimaciones sobre el futuro, dotándola tales decisiones de racionalidad y eficiencia.

La llevanza de la contabilidad no es una mera obligación legal derivada de un capricho del legislador, sino que es el fruto del sentido común: es decir existen una metodología y unos programas informáticos que permiten el tratamiento de toda la información económica de una empresa y la transforman en unos estados financieros que son los que muestran cuál es la situación patrimonial y financiera de una empresa, así como la rentabilidad de la actividad desarrollada, y de esta forma permiten analizar la situación actual, conocer la trayectoria hasta la fecha y servir de base para la elaboración de previsiones futuras.

La Gestión Económico-Financiera es un conjunto de procesos dirigidos a planificar, organizar y evaluar los recursos económico-financieros al objeto de lograr la consecución de los objetivos de la empresa de la forma más eficaz y eficiente.

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

Para la realización de la investigación fue necesario llevar a cabo una profunda revisión de documentos, partiendo fundamentalmente de la revisión del Expediente de acciones de control que existe en la organización, con el objetivo de conocer los principales resultados obtenidos en las diferentes acciones de control que se realizaron en el periodo que abarca la investigación.

Años	2016	2017	2018
Acciones de Control realizadas	1	5	5
Cantidad de deficiencias	6	7	6

De esta revisión se obtuvo lo siguiente:

A partir de estos resultados se deduce que las principales deficiencias estuvieron centradas en:

- Incumplimiento de las medidas a aplicar para evitar las posibles manifestaciones identificadas como Riesgos en el Plan de Prevención del área económica.
- Falta de cuidado en el registro contable del área contable.
- Falta de fiscalización y control en la concertación de los contratos.
- Incumplimiento de los procedimientos establecidos en el manual contable de la propia entidad.
- Inestabilidad en el personal del área económica.

Conclusión parcial

Hasta aquí 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 un diagnóstico previo de la situación actual de la empresa en relación al tema analizado.

CAPITULO 2: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN LA EMPRESA DE ASEGURAMIENTO A LA EDUCACIÓN EN HOLGUÍN

En el siguiente capítulo se realiza un análisis de los métodos, estilos, y técnicas de dirección que aplican los directivos en sus organizaciones que reflejan su efectividad en los resultados integrales de la Empresa mediante el programa de auditoría de gestión de la dirección confeccionado por el Ms.C, Iván Pérez Rojas actualizado y adecuado a las características de esta investigación. Considerando la economía, eficiencia y eficacia.

2.1 Caracterización de la entidad

La Empresa de Aseguramiento a la Educación de Holguín subordinada al Consejo de Administración Provincial se encuentra ubicada en la calle Miro No 103, entre Arias y Aguilera.

El inmueble en el año 1921 era del dominio de Zoila Rosa Luque y Báster, estando destinado a la escuela pública, la que por Ley de Nacionalización de 7 de junio de 1961 pasa a mano del Estado Cubano, posteriormente cumple funciones del Ministerio de Salud Pública y del Ministerio de Comercio, hasta que por la resolución No 106 del 22 de febrero de 1978 de la Junta Central de Planificación es entregado a la Empresa de Abastecimiento de Bienes y Consumo (ABC), subordinada al Poder Popular, cambiando su denominación en el año 1988, conociéndose entonces como Empresa Provincial de Aseguramiento y Servicio a la Educación (EPASE). Posteriormente por resolución No 373 del 31 de julio de 2007 del Ministerio de Economía y Planificación, se autoriza el traspaso al Ministerio de Educación, materializándose a través de la resolución No 150 del 9 de octubre de 2007 del Ministro de Educación. En el 2011 luego de un reordenamiento laboral la empresa vuelve hacer de subordinación local mediante la resolución 391 del mencionado año, quedando inscrita en documentos legales como La Empresa de Aseguramiento a la Educación de Holguín (EAEH), aunque por decisión del Consejo de Dirección de la Empresa y teniendo en cuenta la comunicación institucional de la misma se mantuvo la sigla (EPASE). Durante el año 2017 se perfeccionó la labor comunicativa en la empresa a partir de la implementación

de la Estrategia de Comunicación, la misma estuvo dirigida a elaborar el Manual de Identidad Visual documento con el que no contaba la empresa, lo cual se materializó y en un amplio proceso en el cual se estudiaron los orígenes y trayectoria de la entidad se determinó como nombre comercial, marca y emblema para la empresa “Proveed” como significado de proveedor de la educación; actualmente la OCPI (Oficina Cubana de la Propiedad Industrial) se encuentra en el proceso de registro del nuevo nombre comercial de la empresa.

La entidad cumple el siguiente objeto social según resolución 761 de septiembre de 2014 del Ministerio de Economía y Planificación:

1. Comercializar los medios y recursos que garanticen el proceso docente-educativo.
- 2.- Prestar servicios de instalación, mantenimiento y reparación de equipos y medios en función de la enseñanza.
- 3.- Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento constructivo.

Como su objeto social lo indica la Empresa de Aseguramiento a la Educación posee una gran importancia económico-social, de esta depende los aseguramientos para el correcto desarrollo de los procesos docentes – educativos, garantiza la continuidad de unos de los grandes logros de la revolución, el cual se debe mantener a toda costa.

Misión

Proporcionar al sector educacional de la provincia, como principal cliente, medios y recursos en función de la enseñanza, así como servicios de reparación y mantenimiento constructivo oportunos y con calidad para asegurar el proceso docente educativo y el éxito económico de la empresa.

Visión

Deseamos ser una empresa de excelencia que proporcione medios y recursos en función de la enseñanza y brinde servicios de reparación y mantenimiento constructivo con alta calidad y eficiencia, contando con un equipo de trabajo consagrado, en un ambiente de profesionalidad, respeto y colaboración que garantice seguridad a sus clientes y crecimiento económico.

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 y evidenciado en cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno.

2.2 Procedimiento a aplicar para evaluar el 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 esta investigación, cuya estructura es la siguiente:

I. Objetivos

1. Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, metas y resultados 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. 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 Auditoria, 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 - 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 Contraloría General de la República de Cuba.

2. **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.
3. **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.
4. **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 las 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.

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, 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.

Primera 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. Elaborando sus correspondientes papeles de trabajo.

Primer 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.
4. Elaborar los papeles de trabajo con su respectiva conclusión del resultado de la verificación del Programa, según NCA: 900 Papeles de trabajo.

Segundo Nivel: A nivel de 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, entrevistas, test) a los cuadros y trabajadores de acuerdo al programa.
3. Aplicación de pruebas dinámicas en la reunión del área.
4. Elaborar los papeles de trabajo con su respectiva conclusión del resultado de la verificación del Programa, según NCA: 900 Papeles de trabajo.

Tercer Nivel: Entorno

Pasos a Seguir

1. Aplicación de encuestas y entrevistas a clientes.

2. Elaborar los papeles de trabajo con su respectiva conclusión del resultado de la verificación del Programa, según NCA: 900 Papeles de trabajo.

Segunda Etapa

1. Realización de la tabulación, análisis e interpretación de los resultados de las diferentes instrumentos aplicados:
 - Matriz D.A.F.O. Cuando analizan la matriz DAFO cuál es la estrategia predominante
 - Encuestas
 - Test
2. Elaborar los papeles de trabajo con su respectiva conclusión del resultado de los diferentes instrumentos aplicados. según NCA: 900 Papeles de trabajo.

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.
- En una reunión del área intermedia de dirección
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 aplicado.

A continuación se presenta el resultado obtenido en la Empresa de Aseguramiento a la Educación (EPASE) con el procedimiento aplicado.

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

1.1 Planificación

Según establece la Instrucción 1 del 2011 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministros Raúl Castro Ruz, el proceso de planificación del Gobierno, permite dar cumplimiento a los acuerdos y resoluciones aprobadas en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, y ratificadas en el VII Congreso, las decisiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular, del Consejo de Ministros y a la actualización de los planes de la economía.

