

*Universidad de Holguín
Oscar Lucero Moya
Facultad de Ciencias Económicas*



*Tesis presentada en opción al título académico de
Máster en Dirección*

*Procedimiento para la mejora del desempeño
empresarial. Aplicación en la empresa
GEOCUBA Oriente Norte*

Autor: Ing. Armando Rodríguez Aguilera

Tutores: Dr.C. Gelmar García Vidal

MSc Elizabeth Guilarte Barinaga

Holguín, 2010

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por su apoyo y estímulo constante; y en especial a mi madre, que me enseñó la importancia de no rendirnos.

Al Doctor en Ciencias Gelmar García Vidal y la Máster en Ciencias Elizabeth Guilarte Barinaga, por su labor encomiable como tutores de esta Tesis de Maestría.

Al Doctor en Ciencias Luis Cuevas Ramírez por sus valiosas sugerencias para el diseño del procedimiento y la exposición de los resultados de esta investigación.

Al claustro de profesores del CEGEM por su excelente profesionalidad y esmerada atención durante estos años de formación académica.

A Betty y Oniria por su decisiva contribución para poder comenzar.

En fin, a todos los que me quieren y disfrutan este resultado junto a mí.

Muchas gracias

DEDICATORIA

Si en alguna medida puede serles útil, dedico este trabajo a los empresarios holguineros.

RESUMEN

Este estudio sustenta que la alternativa para alcanzar la efectividad requerida en el desempeño de la empresa estatal es insistir en la implantación del sistema de dirección y gestión, aplicando iniciativas que propicien, la incorporación de un mayor número de empresas al proceso de mejora continua, elevar la preparación de cuadros y trabajadores para lograr su participación efectiva en la solución de los problemas, sin desconocer la necesidad de adecuarlo a cada circunstancia, en medio de la búsqueda de mayor organización, control y exigencia.

El presente trabajo tuvo como objetivo: diseñar un procedimiento que permita identificar los obstáculos que frenan el desempeño de la empresa; y posteriormente elaborar un plan de acción cuya implementación facilite la solución de los problemas detectados y contribuya a mejorar el rendimiento de la gestión empresarial, basado en el método participativo que asegure aumentar la eficiencia, eficacia y competitividad de la empresa estatal.

Mediante la técnica del estudio de caso, se aplicó el procedimiento para la mejora del desempeño empresarial en la Empresa GEOCUBA Oriente Norte, que permitió validar la hipótesis general de la investigación, pues se demostró su consistencia lógica, factibilidad, flexibilidad, pertinencia y su integración a los procesos de toma de decisiones de la empresa, así como apreciar los resultados que permitan el tránsito hacia organizaciones de alto desempeño.

SUMMARY

This study sustains that the alternative to reach the effectiveness required in the performance of the state company is to insist in the installation of the system of management, applying initiatives that propitiate, the incorporation of a bigger number of companies to the process of continuous improvement, to elevate the preparation of bosses and workers to achieve their effective participation in the solution of the problems, considering the necessity to adapt it to each circumstance, amid the search of more organization, control and demand.

The present work had as objective: to design a procedure that allows to identify the obstacles that brake the performance of the enterprise; and later on, to elaborate an action plan. The implementation of such would facilitate the solution of the detected problems and contribute to the improvement of the yield of the managerial administration, based on the participation method that assures the increase of efficiency, effectiveness and competitiveness of the state company.

By means of the technique of the case study, the procedure was applied for the improvement of the managerial performance in the enterprise GEOCUBA Oriente Norte, validating the general hypothesis of the investigation, because it was demonstrated its logical consistency, feasibility, flexibility and relevancy and integrating it to the processes of taking of decisions of the company, as well as to appreciate the results that allow the traffic toward organizations of high performance.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN-----	1
CAPITULO I - MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL-----	7
1.1Evolución de la gestión empresarial en el mundo-----	7
1.2Evolución de la gestión empresarial en Cuba-----	9
1.3 Análisis crítico del perfeccionamiento empresarial -----	22
1.4. Fundamentos conceptuales para el diseño del procedimiento-----	23
CAPITULO II –PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL	32
2.1 Objetivos generales-----	32
2.2 Contenido del procedimiento -----	32
2.2.1 Fase1: Diagnóstico estratégico-----	34
2.2.2 Fase 2: Elaboración del plan de acción -----	47
2.2.3 Fase 3: Ejecución y monitoreo-----	48
CAPITULO III- APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO EN LA EMPRESA GEOCUBA ORIENTE NORTE	50
3.1 Fase1: Diagnóstico estratégico-----	50
3.2 Fase 2: Elaboración del plan de acción -----	66
3.3 Fase 3: Ejecución y monitoreo-----	71
Conclusiones generales -----	73
Recomendaciones-----	74
Bibliografía -----	75
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Desde sus orígenes, para el hombre ha constituido un objetivo vital alcanzar el éxito en las actividades que emprende, y ha derivado en una feroz pugna por siglos la necesidad de aventajar a sus semejantes en la esfera en que se desempeñe.

El sector empresarial no escapa a esta competencia; y precisamente el surgimiento y desarrollo de la ciencia de la Administración se asocia a la búsqueda de la eficiencia en la gestión de las empresas, para de esta manera alcanzar el liderazgo, dominar el mercado, en fin, ser los primeros.

Las últimas décadas del siglo XX y específicamente los primeros años del nuevo siglo, se han caracterizado por la introducción vertiginosa de cambios que tendrán una gran repercusión en las empresas. Además, la década que transcurre ha sido testigo de ciertas tendencias que influirán de forma significativa en las empresas: la alta competitividad, las fluctuaciones del entorno económico actual; y la insistencia sobre la calidad de los productos y servicios-.

Para que las empresas no sólo se limiten a sobrevivir, sino que tengan éxito durante el siglo XXI, tendrán que hacer frente a todas estas cuestiones con empuje y dinamismo.

En Cuba, al triunfo revolucionario del primero de enero de 1959 se presenta una estructura económica deformada, como consecuencia de la implantación por más de cuatro siglos de capitalismo dependiente.

Con el objetivo final de elevar progresivamente el nivel de vida del pueblo, se decidió trazar de inmediato una política económica dirigida a:

- Desarrollo y ramificación de la industria
- Incremento y diversificación de la agricultura
- Aumento de los rubros exportables y el volumen de las exportaciones
- Sustitución de importaciones.

El aseguramiento para materializar estas directivas de desarrollo se concibió con el cumplimiento de las líneas de acción siguientes:

- Elevar la capacitación y calificación de la fuerza de trabajo
- Incremento de la productividad
- Aprovechar las capacidades instaladas
- Reducir el consumo material
- Fomentar la iniciativa de los trabajadores.

Durante la celebración del V Congreso del Partido Comunista de Cuba en octubre de 1997, se analizaron las adversas condiciones que el país enfrentaba para lograr la recuperación económica, y se decidió extender a la economía civil, la experiencia iniciada el decenio precedente en las Fuerzas Armadas Revolucionarias sobre la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial (PE) ó sistema de dirección y gestión (SDG) , el cual se define como **objeto de estudio**; cuyo **objetivo** es lograr que la empresa estatal alcance un alto desempeño y reconocimiento social.

Sin embargo, a 10 años de iniciado el proceso, aunque se reconocieron incrementos graduales de eficiencia en las empresas incorporadas al PE, el no haber podido incorporar más empresas y los propios problemas de las ya incorporadas se identificaron como aspectos negativos del trabajo realizado, valoración reflejada en el informe presentado en la clausura del Seminario Nacional con los directores de empresas que aplican el PE, celebrado en agosto de 2007.

Igualmente reflejó, que la baja incorporación (se habían incorporado 797 empresas de 2 mil 732 existentes en el país para el 29% del total), tiene sus causas principales en la falta de disciplina e insuficiente control, presentes en el funcionamiento de la economía nacional, en las deficiencias de la contabilidad y en la atención superficial y poco sistemática a las empresas por parte de los Organismos de la Administración Central del Estado y de los Consejos de la Administración.

Como problemas esenciales de las empresas que se encuentran en Perfeccionamiento Empresarial se detectaron los siguientes:

- El 13% presenta deficiente contabilidad y control interno
- El 60% no ha logrado certificar o avalar los SGC
- El 22% tiene sistemas de pago mal concebidos o mal aplicados
- El 49% planifica menos utilidades que en el período anterior.

Los elementos referidos evidencian, que la gestión empresarial no logra los niveles de eficiencia requeridos para el desarrollo del país y es lo que se define como **situación problemática**.

Al margen de las insuficiencias descritas, los resultados alcanzados durante el último decenio por la aplicación del PE llevan a suscribir el criterio de (García, 2006) que el PE es el proceso económico más importante, decisivo, estratégico y complejo, que se lleva a cabo en el país, ya que presupone un cambio en la concepción de la forma de hacer y pensar que puede llevar a la empresa actual hacia un nuevo estadio.

Por otra parte, los factores enumerados y otros criterios vertidos por expertos, constituyen la base idónea para conformar el diagnóstico que ratifique la situación problemática enunciada.

Mediante el estudio de las interrelaciones causa - efecto de los problemas que gravitan sobre el sistema, se elaboró el árbol de la realidad actual y se determinó la causa de la situación problemática ó problema científico a investigar.

Los principales problemas detectados se relacionan a continuación:

1. Deficiente organización del trabajo
2. Incorrecta proyección de objetivos y metas
3. Poca disciplina económica y financiera
4. Inadecuados procedimientos para la mejora del desempeño empresarial
5. Deficiente preparación de cuadros y trabajadores
6. Falta de motivación y sentimiento de pertenencia
7. Sistemas de pago inadecuados

8. Baja calidad en la producción de bienes y(o) servicios
9. Ineficiente gestión empresarial
10. Condiciones de trabajo inadecuadas
11. Aplicación incorrecta de estímulos morales y materiales
12. Falta de atención y exigencia de los organismos centrales
13. Poco desarrollo de la conciencia económica
14. Insuficiente trabajo político-ideológico.

Concluido el análisis, se evidencia que la aplicación de inadecuados procedimientos para identificar los obstáculos que limitan el desempeño de la empresa estatal, tanto en sus relaciones internas como en las que genera con el exterior; y permita proyectar un plan de acción para solucionarlos, deviene causa fundamental de su ineficiencia y se declara como **problema científico**. Ver figura No.1.

Disponer de un procedimiento que permita identificar los obstáculos que limitan el desempeño de la empresa estatal, tanto en sus relaciones internas como en las que genera con el exterior, y permita proyectar un plan de acción para solucionarlos, constituye el **objetivo de la investigación**, y para alcanzarlo se traza como **estrategia fundamental**, diseñar un procedimiento para la mejora del desempeño empresarial, mediante la identificación de los obstáculos que limitan su avance a estadios superiores de desarrollo; y la implantación y el monitoreo de un plan de acción que garantice un proceso de mejora continua.

Resumiendo el orden lógico de las categorías y conceptos expresados, se formula la siguiente **Hipótesis**, si se dispone de un procedimiento para la mejora del desempeño empresarial, que permita identificar los obstáculos que limitan su avance a estadios superiores de desarrollo, entonces se crean condiciones para que la empresa se incorpore al proceso de mejora continua que contribuya a elevar su eficiencia, eficacia y competitividad.

Durante el desarrollo de la investigación fueron utilizados los métodos siguientes:

Teóricos

Teórico – históricos: revisión bibliográfica general, evaluación de las tendencias, periodización y análisis-síntesis: Durante la etapa de definición del marco teórico referencial.

Teórico – lógicos: análisis y síntesis, abstracción, inducción-deducción; principalmente en el proceso de diseño de la investigación.

Inductivo - deductivo: para diagnosticar el sistema de gestión en la empresa objeto de estudio y para el diseño y aplicación del procedimiento para la mejora del desempeño empresarial.

Empíricos

Los métodos empíricos utilizados fueron la entrevista, la encuesta, consulta a expertos, la observación directa, el método de búsqueda y solución de problemas; aplicados durante el diseño de la investigación y en la aplicación del procedimiento en la empresa objeto de estudio. La medición, en el diseño y proceso de cálculo e integración de los indicadores seleccionados para determinar el desempeño de cada una de las áreas funcionales y de la empresa como tal.

La tesis se estructuró en una Introducción, donde se caracteriza la situación problemática, se proclama el problema científico; y consecuentemente se define el objetivo de la investigación y se traza la estrategia fundamental para alcanzarlo, finalmente se formula la hipótesis general de investigación; el capítulo I, que fundamenta y resume el marco teórico-referencial de la investigación; el capítulo II, en el que se expone el procedimiento de aplicación desarrollado para la solución del problema científico planteado; el capítulo III, donde mediante un estudio de caso se demuestra la validez de la hipótesis de investigación; un cuerpo de conclusiones generales y recomendaciones; la bibliografía consultada; así como un grupo de Anexos a modo de complemento de los resultados expuestos.