El proceso de planificación de objetivos y actividades del Gobierno, 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.

Los documentos a elaborar en la planificación en la Empresa de Aseguramiento a la Educación:

- Objetivos que se propone alcanzar la organización para el período que se planifica y se anexan los indicadores o criterios de medida.
- El Plan Anual de Actividades.
- El Plan de Trabajo Mensual.
- El Plan de Trabajo Individual de cada cuadro o especialista.
- Puntualización mensual del Plan de Trabajo.

Para la elaboración de los objetivos de la organización se tendrá en cuenta:

- Los objetivos de trabajo de la empresa se ajustarán a sus indicadores de acuerdo con los recursos materiales y presupuestarios que se aprueben en el Plan de la Economía.

- Los objetivos serán elaborados por los Directores correspondientes, teniendo en cuenta las áreas que dirigen.
- Una vez elaborados los objetivos serán presentados a la Secretaría del CAP junto con el Plan Anual de Actividades para su revisión.
- Serán aprobados por el Consejo de Administración Provincial.

Para la elaboración del Plan Anual de Actividades de la Empresa: Se incluyen las actividades de carácter político e ideológico, que tienen relación con el funcionamiento de los órganos, organismos de la Administración Central del Estado, otras entidades nacionales y las administraciones locales del Poder Popular. Se incluyen en este las actividades de la Sección Sindical, el PCC, la UJC y las fechas conmemorativas así como los actos en homenajes a estas, las actividades de la Asamblea Nacional del Poder Popular y de los órganos del Estado, así como las acciones de control que ejercerán, las actividades del Consejo de Ministros y de sus Vicepresidentes, incluyendo la Secretaría, así como las acciones de control que ejercerán los órganos auxiliares que forman parte del Consejo de Ministros y la de sus vicepresidentes. Se incluirán en este capítulo las actividades del Consejo de Administración Provincial, las actividades relacionadas con los objetivos (resultados) que se propone alcanzar cada organización en interés del cumplimiento de los lineamientos y enmarcamientos fijados por el Estado para el cumplimiento de sus funciones estatales, el crecimiento y desarrollo que se proponen alcanzar, el aseguramiento a la producción de bienes y servicios, a la eficiencia, eficacia y calidad de todas sus actividades. Se incluirán los temas a discutir por el Órgano Colegiado de Dirección relacionados con el cumplimiento de los objetivos de trabajo. Como parte de este capítulo se incluye el control externo que realizan los órganos y organismos de la Administración Central del Estado en cumplimiento de sus funciones estatales. Se incluyen actividades para la aplicación de la Política de Cuadros, el Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus reservas, las acciones de control interno, la preparación y superación de los cuadros y especialistas, el perfeccionamiento del trabajo, el empleo y los salarios, la seguridad y la salud en el trabajo, la atención al hombre, el trabajo de los órganos de dirección y asesores, el sistema de planificación y el cumplimiento de las disposiciones vigentes, el funcionamiento del Consejo de

Dirección y de las diferentes comisiones de la entidad como el Comité de Prevención y Control, el sistema de trabajo de auditoría, por sólo citar algunos ejemplos, las actividades de los niveles superiores y las propias que generan estas direcciones de trabajo, sobre la base de lo establecido por los organismos rectores de estas funciones. Se incluirá lo referido al enfrentamiento a las ilegalidades.

En el Plan Anual de actividades se incluye:

- Las principales actividades del PCC.
- Las actividades de las Asambleas del Poder Popular (Nacional, Provincial y Municipal), que tienen incidencia en el Gobierno.
- Los procesos y actividades que aseguran los objetivos de trabajo del nivel de dirección que planifica en cumplimiento de sus funciones estatales, ejecutivas y administrativas de forma concreta y resumida.
- Los actos y conmemoraciones nacionales que inciden en ellos, aprobados por el Comité Central del Partido Comunista de Cuba.
- Los eventos nacionales e internacionales con financiamiento aprobado en el Plan de la Economía,
- Los temas que se analizan en los órganos colegiados de dirección y las tareas que generan los acuerdos que se adoptan, cursos de capacitación, visitas de trabajo, visitas de control y auditorías, se incluirán como actividades en cada plan, en correspondencia con los objetivos a que tributa.
- Tareas de interés de los Organismos del territorio en interés de visita de control a los municipios y direcciones municipales ó cualquiera otras de interés del CAP

El plan anual de actividades se archivará por el término de 5 años y las modificaciones al mismo serán evidenciadas mediante las puntualizaciones y demás planes de forma tal que pueda ser comprobada su veracidad.

El plan de Trabajo Mensual se elabora sobre la base de aprobado en el Plan Anual de Actividades de cada nivel de dirección, en él se puntualizan las que hayan sufrido cambios y las nuevas, como resultado del proceso de

dirección. Se aprueba por el jefe del nivel de dirección que lo elabora y se archiva por el término de un año. Solo a nivel de empresa y las unidades elaborarán en el plan de trabajo mensual.

El plan de trabajo mensual deberá al menos cubrir el cumplimiento de la jornada laboral y en el podrán incluirse tareas de capacitación, control, organización, revisión, visitas a entidades, preparación para reuniones y otras actividades, comprobación, procesamiento, tramitación y entrega de la información, tareas cuyo cumplimiento sobrepasan la fecha del mes anterior, tareas sociopolíticas, entre otras.

En el Plan de Trabajo Individual se recogen todas las tareas que cumplen los jefes, cuadros o especialistas para el período de un mes y la base para su elaboración lo constituye el Plan Anual de Actividades, el Plan de Trabajo Mensual de la organización, las indicaciones dadas por los jefes facultados y las puntualizaciones.

El Plan de Trabajo Individual es revisado y aprobado por el jefe inmediato superior y el análisis de su cumplimiento debe tenerse en cuenta para la evaluación del cuadro o funcionario.

Reuniones de Puntualización de los Planes de Trabajo

Mensualmente se realizarán las reuniones de puntualización del Plan de Trabajo en todos los niveles de dirección, con el objetivo de:

1. Valorar los resultados alcanzados en el trimestre (mes) que concluye. Para ello, los jefes y el personal designado elaboran el informe resumen de cumplimiento del Plan de Trabajo, tanto del Individual, como del mensual de la organización, dirigiendo su contenido a evaluar los aspectos:
Cuantitativos: total de tareas planificadas. De ellas: cumplidas, incumplidas, modificadas y las nuevas que se incorporaron al plan.
Cualitativos: Los resultados alcanzados, las dificultades confrontadas y la eficiencia lograda en el cumplimiento de las tareas planificadas, así como las acciones a realizar en el próximo mes para erradicar las deficiencias detectadas.
2. Precisar o ajustar las actividades aprobadas e introducir las nuevas tareas que surjan dentro de la entidad, las que deberán ser conciliadas por el proponente con los implicados, dándolas a conocer al personal

que dirige el proceso de planificación de actividades en cada nivel de dirección, para que sean incluidas en el plan y aprobadas por el jefe facultado para ello. En el caso de las tareas que incidan en unidad de la empresa, deberán ser coordinadas igualmente con el afectado e informar de ello a la persona encargada de la planificación.

3. Definir las actividades para el próximo período (mes) en las que hay que concentrar los esfuerzos principales.
4. La presentación de las propuestas de modificación de los planes y las nuevas a introducir para el próximo trimestre se presenta por las diferentes unidades y direcciones, en las fechas siguientes:
 - Entre los días 18 al 20 de cada mes cada dirección y los establecimientos presentaran las puntualizaciones del plan de trabajo, así como la solicitud de modificación de aquellas actividades que sean facultad del Director General de la Empresa.
 - Antes del día 23 de cada mes, debe concluir el proceso de puntualización de las tareas, de forma tal que se puedan realizar las reuniones de puntualización trimestral o mensual en todos los niveles de dirección antes del día 26, excepto el mes de febrero, que deberá realizarse antes del día 25.