Árbol de la realidad actual

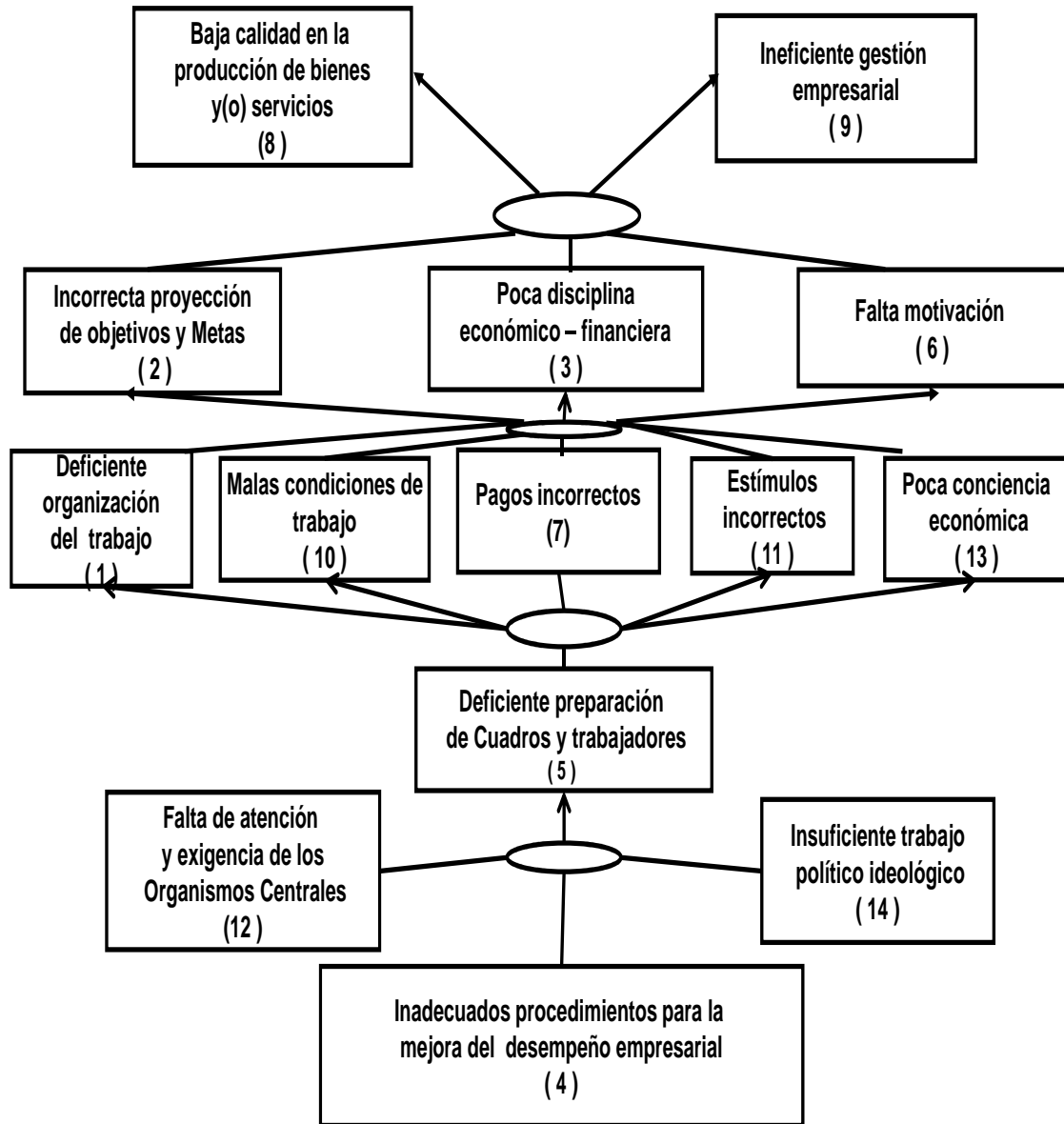


Figura No.1

CAPITULO I.- MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL

Este capítulo consta de los objetivos siguientes:

1. Mostrar la evolución de la gestión empresarial en el mundo, describiendo las principales tendencias de los últimos decenios y la importancia de su aplicación en el desempeño exitoso de las empresas
2. Describir la evolución de la gestión empresarial en Cuba a partir de la penetración norteamericana en su economía, así como las principales etapas en la aplicación de la política económica de la Revolución hasta la celebración del V Congreso del PCC
3. Analizar el proceso de implantación del PE en el país y en la provincia Holguín, ponderando mediante un análisis crítico sus logros e insuficiencias en los diez años transcurridos.
4. Establecer el basamento teórico para el diseño del procedimiento.

1.1 Evolución de la gestión empresarial en el mundo

*"La mejora continua del **desempeño** global de **la organización** debería ser un **objetivo** permanente de ésta".¹*

Desde los orígenes de su socialización, el hombre estableció actividades de gestión básicas como la división de funciones y tareas, diseño de jerarquías y estructuras; y otras que les permitieron enfrentar satisfactoriamente los retos que le imponía la naturaleza.

Con la aparición de los primeros asentamientos humanos, comienza la sistematización de estas prácticas y simultáneamente se inicia un proceso gradual pero ininterrumpido, de crecimiento, desarrollo y especialización de las actividades productivas y de servicios, que alcanza un ritmo vertiginoso a fines del siglo XIX, como consecuencia de la industrialización, los importantes avances en los medios de transporte y el incremento notable del comercio.

Las condiciones referidas anteriormente facilitan que el siglo XX sirva de contexto para el surgimiento y desarrollo de las teorías de la Administración o gestión empresarial, que en opinión de diversos especialistas son producto de los cambios

¹ Principio enunciado en ISO 9000

ocurridos en el entorno, asociados al desempeño de las organizaciones, influidos por factores tecnológicos, económicos, sociales y políticos (Codina, 2002; García, 2006).

Durante los primeros 50 años del siglo XX predominaron en el campo de la Gestión Empresarial los aportes de especialistas empíricos; y en las últimas cuatro o cinco décadas se produce un incremento sustancial de investigaciones y trabajos académicos (García, 2006; Codina, 2008).

También coinciden los expertos en caracterizar este periodo por el predominio de las escuelas siguientes:

- Administración científica
- Escuela de las ciencias del comportamiento
- Escuela cuantitativa.

Estas escuelas siguen conservando su influencia en la teoría y las prácticas de gestión (García, 2006; Codina, 2008).

En la segunda mitad del siglo XX, específicamente a partir de la década del 70, se producen transformaciones en el entorno internacional que modificaron sustancialmente los conceptos prevalecientes para dirigir las organizaciones.

Para dar respuesta a las insatisfacciones provocadas por la situación creada se desencadena en los años ochenta un movimiento de propuestas y búsquedas, que trajo como consecuencia múltiples teorías y enfoques, muchos de los cuales pretendían contar con la “respuesta perfecta” (García, 2006; Codina, 2008).

Tendencias actuales de la gestión empresarial

En la actualidad, la opinión generalizada se relaciona con abordar el fenómeno organizacional como una filosofía global que permita utilizar herramientas y técnicas diversas, en correspondencia con las condiciones concretas que enfrente la organización. Dicha opinión se sustenta en que a pesar de que ninguna teoría aborda en forma absoluta las realidades de las empresas, todas las teorías aportan “algo que sirve”. (Alhama 2002; García, 2006; Codina, 2008).

Igualmente válido es el concepto siguiente “...Con independencia de las limitaciones que puedan presentar y la insatisfacción con que nos dejen para comprender algunas cosas, las teorías sobre la administración no son

“abstracciones ni cosas del pasado”, son interpretaciones sobre los procesos de administración que contribuyen a desarrollar la cultura profesional sobre una de las actividades más importantes en cualquier sociedad. (Codina, 2008).

Importancia de la gestión empresarial

Los extraordinarios aportes de personalidades tan sobresalientes como Peter Drucker, Kaouro Ishikawa, Phil Crosby, William Ouchi y Eliyahu Goldratt entre tantas celebridades del campo de la gestión de empresas, han dado continuidad a los principios que confirman la importancia de su aplicación para alcanzar el éxito en el desempeño de las organizaciones; un resumen de estos principios se muestra a continuación.

“En vez de pensar en las razones que le impiden hacer algo, ¿Por qué no tratar de descubrir lo que se puede hacer? (Ishikawa, 1987)

“La convicción personal y no la imposición es lo que promueve el éxito de los procesos” (Ishikawa, 1987)

“Si es posible, aunque sea muy remota la opción de alcanzar el éxito, vale la pena intentarlo” (Goldratt, 1994)

“La primera y más importante contribución de la dirección al proceso de mejoramiento es definir las metas con claridad y precisión” (Harmon, 1996)

Estos enfoques dominan el pensamiento y la práctica de la gestión empresarial y constituyen un preciado arsenal teórico para enfrentar tan compleja tarea, de primer orden para lograr la eficiencia, eficacia y competitividad de las empresas.

1.2.-Evolución de la gestión empresarial en Cuba

Período prerrevolucionario

Caracterizado por la penetración del capital norteamericano desde finales del siglo XIX, la cual ejerció un papel preponderante en la estructura productiva cubana, mediante el control directo sobre la economía a través de la compra de las exportaciones y el suministro de las importaciones indispensables para la reproducción económica, que provocó la continuidad del capitalismo dependiente imperante en la isla desde la época de la colonia.

En este contexto, los empresarios cubanos se asociaron servilmente al capital extranjero, sin preocuparse por el desarrollo integral de la nación.

Período revolucionario

En 1959 era posible identificar tres subsectores industriales:

1. Industrias exportadoras, principalmente azúcar, minerales y tabaco.
2. Empresas de relativa tecnología moderna orientada a satisfacer el mercado interno, que dependía de importaciones de insumos y equipos de Estados Unidos y muchas eran dirigidas desde allí.
3. Pequeñas empresas que empleaban fuerza de trabajo poco calificada, con insuficiente mecanización y que aplicaban técnicas de dirección ineficientes. (Arcos, 2007).

La herencia de una estructura económica deformada, de base agropecuaria atrasada y escaso desarrollo industrial, provocó la orientación de la política económica de la Revolución; cuya estrategia de desarrollo económico ha transitado por diferentes etapas, condicionadas a las circunstancias externas e internas enfrentadas en los diferentes momentos históricos del período analizado y que en breve síntesis se enumeran:

Período 1959-1963

Lo típico de este período es la transitoriedad del sistema de dirección capitalista que devendría posteriormente en sistema de dirección socialista; y como hecho relevante destaca la titánica batalla que desde el Ministerio de Industrias desarrolló el Ché , quien expresó: "...La técnica cubana está finalizando su etapa más dura, asociada a tapar agujeros y que se generalizó por toda la nación.....para superar este sistema lo más importante es crear tecnologías adecuadas para procesar las materias primas cubanas y las que nos vienen del extranjero, aprovechando las capacidades instaladas y simultáneamente establecer una tecnología adecuada para hacer repuestos sólidos ... y como tercera tarea desarrollar tecnología propia de inmediato de acuerdo con la inventiva y la ciencia de nuestros propios tecnólogos..."

Período 1964-1989

Modelo estatal globalizado de la economía de transición (Figuroa, 2003)

Desde 1964, se asume que la agricultura será la base del desarrollo económico del país y que contribuirá decisivamente al desarrollo industrial, objetivos que

fueron alcanzados, independientemente de que en esta etapa se produce un descenso en la eficiencia económica, motivado entre otros factores, por la grave escasez de cuadros y la implantación del sistema de dirección y planificación de la economía (SDPE), que introdujo deformaciones por dar preponderancia a los mecanismos económicos y descuidar el trabajo político ideológico como elemento fundamental en la formación del hombre nuevo.

El desarrollo industrial modificó la estructura productiva del país, sin que se pudiese alcanzar la erradicación de las deformaciones técnico-productivas propias de un país pequeño y subdesarrollado y mucho menos garantizar el crecimiento autosostenido.

A finales de 1984, la máxima dirección de la revolución acomete análisis críticos de las principales deficiencias en el campo económico, iniciando un proceso de rectificación de errores y lucha contra las tendencias negativas llamado a enrumbar sólidamente la nave de la economía cubana en su proyección para el quinquenio 1986-1990.

Se trazaron las directrices principales siguientes:

- Mejorar los métodos de dirección y planificación
- Desarrollar la conciencia económica de cuadros y trabajadores
- Ajustar los planes a las posibilidades y recursos existentes
- Garantizar el pago de las deudas en divisas.

En 1987 se instaura en entidades de las FAR el PE, con el objetivo de lograr el autofinanciamiento de este importante sector y acumular experiencias en la gestión eficiente de las empresas.

Período 1989 -1997

Después del IV Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) y antes de finalizar el año 1991 desaparece la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), y por tanto desapareció el comercio con ese país. De más de 700 rubros de importaciones quedó reducido prácticamente a uno: combustible.

En 1989 las importaciones habían sido de 8 139 millones de dólares, y en 1992 descendieron drásticamente a 2 236 millones, para una reducción del 73% en solo tres años.

El producto interno bruto llegó a descender un 34%, tendencia que se detuvo en el año 1994 cuando se alcanzó un 0,7% de crecimiento. En los años sucesivos el comportamiento anual fue superior al 2,5% y en 1996 se obtuvo un 7,8%.

El Informe central al V congreso del PCC, celebrado en el Palacio de las Convenciones, el 8 de octubre de 1997, aborda la importancia de la contabilidad, el control y la inspección en su condición de herramientas indispensables tanto para la gestión eficiente de las empresas como para evitar la proliferación de hechos de corrupción e ilegalidades; igualmente se destaca el carácter fundamental de la dirección, la política de cuadros y la preparación de los mismos para enfrentar las tareas del desarrollo económico.

En las conclusiones del informe el Comandante en Jefe expresó:

“.....Nosotros hemos buscado nuestras formas y nuestras fórmulas, y nos sentimos satisfechos de lo que hemos hecho. Che y los cubanos empezamos la construcción del socialismo en nuestro país, este socialismo que es tan nuestro como suyo.....”).

Período 1997- 2007

Entre las fórmulas referidas por Fidel se encuentra la implantación del Perfeccionamiento Empresarial, experiencia surgida en el seno de las Fuerzas Armadas Revolucionarias en 1987 y que el V Cónclave partidista decidió extender a la economía civil, cumpliendo así una de las indicaciones derivadas del IV Congreso del PCC y que se reflejan a continuación:

“A esos fines , el Congreso reafirma la necesidad de impulsar nuestro pensamiento creador, romper con toda manifestación tanto de dogmatismo como de liberalismo, y superar definitivamente los efectos negativos de la copia de experiencias ajenas a nuestro contexto histórico y a las realidades nacionales. A las ciencias sociales, las investigaciones y estudios multidisciplinarios, corresponde hacer en este orden una importante contribución.....”.

La conformación del modelo de la transición extraordinaria es un proceso creativo y dinámico de raíz nacional, sin dejar de tomar en cuenta la experiencia de otros países y las particularidades del macroescenario mundial: reforzamiento de la globalización capitalista con su modelo neoliberal, el unipolarismo político-militar

norteamericano y el multipolarismo económico.

El nuevo SDG ha suscitado múltiples opiniones de expertos sobre las potencialidades de este proceso para alcanzar los objetivos trazados por la política económica para el país.