Para dar cumplimiento a lo establecido en esta instrucción, se verificó el cumplimiento de las funciones de dirección que comprende el proceso de planeación de los objetivos de trabajo, planes de actividades anual, mensual e individual donde se comprobó que los objetivos de trabajo de la empresa de Aseguramiento a la Educación se encuentran bien confeccionados y se ajustan a sus indicadores de acuerdo con los recursos materiales y presupuestarios aprobados en el Plan de la Economía.

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.

Al revisar la estrategia empresarial se pudo comprobar que existe correspondencia entre Misión, Visión, Objeto Social, Objetivos y criterios de medida. El objeto social se concreta en comercializar los medios y recursos que garanticen el proceso docente- educativo.

Prestar servicios de instalación, mantenimiento y reparación de equipos y medios en función de la enseñanza.

Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento constructivo.

1.2 Organización

Se comprobó la forma y aseguramiento de los objetivos, del plan, proceso, contable, de protección, de recursos humanos, de mantenimiento y A.T.M, así como del archivo donde se pudo verificar que los planes de trabajo se organizan mediante la reunión de puntualización que se realiza semanalmente con el objetivo de concretar las actividades para este periodo. Su cumplimiento se verifica mediante chequeos y recorrido por las principales áreas que dan cumplimiento a las actividades y objetivos de trabajo. Los despachos que realizan los principales jefes y especialista es un espacio que permite llevar el control del cumplimiento de las actividades fundamentales y el funcionamiento de cada área. Los objetivos de trabajo se concretan de la siguiente forma:

- El cumplimiento de los indicadores o criterios de medias establecidos para la evaluación de los objetivos de trabajo.
- La verificación en el Consejo de Dirección de la empresa del cumplimiento de los objetivos de trabajo, el objeto social y los planes económicos, así como los indicadores de eficiencia de la entidad.
- Su cumplimiento se verifica mediante chequeos y recorrido por las principales áreas que dan cumplimiento a las actividades y objetivos de trabajo.
- Cumplimiento de la planificación de actividades para el año, fundamentalmente aquellas que aseguran el cumplimiento de los objetivos.
- Los recursos que garantizan el cumplimiento del plan de venta y la calidad de los procesos docente - educativo.

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.

El proceso fundamental de la empresa es la comercialización de la mercancía destinada a garantizar el proceso docente educativo de la provincia.

La mercancía es recibida desde los diferentes suministradores a través de diferentes medios de transporte (Rastras y ferrocarril), una vez en la empresa se almacena en la Base Comercializadora que destina 5 almacenes para este proceso, definido de la siguiente forma:

Almacén No 1: Calzado, Donativos, Discografía, Implementos deportivos y medios electrónicos.

Almacén No 2: Base material de vida y medios de transporte (Aseo, uniformes, etc.)

Almacén No 3: Medios de inversiones y para la reparación y mantenimiento de los centros educativos.

Almacén No 5: Base material de estudio. (Literatura, cuadernos, libreta lápices, juguetería y material didáctico, modelos, etc...)

Almacén No 7: Muebles y material gastable. (Mesas, sillas, estantes, pizarras gomas, pegamentos, etc...)

Posteriormente se distribuye hacia los diferentes municipios. Intervienen en el proceso las siguientes áreas:

Departamento de ATM – Recepciona la mercancía, garantizando la integridad de la misma. (Verifica las cantidades de los productos recibidos)

Departamento de Contabilidad – Ingresas al sistema contable los recursos recibido según su nomenclatura y naturaleza.

Departamento de Venta y Distribución - Define la distribución de la mercancía por los diferentes territorios según orden de la DPE (Dirección Provincial de Educación) y realiza la facturación de la mercancía.

Departamento de Transporte – Garantiza que se cumpla con la distribución definida, traslado de la mercancía hasta los municipios.

1.3 Control

Se verificó 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 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 Consejo de Dirección en el cual se discuten mensualmente el comportamiento de los indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos de trabajo, 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 cuenta con la implementación de la guía de autocontrol adecuada a las funciones específicas de la entidad 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, esta se aplica de forma trimestral analizándose los resultados en el Comité de Prevención y Control y en los Consejos de Dirección, antes las deficiencias detectadas se elabora plan de medidas y se le da seguimiento mediante el comité de prevención y control en todas sus reuniones. Además de lo anterior la empresa cuenta con plan de autocontrol ejecutado por un trabajador designado para el control interno, mensualmente se le da cumplimiento a las acciones contenidas en este plan, haciéndose énfasis en los puestos claves de la empresa. Los cinco componentes del control interno cuentan con un responsable para aplicar la parte de la guía de autocontrol que le corresponde, de igual forma a las deficiencias se le da solución mediante plan de medidas. La entidad cuenta con un auditor interno, el cual tiene un plan de auditorías para el año ejecutándose la misma según plan y adoptándose las medidas administrativas, organizativas y disciplinarias que correspondan.

Se encuentra constituido el Comité de Prevención y Control en el cual se evalúan el cumplimiento de las medidas para evitar las posibles manifestaciones consignadas en el Plan de Prevención además de evaluar y monitorear el grado de implementación donde se comprobó que los resultados de los análisis del comité de prevención y control son discutidos en el Consejo de Dirección y se demuestra a través de las actas.

En la entidad se realizan también las reuniones de puntualización semanalmente donde se precisan las actividades aprobadas e introducir las nuevas tareas que surjan dentro de la entidad, las que deberán ser conciliadas por el proponente con los implicados, dándolas a conocer al personal que dirige

el proceso de planificación de actividades en cada nivel de dirección, para que sean incluidas en el plan y aprobadas por el jefe facultado para ello. En el caso de las tareas que inciden en unidad de la empresa, deberán ser coordinadas igualmente con el afectado e informar de ello a la persona encargada de la planificación. También se definen las actividades para el próximo período (mes) en las que hay que concentrar los esfuerzos principales y la presentación de las propuestas de modificación de los planes y las nuevas a introducir para el próximo trimestre.

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 empresa cuenta con una plantilla aprobada de 190 trabajadores, la misma posee 157 plazas cubiertas para un 82.7%. La plantilla cuenta con 45 mujeres lo que representa el 23.7%. Está compuesta por las siguientes categorías ocupacionales: Cuadros 13 de ellos 3 son mujeres, Técnicos 41 de ellos 28 son mujeres, Servicios 27 de ellos 11 son mujeres, Obreros 76 de ellos 3 son mujeres. En cuanto al rango de edades se comprende de 67 trabajadores entre 17 y 40 años, 37 trabajadores entre 41 y 50 años, 39 entre 51 y 60 años y 14 con más de 60. En cuenta al nivel cultural se comporta de la siguiente forma 53 poseen el noveno grado, 83 son de nivel medio superior y 21 son de nivel superior. La entidad cuenta con un máster, el resto son especialistas. Por la raza la empresa se define de la siguiente forma: Mestizos 17, negros 16 y blancos 124.

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

La empresa no utiliza la delegación de autoridad provocado por cambios en la dirección de la empresa, los cuales no estaban planificados, este método de dirección quedó sin efecto al presentarse dificultades con la reserva de los principales cuadros de la entidad. Actualmente la empresa cuenta con una estrategia para el fortalecimiento de la actividad de cuadros entre lo que se encuentran medidas para mejorar la selección y preparación de las reservas con el objetivo de ir consolidando esta actividad.

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 que aseguren los mismos donde los objetivos de trabajo se encuentran bien confeccionados y se ajustan a sus indicadores de acuerdo con los recursos materiales y presupuestarios aprobados en el Plan de la Economía existiendo correspondencia con el 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.

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

La Necesidades de Capacitación es el elemento fundamental que debe determinar la dirección de la organización, para identificar la brecha que existe entre los conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que exige el cargo que desempeña, para elaborar su plan individual de capacitación y desarrollo, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo del capital humano 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.

Se verificó la efectividad del programa de capacitación el cual se elabora en correspondencia con los objetivos globales y específicos de la organización laboral y los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación; se tiene en cuenta las expectativas y motivaciones de los trabajadores y comprende, entre otros, los tipos de acciones de capacitación a realizar, modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a las acciones, fecha de inicio y terminación de cada acción, participantes y lugar. La confección del mismo tuvo como punto de referencia el resumen del diagnóstico realizado por las diferentes áreas donde se recogen las necesidades de superación solicitadas por los trabajadores y las propuestas por su jefe inmediato en correspondencia con las recomendaciones recogidas en la evaluación del desempeño.

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

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

Se encuentra 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.

Indicadores seleccionados en el año 2016

No	Indicadores	UM	Plan	Real	%
1	Ventas Netas	MP	11890.9	17093.8	143
2	Utilidad o perdida antes de impuestos	MP	435.9	812.1	186
3	Producción Mercantil	MP	2648.4	3361.59	126
4	Gastos de materiales	MP	335.7	432.3	128
5	Otros Gastos intermedios	MP	524.4	241.59	46
6	Productividad del Trabajo	Pesos	8942	16904	189
7	Gasto de Salario X Peso de VAB	Pesos	0.4750	0.4749	99
13	Utilidad antes impuesto/ VAB	Pesos	0.2438	0.3022	123

Ventas Netas: se sobre cumplen en un 143.7 por ciento al generar valores de 17 millones 093 mil 800 pesos, de un plan de 11 millones 890 mil 900 pesos, cifra superior a lo planificado en cinco millones 202 mil 900 pesos y superior con respecto a igual etapa del año anterior en 869 mil 200 pesos. Este sobre cumplimiento es debido a que en el año 2016 entró una parte de la base material de estudio correspondiente al año anterior, las mantas de impermeabilización de inversiones, además de que la carpintería del plan 2016 entró a principio de año y también se recibieron más muebles de lo planificado.

Utilidad o pérdida antes de impuestos: alcanza valores de 812 mil 100 pesos, de un plan de 435 mil 900 pesos, para un sobre cumplimiento de 186 por ciento. Cifra superior a lo planificado en 376 mil 200 pesos.

Producción Mercantil : alcanza valores por tres millones 361 mil 590 pesos de un plan de dos millones 648 mil 400 pesos para un 126 por ciento, cifra superior a lo planificado en 713 mil 190 pesos y superior con respecto a igual

etapa del año anterior en 82 mil 290 pesos, debido a una entrada de ventanas que no estaba planificada para esta etapa, así como trabajos de impermeabilización en las obras de los municipios de Calixto García y Cacocum, además de la realización de obras fuera del plan en los municipios de Gibara y Holguín como son el Club Bariay y el frigorífico de Holguín. Debemos señalar que la empresa ha ejecutado más de 900 mil CUC de la Dirección Provincial de Educación que no estaban previsto en el plan.

Gasto de materiales: es de 432 mil 300 pesos de un plan de 335 mil 700 pesos para un 128 por ciento, cifra superior a lo planificado en 96 mil 600 pesos, producto a que para lograr un crecimiento de un 26 por ciento en la Producción Mercantil se necesita utilizar más materia prima de la planificada.

Otros gastos intermedios: obtuvimos un real de 241 mil 590 pesos de un plan de 524 mil 400 pesos.

Productividad del trabajo: la empresa cuenta con un promedio de 159 trabajadores, todos se encuentran acogidos al sistemas de pago por resultados, establecido por la resolución 6 de 23 de marzo de 2016, hasta la fecha todos los trabajadores han sido beneficiados con el mismo, al pagarse estimulación en todos los meses después de su implementación. Esto ha propiciado un aumento del salario medio de la entidad el cual es de 669 pesos, superior al plan en 315 pesos.

Los beneficios del salario se han visto reflejados en un aumento de la productividad del trabajo en 7.962 pesos, al obtenerse un real de 16.904 de un plan de 8.942 para un 189 por ciento de cumplimiento. Este aspecto es fundamental, ya que ha propiciado el espíritu de trabajo de los trabajadores los que están comprometidos con la entidad.

Gasto de salario: se cumple al 99 por ciento, pues al existir mayor nivel de producción aumentan los niveles salariales, al igual que el costo de venta que está en correspondencia con las mismas.

Año 2017

No	Indicadores	UM	Plan	Real	%
1	Ventas Netas	MP	14 099.0	18 268.8	129
2	Utilidad o pérdida antes de impuestos	MP	683.9	1141.703	166
3	Producción Mercantil	MP	3070.9	3827.871	124
4	Gastos de materiales	MP	337.220	513.987	152
5	Otros Gastos intermedios	MP	516.98	414.952	80
6	Productividad del Trabajo	Pesos	11667	17620	151
7	Gasto de Salario X Peso de VAB	Pesos	0.4217	0.4212	99
8	Utilidad antes impuesto/ VAB	Pesos	0.3085	0.3938	127

Ventas Netas: se sobre cumplen en un 129 por ciento al generar valores de 18 millones 268 mil 800 pesos, de un plan de 14 millones 099 mil pesos, cifra superior a lo planificado en 4 millones 169 mil 800 pesos y superior, con respecto a igual etapa del año anterior, en 1 millón 175 mil pesos. Este sobre cumplimiento es debido a que se terminaron obras que no se encontraban en el plan y también por la disponibilidad de los recursos que tenemos en los almacenes, que dio la posibilidad de vender el mobiliario de inversiones, el calzado escolar, la carpintería, las ventanas y las puertas de aluminio, los recursos de base material de vida, base material de estudio y la discografía que se le vendió a los municipios.

Utilidad o pérdida antes de impuestos: alcanza valores de 1 millón 141 mil 703 pesos, de un plan de 683 mil 900 pesos, para un sobre cumplimiento de 166 por ciento. Cifra superior a lo planificado en 457 mil 803 pesos.

Producción Mercantil: alcanza valores por tres millones 827 mil 871 pesos de un plan de 3 millones 070 mil 900 pesos para un 124 por ciento, cifra superior a lo planificado en 756 mil 971 pesos y superior, con respecto a igual etapa del año anterior, en 466 mil 281 pesos, esto provocado por la terminación de obras que no estaban en el plan. Debemos señalar que la empresa ha ejecutado más de 1 millón 411 mil 50 CUC de la Dirección Provincial de Educación que no estaban previstos en el plan

Gasto de Materiales es de 513 mil 987 pesos de un plan de 337 mil 220 pesos para un 152 por ciento, cifra superior a lo planificado en 176 mil 767 pesos, producto a que para lograr un crecimiento de un 26 por ciento en la Producción Mercantil se necesitó utilizar más materia prima de la planificada.

Otros gastos intermedios obtuvimos un real de 414 mil 952 pesos de un plan de 516 mil 980 pesos, mostrándose una disminución considerable.

Los beneficios del salario se ha visto reflejados en un aumento de la **productividad del trabajo** en 5 953 pesos, al obtenerse un real de 17 620 de un plan de 11 667 para un 150 por ciento de cumplimiento. Este aspecto es fundamental, ya que ha propiciado el espíritu de trabajo de los trabajadores los que están comprometidos con la entidad y ha mejorado considerablemente la estabilidad de la fuerza de trabajo.

Gasto de salario cumple al 99 por ciento, pues al existir mayor nivel de producción aumentan los niveles salariales, al igual que el costo de ventas que está en correspondencia con las mismas.