Un resumen de tan importantes valoraciones se presenta a continuación:

“El perfeccionamiento empresarial es un programa de renovación de las estructuras y métodos de trabajo en las actividades organizacionales, económicas, técnicas, laborales, salariales y sociales del sistema empresarial estatal, a fin de implantar un nuevo sistema de dirección y gestión empresarial que eleve la eficiencia, la eficacia y competitividad de las empresas con el objetivo de lograr mayores aportes a la sociedad.” (Pérez, 1997)

“...El desarrollo del proceso de perfeccionamiento empresarial tiene entre sus propósitos lograr resultados homogéneos en todos los sectores de la economía y, a su vez, propiciar la elevación del desempeño competitivo de las empresas cubanas...” (Marquetti, 2002)

“...El V Congreso del PCC en 1997 aprobó la introducción del “perfeccionamiento empresarial”, valorándolo como el eslabón fundamental de la reforma económica. Lo más importante de su filosofía consiste en el aislamiento de la propiedad estatal de la administración y gestión en las empresas reformadas...” (Figueroa, 2003)

“... Este proceso será el eje fundamental del modelo de transición en tanto que dispone de las fuerzas productivas fundamentales del país y promueve e incentiva una gestión empresarial más eficiente, eficaz y competitiva. Lo que no es eficiente, no es socialista...” (Figueroa, 2003)

“...Sin líderes empresariales convencidos de la necesidad de la mejora continua, del cambio para ser más eficiente, de la innovación para crecer y de la necesidad del mayor aporte a la sociedad no se alcanzarán las metas superiores que el pueblo espera de sus empresas...” (Díaz, 2003; Pérez, 2007)

"Una empresa que concluya el perfeccionamiento y avance en el proceso tiene la posibilidad de ser eficiente, éste es el punto de partida para avanzar a estadios superiores, y lograr una categoría de clase mundial." (Pérez, 2007)

"Si queremos que el conjunto de la economía funcione mejor, el tema está en que entren más empresas al sistema", "El principal objetivo es elevar la eficiencia y que ésta se refleje en un crecimiento permanente de las utilidades y los aportes en divisas al estado". (Pérez, 2007)

Las reflexiones precedentes son coherentes con el principio siguiente:"...La eficiencia es, por tanto, el objetivo central de la política económica pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país. Hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos tendrán un efecto positivo en nuestro balance financiero..."²

Situación del perfeccionamiento empresarial en el país antes de aplicar los decretos No.252 y No.281

Al cierre de 2006 aplicaban el perfeccionamiento 797 empresas de un total de 2 mil 732 (29%) y sus resultados económicos, comparados con el cierre del año anterior, son los siguientes: las ventas crecen un 21%; la utilidad un 5%; el aporte en divisas convertibles es un 20% superior; el total de trabajadores aumenta un 5% y la productividad crece 7%; el salario medio pasa de 399 pesos a 484 pesos. Estas empresas, siendo el 29% del total y con el 20% de las ventas, representan en el conjunto de la economía, el 51% de las utilidades, el 72% de los aportes en divisas convertibles y alcanzan una productividad superior en un 50% al resto de las empresas.

Es una realidad que se obtienen resultados superiores y éstos mejoran de año en año. Se ha trabajado por la calidad y no por la cantidad, con rigor y exigencia y se confirma que el perfeccionamiento empresarial es la experiencia más coherente y prometedora que se ha desarrollado para hacer eficiente la empresa socialista. A pesar de lo descrito, no todo marchaba como se planificó y en el discurso de clausura del seminario impartido a los directores de empresas en PE sobre la aplicación de los decretos No.252 y No. 281, se concluyó que:

"...El no haber podido incorporar más empresas y los propios problemas de las que se encuentran incorporadas al perfeccionamiento, son los aspectos negativos del trabajo realizado..."; y las causas se originan básicamente por el

² Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. (1999). Editora Política. La Habana, Cuba

incumplimiento de lo establecido en las bases generales para la implantación del PE.

Entre los problemas de las empresas en PE reflejados en dicho discurso se presentaron los siguientes:

- Existen 107 empresas, 13% del total, con resultados deficientes en la contabilidad y en el control interno
- Solo el 40% de las empresas que aplican el perfeccionamiento han logrado certificar o avalar los sistemas de gestión de la calidad
- El 17% de los sistemas de pago revisados presentaban problemas por estar mal concebidos o mal aplicados
- El 49% de las empresas planificaron en el 2007 menos utilidades que las obtenidas en el 2006; y el 28% del total habían cumplido sus planes de utilidades del año al cierre del primer semestre.

Los problemas enunciados evidencian que no todo es responsabilidad de los organismos superiores, se requiere un cambio de mentalidad de directivos y trabajadores que propicie un incremento de la conciencia económica y el suficiente sentimiento de pertenencia para llevar a los colectivos obreros a peldaños superiores de la eficiencia empresarial en la producción de bienes y(o) servicios.

Las premisas trazadas en el evento referido esclarecen las líneas de trabajo y acciones a cumplir por las empresas en PE; las que se describen a continuación:

- Han de ser las primeras en la disciplina y el cumplimiento de la ley
- Deben ser ejemplo de eficiencia económica
- El control y la eficiencia tienen que elevarse en cualquier circunstancia
- Lograr la más alta participación de todos los trabajadores
- Cero autosuficiencias y cero autocomplacencia.

Tomando en consideración los enunciados precedentes, el autor decidió estudiar la situación actual del PE en la provincia Holguín, donde se dispone de una base de datos suficiente para evaluar esta problemática.

Evolución y situación del PE en Holguín al cierre del año 2008

La implantación del sistema de PE en la provincia comenzó en el año 1998 con 20 empresas y la secuencia de incorporación desde el 2003 hasta la fecha ha presentado el comportamiento que se muestra a continuación:

Año	Total	Altas	Bajas
Año 2003	39	-	-
Año 2004	44	5	-
Año 2005	49	6	1
Año 2006	49	-	-
Año 2007	52	3	-
Año 2008	57	5	

De mantener la provincia el ritmo de incorporación del período 2003-2008 (19 empresas en 6 años), alcanzaría el 100% de incorporación en el lejano año 2061.

Actualmente, radican en el territorio 228 empresas, de las cuales 77 se han insertado en el proceso y 57 de ellas lo han implantado, que representan el 25 % del total. Ver tabla No.1.

Tabla No.1 Resultados en la provincia Holguín al cierre de diciembre de 2008

Organismo/empresa	Total	Aval Contabilidad	Situación actualizada									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
MINAGRIC	7	7	0	0	0	0	1	0	1	5	5	0
MINAZ	3	3	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0
I.N.R.H.	8	8	0	0	0	0	0	0	0	8	8	0
MINBAS	17	17	0	0	0	1	0	0	0	16	16	0
MIP	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
SIME	8	8	0	1	0	4	0	0	0	3	3	0
MICONS	12	12	0	0	0	1	0	0	0	11	11	0
MINTUR	6	6	0	0	0	3	0	0	0	4	4	0
CONSEJO DE ESTADO	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
MINIL	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0
MINAL	4	4	0	0	0	3	0	0	0	1	1	0
MITRANS	3	3	0	0	0	1	0	0	0	2	2	0
MINCIN	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
SUBTOTAL	73	73	0	1	0	15	1	0	1	56	56	0
PODER POPULAR	4	4	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0
TOTAL	77	77	0	2	0	16	1	0	2	57	57	0

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por el GPPE

El comportamiento por municipios se muestra en la tabla No.2.

Tabla No.2 Empresas incorporadas al perfeccionamiento empresarial al cierre de 2008

Municipios	Total	Aval	Situación actualizada									
		Contabilidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Holguín	51	51	0	2	0	10	1	0	2	36	36	0
Moa	13	13	0	0	0	1	0	0	0	12	12	0
Mayarí	5	5	0	0	0	1	0	0	0	4	4	0
Banes	4	4	0	0	0	2	0	0	0	2	2	0
Antilla	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Baguano	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Calixto García	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Gibara	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Total	77	77	0	3	0	14	1	0	2	57	57	0

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por el GPPE.