Año 2018

No	Indicadores	UM	Plan	Real	%
1	Ventas Netas	MP	16 265.0	17 025.28	104
2	Utilidad o pérdida antes de impuestos	MP	1024.75	1108.9	108
3	Producción Mercantil	MP	3260.7	3318.3	101
4	Gastos de materiales	MP	317.48	376.68	118
5	Otros Gastos intermedios	MP	387.38	263.798	68
9	Productividad del Trabajo	Pesos	13452	16530	122
11	Gasto de Salario X Peso de VAB	Pesos	0.4132	0.4130	100
12	Utilidad antes impuesto/ VAB	Pesos	0.4009	0.4141	103

Ventas Netas se sobre cumplen en un 104 por ciento al generar valores de 17 millones 025 mil 280 pesos, de un plan de 16 millones 265 mil pesos, cifra superior a lo planificado en 760 mil 280 pesos. Este sobre cumplimiento es debido a que se terminaron obras que no se encontraban en el plan y también por la disponibilidad de los recursos que tenemos en los almacenes, que dio la posibilidad de vender el mobiliario de inversiones, el calzado escolar, las ventanas y las puertas de aluminio, los recursos de base material de vida, base material de estudio y la discografía que se le vendió a los municipios.

Utilidad o pérdida antes de impuestos: alcanza valores de 1 millón 108 mil 900 pesos, de un plan de 1 millón 024 mil 750 pesos, para un sobre cumplimiento de 108 por ciento. Cifra superior a lo planificado en 84 mil 150 pesos.

Producción Mercantil: alcanza valores por tres millones 318 mil 300 pesos de un plan de 3 millones 260 mil 700 pesos para un 101 por ciento, cifra superior a lo planificado en 57 mil 600 pesos, esto provocado por la terminación de obras que no estaban en el plan.

Gasto de materiales es de 376.68 de un plan de 317.48 para un 152 por ciento, cifra superior a lo planificado en 176 mil 767 pesos, producto a que para lograr un crecimiento de un 118 por ciento en la Producción Mercantil se necesitó utilizar más materia prima de la planificada.

Otros gastos intermedios obtuvimos un real de 263. 798 de un plan de 387.38

Gasto de salario se cumple al 100 por ciento, pues al existir mayor nivel de producción aumentan los niveles salariales, al igual que el costo de ventas que está en correspondencia con las mismas.

La empresa cuenta con un promedio de 162 trabajadores, los que se encuentran acogidos al sistema de pago por resultados, establecido por la resolución 6 de 23 de marzo de 2016, hasta la fecha todos han sido beneficiados con el mismo, al pagarse estimulación en todos los meses desde su implementación. Esto ha propiciado un aumento del salario medio de la entidad el cual es de 569 pesos, superior al plan en 106 pesos.

Los beneficios del salario se ha visto reflejados en un aumento de la **productividad del trabajo** en 3 078 pesos, al obtenerse un real de 16 530 de un plan de 13 452 para un 122 por ciento de cumplimiento. Este aspecto es

fundamental, ya que ha propiciado el espíritu de trabajo de los trabajadores los que están comprometidos con la entidad y ha mejorado considerablemente la estabilidad de la fuerza de trabajo.

Posición económica financiera de la entidad

Enero 2018

Capital de Trabajo = Activos Circulantes - Pasivos Circulantes

Capital de Trabajo = 4.264.034,01 – 2.575.965,93

Capital de Trabajo = 1.688.068,08

El Capital de Trabajo al cierre del mes de enero 2018 fue de 1.688.068,08 MP para enfrentar las operaciones financieras.

Febrero 2018

Capital de Trabajo = Activos Circulantes - Pasivos Circulantes

Capital de Trabajo = 3.779.953,56 – 1.993.893,28

Capital de Trabajo = 1.786.060,25

El Capital de Trabajo al cierre del mes de febrero 2018 fue de 1.786.060,25 MP para enfrentar las operaciones financieras.

Marzo 2018

Capital de Trabajo = Activos Circulantes - Pasivos Circulantes

Capital de Trabajo = 3.770.042,74 - 2.125.938,63

Capital de Trabajo = 1.644.104,11

El Capital de Trabajo al cierre del mes de marzo 2018 fue de 1.644.104,11 MP para enfrentar las operaciones financieras.

Enero 2018

Liquidez = Activos Circulantes / Pasivos Circulantes

Liquidez = 4.264.034,01 / 2.575.965,93

Liquidez = 1.6553

La liquidez se comporta favorablemente ya que la empresa cuenta con una capacidad de pago de 1.6553 pesos de activos circulantes por cada peso de obligación de pago a corto plazo.

Febrero 2018

Liquidez = Activos Circulantes / Pasivos Circulantes

Liquidez = 3.779.953,56 / 1.993.893,28

Liquidez = 1.8957

La liquidez se comporta favorablemente ya que la empresa cuenta con una capacidad de pago de 1.8957 pesos de activos circulantes por cada peso de obligación de pago a corto plazo.

Marzo 2018

Liquidez = Activos Circulantes / Pasivos Circulantes

Liquidez = 3.770.042,74 / 2.125.938,63

Liquidez = 1.7733

La liquidez se comporta favorablemente ya que la empresa cuenta con una capacidad de pago de 1.7733 pesos de activos circulantes por cada peso de obligación de pago a corto plazo.

Enero 2018

Solvencia = Total de Activos / Total de Pasivos

Solvencia = 5.209.138,77 / 2.633.431,83

Solvencia = 1.9780

La solvencia muestra un resultado favorable para poder enfrentar la totalidad de sus obligaciones.

Febrero 2018

Solvencia = Total de Activos / Total de Pasivos

Solvencia = 4.114.853,88 / 2.053.813,19

Solvencia = 2.0035

La solvencia muestra un resultado favorable para poder enfrentar la totalidad de sus obligaciones.

Marzo 2018

Solvencia = Total de Activos / Total de Pasivos

Solvencia = 4.810.061,72 / 2.194.918,95

Solvencia = 2.1914

La solvencia muestra un resultado favorable para poder enfrentar la totalidad de sus obligaciones.

Enero 2018

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

Endeudamiento = (2.633.431,83 / 5.209.138,77) x 100

Endeudamiento = 0.5055 x 100

Endeudamiento = 50.55

Esta razón muestra un resultado favorable ya que la misma se considera hasta un 60% por lo que posibilita a la entidad a acceder a nuevas fuentes de financiamiento y que la misma tiene capacidad para cubrir el total de sus obligaciones.

Febrero 2018

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

Endeudamiento = (2.053.813,19 / 4.114.853,88) x 100

Endeudamiento = 0.4991 x 100

Endeudamiento = 49.91

Esta razón muestra un resultado favorable ya que la misma se considera hasta un 60% por lo que posibilita a la entidad a acceder a nuevas fuentes de financiamiento y que la misma tiene capacidad para cubrir el total de sus obligaciones.

Marzo 2018

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

Endeudamiento = (2.194.918,95 / 4.810.061,72) x 100

Endeudamiento = 0.4563 x 100

Endeudamiento = 45.63

Esta razón muestra un resultado favorable ya que la misma se considera hasta un 60% por lo que posibilita a la entidad a acceder a nuevas fuentes de financiamiento y que la misma 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 = 1.426.232,41 / 1.172.256,07 x 30

Ciclo de cobros = 37 días

Febrero 2018

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

Ciclo de cobros = 1.464.518,58 / 1.175.259,04 x 30

Ciclo de cobros = 37 días

Marzo 2018

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

Ciclo de cobros = 1.480.166,67 / 1.177.253,02 x 30

Ciclo de cobros = 37 días

Enero 2018

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

Ciclo de pagos = 1.545.546,16 / 1.234.753,02

Ciclo de pagos = 38 días

Febrero 2018

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

Ciclo de pagos = 1.243.647,25 / 1.140.367,04

Ciclo de pagos = 32 días

Marzo 2018

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

Ciclo de pagos = 1.201.587,87 / 1.134.562,07

Ciclo de pagos = 31 días

Al analizar la posición económica financiera de la entidad se comprueba que la misma tiene una situación favorable, aunque existen dificultades en los procesos económicos fundamentalmente en los subsistemas de cobros y pagos.

Matriz DAFO

AMENAZAS.

- 1- Incumplimiento de lo contratado con los proveedores, lo que provoca a su vez incumplimiento en la entrega de productos al cliente y pone en riesgo los aseguramientos del proceso docente-educativo de la provincia.
- 2- Insuficiente financiamiento del sector educacional de la provincia, lo que ocasiona a la entidad cuentas por cobrar, así como el estancamiento de productos en almacén.
- 3- Falta de equipos automotores, medios de carga y de la construcción provocado por la no aprobación de financiamiento para la obtención de estos medios.

- 4- Firmas de contrato con suministradores con pago anticipado sin la posibilidad de negociación y que debilitan las gestiones de la empresa.

DEBILIDADES.

- 1- Insuficiente capacidad de almacenamiento, lo que provoca el hacinamiento de productos que pueden deteriorarse.
- 2- Problemas constructivos en las Unidades Básicas de Calixto García, Sagua de Tánamo y la Base Comercializadora.
- 3- Falta de personal calificado para enfrentar las tareas del área económica y comercial.
- 4- Dificultades en la entrega de mercancías por parte de los suministradores, las que pueden venir con faltante de origen.

FORTALEZAS.

- 1- La empresa cuenta con un excelente colectivo de trabajadores que se siente comprometido con su trabajo.
- 2- Los principales dirigentes de la empresa se sienten comprometidos con esta y el código de ética de los cuadros del estado cubano.
- 3- La empresa cuenta con una buena organización del trabajo y aplica un sistema de pago por resultados que tiene gran aceptación entre sus trabajadores.
- 4- La entidad cuenta con las condiciones de trabajo favorables para el cumplimiento de su objeto social y la atención adecuada a sus trabajadores.
- 5- Se toman las decisiones de forma colegiada y con el apoyo y participación de todos los trabajadores.
- 6- Son valores compartidos en la organización: la responsabilidad, el respeto, confianza, disciplina, humanismo y espíritu de equipo que propicia un ambiente de trabajo favorable.
- 7- Se cuenta en la empresa con buenos procedimientos para la recepción, distribución y traslado de las mercancías los que se cumplen con bastante rigor.

- 8- Se cumple con los procedimientos para el empleo y promoción del personal, siendo una fortaleza de la entidad el área de Recursos Humanos que regula gran parte de los procesos de la empresa.
- 9- Los órganos colegiados de dirección funcionan de forma estable y son exigentes ante los problemas de la entidad.

OPORTUNIDADES

1. Tener un mercado seguro para la venta de la mercancía.
2. Asegurar los recursos de una conquista de la Revolución, la Educación.
3. Tener dos brigadas constructoras con personal de experiencia

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 hacia que los trabajadores se sienten apremiados de hacer y terminar las cosas que se proponen, experimentan satisfacción con el placer o el gozo que deriva de los hechos simples de la vida, no recurren a menudo a los calmantes o tranquilizantes para reducir su estado de tensión, no se sienten que tienen menos energía que la que necesitan y les gustaría tener más, 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 fueron discutidos los objetivos de trabajo en el área, y que el cumplimiento de los mismos se controla mediante los Consejos de Dirección, Asamblea de Trabajadores y Reuniones de Trabajo.

Test de estilos de dirección

Existe una tendencia a que todo el mundo es amistoso, se atiende cuidadosamente todo lo que necesita el trabajador.

Encuesta de satisfacción laboral

En la empresa se presta la debida atención a la capacitación de los trabajadores dentro de la labor en que se desempeñan, se labora en un ambiente de trabajo adecuado y con las herramientas necesarias para su desempeño ,la relación subordinado Jefe Inmediato es satisfactoria ,en parte no existen condiciones físicas y materiales para la elaboración de las tareas exigidas en el puesto de trabajo, el incentivo económico se ajusta a los servicios que prestan en su puesto laboral, la Dirección de Capital Humano le brindo los documentos rectores así como el conocimiento de las Reglas de Seguridad y Salud del Trabajo.

Test del Líder Triunfador

Se determinó que existe una tendencia a que los trabajadores vencen su desánimo y las ideas negativas, son pacientes y consistentes, no les asusta ser inconformistas, se valen de sistemas, prevén las necesidades a largo plazo, insisten en la excelencia y en planes que funcionen, no son experimental, no sospechan de la sabiduría convencional y no son íntimamente competitivo.

Se puede concluir entonces que en la empresa de Aseguramiento a la Educación en Holguín se aplican adecuados métodos, estilos y técnicas 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 sus organizaciones que reflejan su efectividad en los resultados integrales de la empresa mediante el programa de auditoría de la dirección confeccionado por el Ms.C. Iván Pérez Rojas, actualizado y adecuado a las características de esta investigación.

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 4 indicadores siendo deficientes los ciclos de cobros y pagos debido a que existen dificultades en los procesos económicos en los temas de gestión económica.
4. 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.
5. Los resultados de la investigación muestran que en la organización existen reservas para incrementar la eficiencia y eficacia.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las deficiencias señaladas 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.
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.