La información mostrada evidencia la reiteración del incumplimiento por parte de Ministerios y Consejos de Administración del acuerdo del Consejo de Ministros que los responsabiliza con rectorar esta tarea, refrendado en las bases generales del perfeccionamiento empresarial.

Análisis comparativo de la gestión empresarial en Holguín durante el Periodo: 2006/2008

Para profundizar en el análisis, se decidió procesar la información captada con el GPPE y la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE) de la provincia, correspondiente a los años 2006-2008 y realizar un análisis comparativo de la gestión empresarial en el territorio.

Al concluir el año 2006, la provincia contaba con 49 empresas en PE ubicadas en 6 municipios: Holguín con 28, Moa con 13, Mayarí con 3, Banes con 3, Gibara con 1 y Calixto García con 1; localizándose estas en 12 Organismos.

El impacto de las empresas en perfeccionamiento respecto a igual período del año 2005 comparado con el total de la economía de la provincia sigue siendo positivo y muestra crecimientos en: ventas netas 3,9%; ingresos 2,1%; las ventas en divisas en 2,8%; promedio de trabajadores en 0,5%; los aportes en CUC en 0,4%; el salario medio crece en 23,5 %y la productividad en 6,3%.

Una conclusión a priori es que las empresas en perfeccionamiento muestran resultados económicos superiores en relación con las que no lo están, son más organizadas y ejercen mayor control, aun cuando existen excepciones.

No obstante, las empresas en PE presentaron las dificultades siguientes:

- Deficiencias en la confección, presentación y aprobación de los planes económicos
- Insuficiente atención a la innovación, gestión del conocimiento, la generalización y a los temas medioambientales
- Solamente el 30% tienen implementado el sistema de gestión de la calidad
- Aplicación incorrecta de los sistemas de pagos en correspondencia con lo normado.³

Por otra parte, en el año 2006 fue nula la incorporación de las empresas al proceso debido a:

- No certificación de la contabilidad
- Empresas con condiciones, que no se incorporan
- Falta de prioridad a la tarea por parte de organismos y territorios
- Malas condiciones, fundamentalmente en empresas de subordinación local, con locales deteriorados, personal sin la calificación requerida y transporte en muy mal estado
- Incorrecta aplicación de la política de cuadros.⁴

Esta situación condujo a que las proyecciones para el año 2007, contemplaran las acciones siguientes:

- Fortalecer el trabajo de asesoramiento a las entidades del Consejo de Administración Provincial(CAP)
- Incorporar 6 empresas de subordinación nacional
- Incorporar no menos de 30 entidades al proceso en alguna de sus etapas
- Lograr que se incorporen a la aplicación del sistema de gestión de la calidad no menos de 20 empresas en el año.⁵

³ Ibidem

⁴ Ibidem

Al cierre del 2007, se encuentran implantando el PE 52 empresas, o sea, solo se incrementan 3 (1 de subordinación local y 2 de subordinación nacional); del total de empresas en perfeccionamiento 20 tienen implementado el sistema de gestión de la calidad, 5 más que en el 2006, es decir 15 menos que el incremento proyectado, inferior igualmente en entidades incorporadas al proceso con solo 18 de las 30 planificadas.⁶

El comportamiento de las proyecciones es poco alentador; debiendo añadirse que se reiteran las dificultades del año anterior en cuanto a planificación económica, innovación, estudios medioambientales y sistemas de pago.

A pesar de ello, durante el periodo 2006 -2007 los resultados integrales de la provincia en el orden económico fueron superiores; y resulta interesante evaluar el peso del resto de las empresas en la efectividad económica del territorio y compararlo con el ejercido por las que están incorporadas.

El autor realizó este análisis y un resumen del mismo se expone a continuación:

En el primer análisis, en 4 de los 10 indicadores incluidos (40%), las empresas que tienen implantado el PE muestran un crecimiento inferior al resto de las empresas, y consecuentemente reducen su impacto, ellos son: total de ingresos con una diferencia del 11%, ventas en divisas presenta diferencia del 3%, en el caso del valor agregado bruto la diferencia es del 15% y la productividad se comporta con un 19% inferior.

Como indicadores con mejores resultados de eficiencia en las empresas incorporadas al PE se encuentran: las utilidades, superiores en un 55% y el total de gastos con un 24% inferior. La rotación de los inventarios tiene un comportamiento similar en ambos grupos de empresas. Ver tabla No.3.

⁵ Ibidem

⁶ Balances 2007 y 2008 del GPPE.

Tabla No3 Resultados de las empresas de la Provincia. Periodo 2006-2007

No	Indicadores	u/m	% Crecimiento empresas en PE. 2007/2006	% crecimiento resto empresas 2007/2006
1	Total de Ingresos	MP	117	128
2	Total de Gastos	MP	93	117
3	Ventas en Divisas	MCUC	141	144
4	Utilidades	MP	237	182
5	Fondo de Salario	MP	164	105
6	Valor Agregado Bruto	MP	154	169
7	Productividad	Pesos	150	169
8	Inventarios	MP	131	129
9	Salario medio mensual	Pesos	159	106
10	Gasto total por peso de ingreso	Pesos	88	100

Tabla No.4 Valoración comparativa entre las empresas de la provincia. Período 2006-2007

No	Indicadores	u/m	% Empresas en PE/Resto empresas
			2006/2007
1	Total de Ingresos	MP	62/57
2	Total de Gastos	MP	63/50
3	Ventas en Divisas	MCUC	145/141
4	Utilidades	MP	58/76
5	Fondo de Salario	MP	63/62
6	Valor Agregado Bruto	MP	67/61
7	Productividad	Pesos	151/133
8	Inventarios	MP	92/93
9	Salario medio mensual	Pesos	143/138
10	Gasto total por peso de ingreso	Pesos	100/88

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la ONE de la provincia

Del análisis de tendencias respecto al total de empresas, se deriva que las empresas en perfeccionamiento presentan un incremento del impacto en: utilidades con un crecimiento del 18 % en el periodo del 2006 al 2007. El decrecimiento del 13% en los gastos para igual periodo también se evalúa de positivo. Ver tabla No.4.

El mismo análisis fue realizado para el periodo 2007- 2008 en el que la provincia muestra deterioro en sus principales indicadores económicos; y de manera particular, las empresas que tienen implantado el PE presentan resultados inferiores al periodo 2006-2007 en la totalidad de los indicadores evaluados; y al compararlas con el resto de las empresas, su desempeño es menos efectivo en: total de ingresos, ventas en divisas, valor agregado bruto, productividad y utilidades, indicadores claves para evaluar la efectividad en la gestión empresarial. Ver tabla No.5.

Tabla No.5 Resultados de las empresas de la Provincia. Periodo 2007-2008

No	Indicadores	u/m	% Crecimiento empresas en PE. 2008/2007	% Crecimiento resto empresas 2008/2007
1	Total de Ingresos	MP	83	99
2	Total de Gastos	MP	120	124
3	Ventas en Divisas	MCUC	63	66
4	Utilidades	MP	8	24
5	Fondo de Salario	MP	66	103
6	Valor Agregado Bruto	MP	45	89
7	Productividad	Pesos	45	84
8	Inventarios	MP	129	112
9	Salario medio mensual	Pesos	103	97
10	Gasto total por peso de ingreso	Pesos	143	134

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la ONE de la provincia.