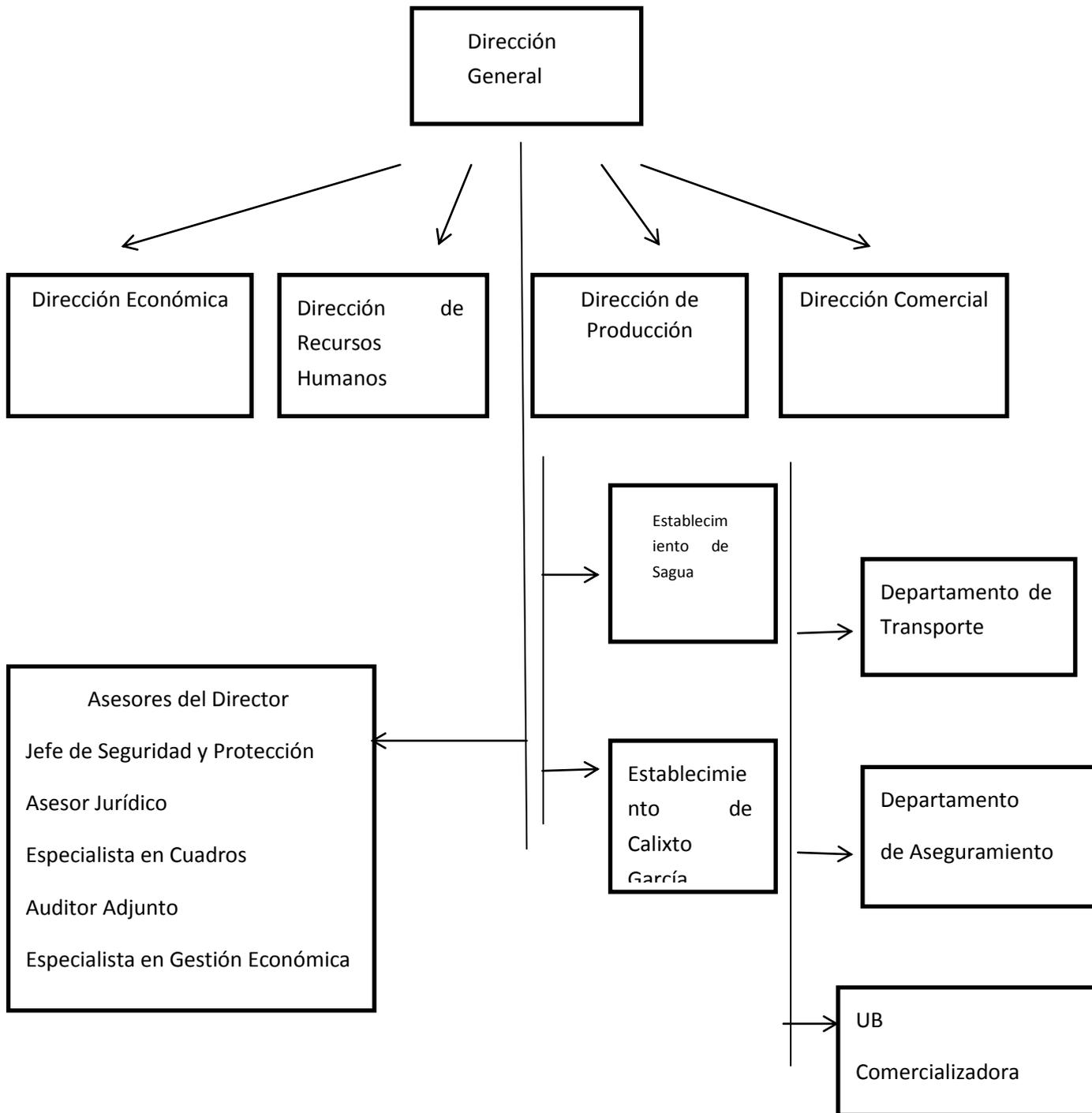
Bibliografía

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

ANEXOS

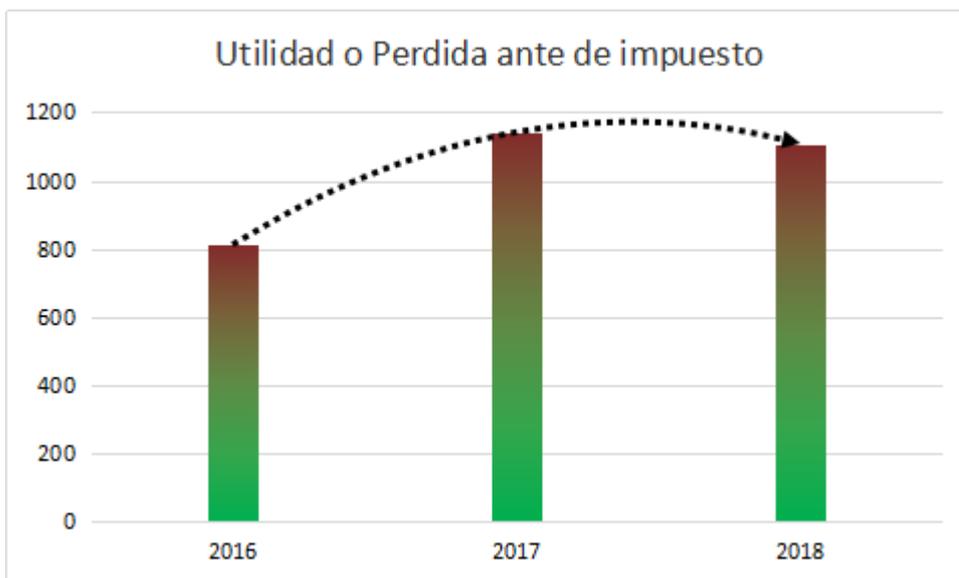
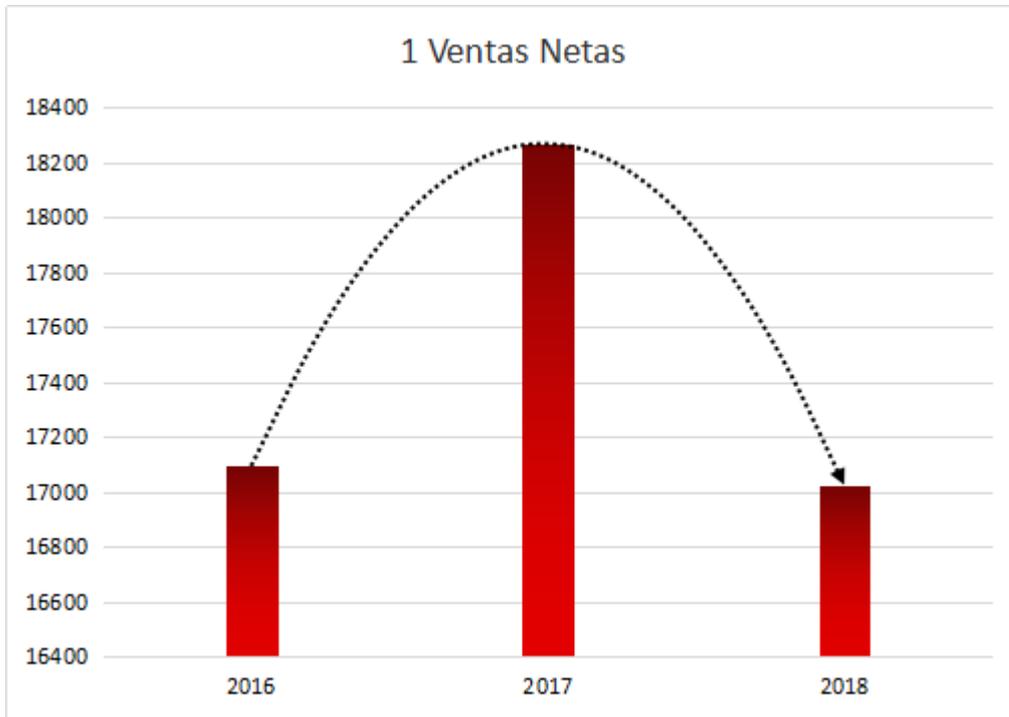
ANEXO 1

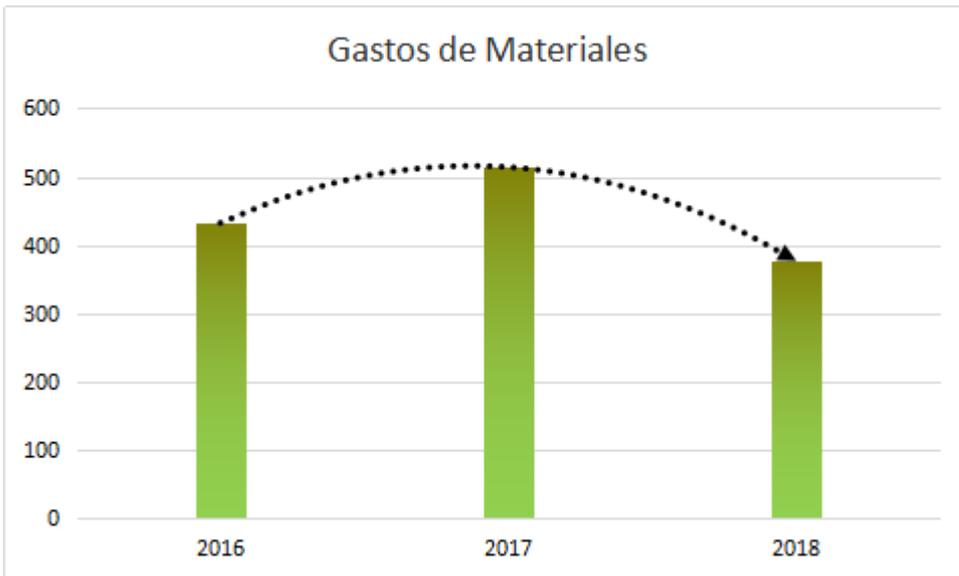
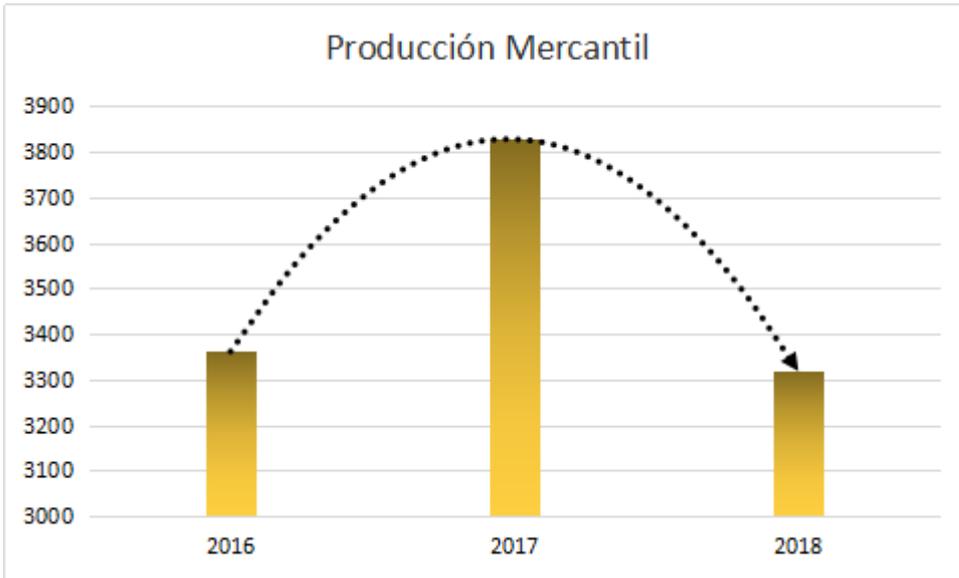
Estructura organizativa

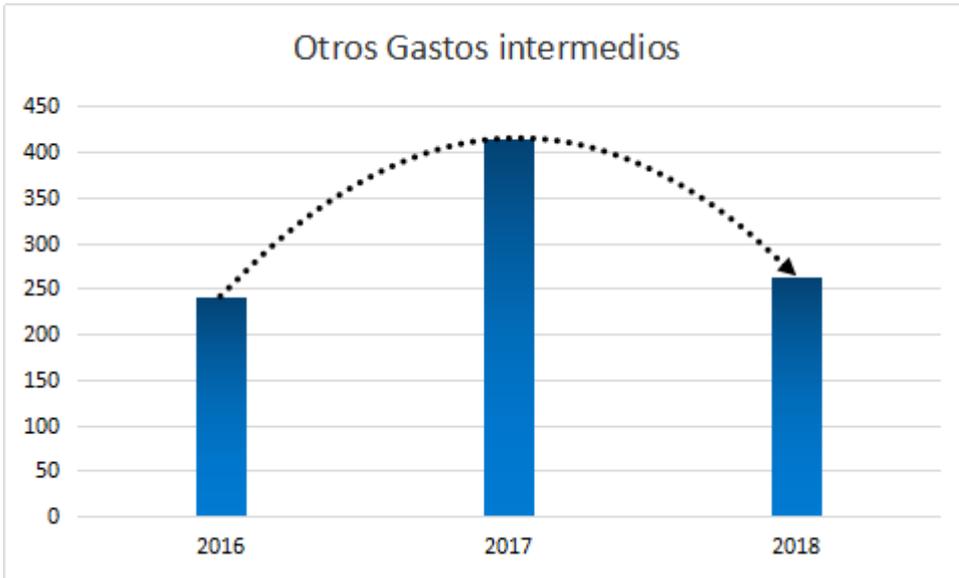


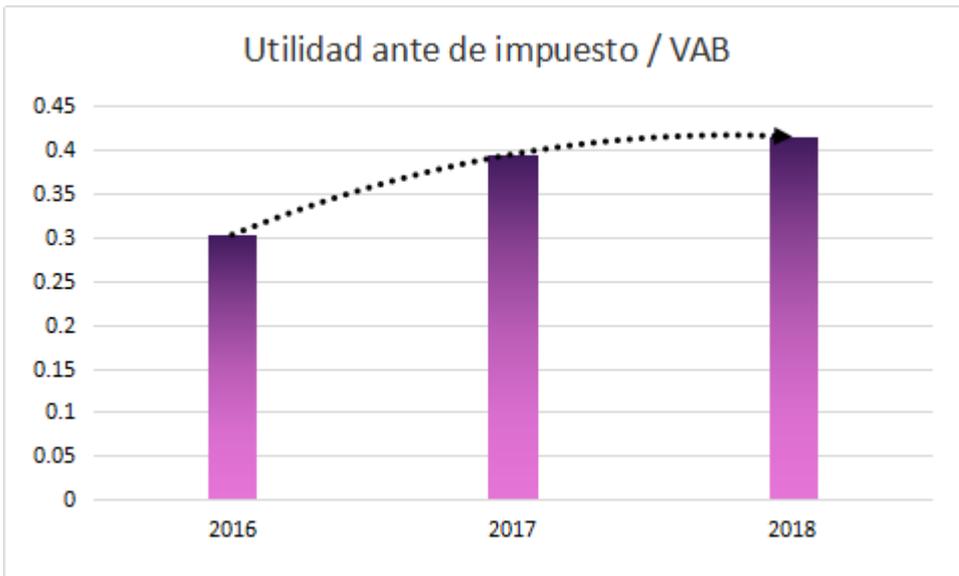
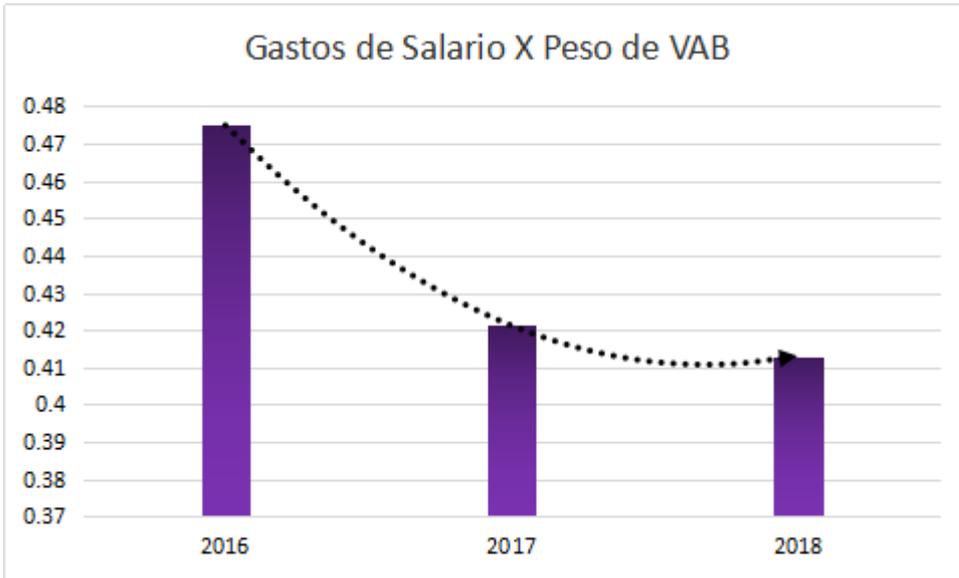
ANEXO 2

Indicadores económicos:









ANEXO 3: Test de comportamiento emocional

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 4: Test de Estilo de dirección

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 5: Test sobre 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 6: Test del líder triunfador

Marque si o no la siguiente lista.

- _____ Está dispuesto a correr riesgo para obtener recompensas substanciales.
- _____ Vence su desánimo y las ideas negativas.
- _____ Es paciente y consistente.
- _____ No le asusta ser inconformista.
- _____ Es usted experimental
- _____ Sospecha de la sabiduría convencional.
- _____ Se vale de sistemas.
- _____ Prevé las necesidades a largo plazo.
- _____ Insiste en la excelencia.
- _____ Es íntimamente competitivo.
- _____ Insiste en planes que funcionen.

Objetivo: Conocer la tendencia de los jefes y funcionarios a triunfar en la gestión de la empresa.

Nivel de aplicación: A todos los jefes de los diferentes niveles de dirección.

ANEXO7: 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
Se presta la debida atención a la capacitación de los trabajadores dentro de la labor en que se desempeñan			
Existen condiciones físicas y materiales para la elaboración de las tareas exigidas en el puesto de trabajo			
Labora en un ambiente de trabajo adecuado y con las herramientas necesarias para su desempeño			
El incentivo económico se ajusta a los servicios que Ud. presta en su puesto laboral			
La relación subordinado Jefe Inmediato es Satisfactoria			
Se siente a gusto con el equipo de trabajo al cual pertenece			
La Dirección de Capital Humano le brindo los documentos rectores así como el conocimiento de las Reglas de Seguridad y Salud del Trabajo			
Se le dio la Bienvenida, así como la respuesta oportuna a cualquier planteamiento al arribo a la entidad			