Con relación al total de empresas, las incorporadas al perfeccionamiento presentan un decrecimiento del impacto respecto al resto, en prácticamente la totalidad de los indicadores evaluados, como puede apreciarse en la tabla No.6.

Tabla No.6 Valoración comparativa entre las empresas de la provincia. Período 2007-2008

No	Indicadores	u/m	% Empresas en PE/Resto empresas 2007/2008
1	Total de Ingresos	MP	57/47
2	Total de Gastos	MP	50/49
3	Ventas en Divisas	MCUC	141/135
4	Utilidades	MP	76/25
5	Fondo de Salario	MP	62/63
6	Valor Agregado Bruto	MP	61/31
7	Productividad	Pesos	133/71
8	Inventarios	MP	93/99
9	Salario medio mensual	Pesos	138/146
10	Gasto total por peso de ingreso	Pesos	88/111

Fuente: Elaborada por el autor con información suministrada por la ONE de la provincia.

Esta valoración confirma la necesidad de lograr la eficiencia a que están convocadas todas las empresas y mayormente aquellas que se desempeñan en condiciones favorables para el logro de sus objetivos, al contar con aseguramiento de mercado y suministros; así como tener certificada la contabilidad, cuestiones indispensables para insertarse en el PE.

1.3.- Análisis Crítico del Perfeccionamiento Empresarial

Once años constituyen un plazo suficientemente razonable para evaluar el cumplimiento de las expectativas de un proyecto, que en este caso reviste especial trascendencia para el desarrollo de la economía nacional; y los argumentos y estadísticas expuestas evidencian un cumplimiento parcial de los objetivos propuestos, resaltando como aspectos negativos los siguientes:

- Los resultados en los diversos sectores de la economía y la elevación del

desempeño competitivo de las empresas son insuficientes

- El proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa no alcanza la estabilidad requerida
- Los directivos empresariales no disponen de la preparación necesaria para estar convencidos de la importancia de alcanzar las metas superiores que el pueblo espera de sus empresas
- El ritmo de incorporación es sumamente bajo, lastrando la mejora del conjunto de la economía

Al respecto, resulta oportuno insertar el criterio del periodista Cleanel Ricardo: “...La mejoría llegará, incuestionablemente, si conseguimos el aumento de la productividad del trabajo, pero no por llamamientos ni consignas, sino con disciplina, organización, adecuada planificación de objetivos y tareas, buenos métodos de dirección y control, correctos mecanismos de estimulación y pequeñas y medianas inversiones junto a otros detalles como apoyo, esencialmente en el orden material”.

Un incentivo importante para el desarrollo de esta investigación fue la reflexión del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros en las conclusiones de la I sesión ordinaria de la Asamblea Nacional del 11.07.08, cito:

.....“Ahora se impone como nunca invertir con racionalidad nuestros limitados recursos, esencialmente en la obtención de utilidades que permitan costear los ya elevados gastos sociales del país. La producción de alimentos, la sustitución de importaciones y el incremento de las exportaciones, continúan siendo líneas fundamentales. Además el ahorro, que como ha orientado el compañero Fidel, es hoy nuestra fuente de recursos más inmediata y factible.....”

1.4. Fundamentos conceptuales para el diseño del procedimiento

Lineamientos generales

Las bases generales para el perfeccionamiento empresarial constituyen la guía principal para la elaboración del procedimiento; y en ellas se establece que:

- El proceso tiene como objetivo fundamental elevar la productividad y la eficiencia y con ello, el nivel de vida de los trabajadores

- Los trabajadores tendrán que participar activamente en todo el proceso, ampliar su propio perfil y elevar su desempeño
- La empresa deberá incrementar y diversificar su producción, en correspondencia con las capacidades instaladas, y reducir sus costos
- Cada organización decide la conveniencia o no de crear grupos de perfeccionamiento, contratar estos servicios a otras instituciones especializadas o asumir otra modalidad.

Debe apuntarse que, la práctica de la implantación del PE en las FAR, parte del criterio de que, en las etapas de diagnóstico, estudio e implantación, es conveniente crear grupos de perfeccionamiento, que de forma profesional se dediquen a esta actividad.

Otros lineamientos asumidos son:

- Cada organización económica deberá tener definidas, con claridad, sus funciones principales, y las interrelaciones funcionales que se deben establecer internamente en la organización, así como, aplicar técnicas analíticas, que le permitan seleccionar las previsiones mas importantes, de sus posibles variantes de desarrollo a mediano y a largo plazo, proyectando el programa de acción consecuente para cada caso
- La organización de la producción de bienes y servicios es el núcleo de la actividad empresarial; la empresa y todos los sistemas que intervienen en la organización empresarial están en función de la forma que adopte la actividad productiva o de prestación de servicios.

Conceptos básicos

Se incluyen igualmente conceptos derivados de una revisión exhaustiva de literatura especializada en gestión empresarial, tanto de autores internacionales (Guevara,1962; Ishikawa,1987; Goldratt,1994; Giral, *et. al*, 2000; Lusthaus *et.al*, 2001; Jiménez, 2002; Ramírez, 2003) como nacionales, (Portuondo, 1992; Alhama, 2001; Portuondo, 2001; Codina, 2002; Velázquez, 2002; Zaldívar, 2002; Díaz Llorca, 2003; Figueroa, 2003; Marcelo, *et.al*, 2003; Suárez, 2003; Acosta, 2004; Chávez, 2004; Ronda y Marcané, 2004; Columbié, 2005; De la Nuez, 2005; Piña y Pupo, 2005; Borrego,2006; De Miguel, 2006; García, 2006; Morales, 2006;

De la Cuesta, 2007; Faloh ,2007; Pérez Betancourt, 2007; Vilariño y Rodrigo, 2007; Torrens, 2007; Codina 2008; Borrego, 2009) así como de informaciones brindadas por la delegación provincial de la Oficina Nacional de Estadística (ONE) , el Grupo Provincial de Perfeccionamiento Empresarial (GPPE) y otras instituciones de la provincia Holguín; además de valoraciones y argumentos enunciados por los principales medios de prensa y autoridades del país.

Al arsenal teórico asimilado por el análisis de la documentación recopilada, se incorporaron resultados obtenidos de los estudios cuantitativos realizados para el desarrollo del presente trabajo, que de conjunto, proporcionaron el conocimiento requerido para exponer la propuesta presentada, en consonancia con las exigencias y realidades de la sociedad cubana. La abundante literatura consultada sustenta dos conclusiones esenciales:

- Incorporar la autoevaluación como elemento clave para alcanzar resultados satisfactorios en el desempeño de las empresas, pues este proceso lleva implícita la disposición de acometer acciones para solucionar los problemas detectados
- Promover un movimiento a nivel de provincia que involucre a la totalidad de las empresas; o sea, masificar el proceso.

La revolución muestra fehacientemente que sus grandes logros han sido fruto de la masificación, ahí está el movimiento deportivo, con impresionantes resultados de los atletas en los más encumbrados escenarios mundiales; la Educación , igualmente relevante tanto para la formación de la cultura integral del pueblo , como la de los hermanos latinoamericanos; y la Salud, gracias a la cual el país muestra indicadores en calidad y expectativa de vida superiores a muchos países del primer mundo, y se brindan servicios altamente demandados y reconocidos en todos los rincones del planeta.

La necesidad de la masificación se confirma con los criterios siguientes: la empresa debe ser competente, tanto como lo demande su misión y lo exija su entorno, no hay razón para excepciones (Faloh, 2007); y para lograr que el conjunto de la economía funcione mejor, el tema está en que entren más empresas al sistema. (Pérez, 2007).

Combinando los elementos enunciados, se formula la necesidad de promover un movimiento masivo dentro del sistema empresarial, a través del cual las empresas se proyecten por la mejora continua de su gestión, utilizando procedimientos de autoevaluación que le faciliten el logro de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo, en un proceso de constante ascenso que integre los conceptos siguientes:

- Descomponer la estructura de los problemas complejos, desagregándola en problemas más precisos, para enfrentar en mejores condiciones la implantación de soluciones, principal dificultad que se presenta en la etapa de aplicación para resolver el problema identificado
- El control estratégico proactivo, como herramienta garante de la retroalimentación y evaluación periódicas, determinando además si se continúa por el camino escogido o debe rectificarse el rumbo
- Identificación de las organizaciones más avanzadas, compararse con ellas y determinar cómo logran ese desempeño, para llegar así a la estrategia de aprendizaje. (Ronda y Marcané, 2004)

Todo dirigido a que los colectivos laborales se apropien de los conocimientos y habilidades básicas que les permitan elevar su rendimiento. Simultáneamente, facilitar a los directivos de la primera línea los métodos y herramientas de medición del desempeño, adecuados a las etapas a transitar por las empresas en su ascenso gradual pero constante hacia niveles de eficiencia superiores.

Principios rectores

En el contexto referido, se elabora el procedimiento propuesto, el cual conjuga elementos de los modelos diseñados por (Suarez, 2003; Faloh, 2007) y que se sustenta en los principios siguientes:

- Proactividad: analizar el entorno para adaptarse o anticiparse a él y las condiciones internas de la organización para identificar capacidades distintivas
- Mejora continua: proceso dirigido a elevar constantemente la eficacia y la eficiencia de la empresa

- Aprendizaje: desarrollar conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes, que modifiquen el comportamiento de las personas y de la organización
- Polivalencia: aumentar las potencialidades de las personas en las decisiones para mejorar su desempeño y el de la organización
- Creatividad: formar un ambiente que propicie el desarrollo de la creación y la innovación
- Flexibilidad: lograr su implementación según el estadio en que se encuentre la organización
- Innovación organizacional: cambiar la actitud y aptitud en la actividad de dirección de las organizaciones.

Se coincide con lo expresado por (Borrego, 2006), y para asegurar la fijación de niveles de desempeño satisfactorios se ratifica la necesidad de realizar las acciones fundamentales siguientes:

- **Analizar factores internos y externos:** el desarrollo eficaz de esta acción requiere especificar los criterios en términos significativos y así lograr que sean aceptados por los involucrados en su cumplimiento
- **Medir el desempeño de la organización:** proceso constante y repetitivo que permite comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, respecto al logro de la visión y objetivos previamente establecidos
- **Tomar medidas correctivas:** dirigidas a mejorar el desempeño de la empresa, debiendo definirse los responsables y los plazos de cumplimiento, además de precisar si se derivan cambios en las normas originalmente establecidas.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Revisión de documentos, diseño de indicadores, trabajo en grupo, tormenta de ideas (Betancourt, 2008).

Diseño del sistema de indicadores.

Se conoce que para realizar una evaluación, se requiere la aplicación de indicadores cuantitativos financieros y no financieros, criterios lógicos e indicadores cualitativos que aporten los elementos complementarios necesarios para lograr el análisis integral de la gestión, con miras a un “control estratégico”(Vera, 2006) autor que señala igualmente el insuficiente énfasis que se

brinda en la actualidad al proceso de construcción de indicadores de gestión o estratégicos dentro del contexto de las metodologías, considerándose su diseño y selección, en muchos casos, con cierta ligereza de contenido.

En consonancia con (Vera, 2006), se concluye que para la imprescindible evaluación de resultados, deben establecerse criterios de éxito tanto cualitativos como cuantitativos, que permitan constatar en qué medida se han logrado los objetivos y metas.

Suscribiendo lo expresado por (Armada et.al, 2009) se ratifica que los sistemas de medición de desempeño deben:

- Ser consistentes con los objetivos, metas, factores críticos del éxito y programas de la empresa
- Utilizar un grupo de indicadores simple y reducido
- Brindar información confiable respecto a cuán eficazmente se satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes
- Proveer un conjunto de indicadores para cada componente organizacional
- Apoyar el aprendizaje organizacional y la mejora continua de la empresa.

Por otra parte, el estudio de la gestión empresarial aborda en primer lugar el propósito global de la empresa; y la segunda cuestión a definir con absoluta claridad es la de las mediciones o indicadores; pues, como asevera (Goldratt, 1994): “el aspecto más delicado es la medición del desempeño individual; ya que resulta impropio dedicar más del 50 % del tiempo de los ejecutivos a “apagar incendios”, conociendo que la resistencia de una cadena viene dada por su eslabón más débil, y éste o éstos son los que se requiere identificar y actuar sobre ellos, para incidir en el desempeño de la empresa” .

Es por ello que la utilización de indicadores ha venido adquiriendo cada vez más relevancia en los procesos de seguimiento y evaluación de la gestión empresarial, y se ha convertido en un elemento central de los sistemas de alineación organizacional y compensación basada en resultados (Vera, 2006). Seleccionar las áreas correctas a medir, viene a ser la clave.

Evaluación del nivel de desempeño de la empresa

Apoyar la toma de decisiones supone tanto ayudar a los empresarios en la fijación de sus objetivos y establecer las posibles vías para lograrlos, como proponer y validar indicadores que les permitan controlar la gestión de la empresa; para ello es muy útil identificar "estados de referencia", que permitan, de alguna manera, diagnosticar la situación existente en la empresa en un momento dado, respecto a un patrón de referencia, identificar las mejores prácticas gerenciales en sus diferentes procesos y trazar las vías para incorporarlas progresivamente en la empresa en términos de objetivos.

La existencia de dificultades en el desempeño de las empresas, genera una oportunidad de introducción de herramientas de gestión para elevar el rendimiento integral de las empresas, que permitan trabajar en las direcciones siguientes:

- Gestionar y organizar la información interna y del entorno
- Evaluar la satisfacción de los clientes
- Implantar el proceso de planificación estratégica
- Determinar la estrategia empresarial
- Confeccionar el plan de innovación
- Desarrollar el trabajo en equipo
- Introducir la cultura de la gestión del conocimiento
- Aumentar la participación, la delegación y la estimulación a los trabajadores
- Medir la satisfacción del personal.

Se ha escogido el método multicriterio, considerando lo expuesto en tal sentido por (Curbelo,2009),que los métodos de evaluación y decisión multicriterios comprenden la selección entre un conjunto de alternativas factibles, la optimización con varias funciones objetivos simultáneamente, un agente decisor y procedimientos de evaluación racionales y consistentes.

Para identificar los indicadores a incluir en cada una de las áreas seleccionadas se utilizaron las bases generales para el perfeccionamiento empresarial y criterios para la evaluación de las organizaciones (Faloh, 2007), aplicando un proceso de selección que contempló indicadores cuantitativos y cualitativos, relacionados

tanto con los resultados de los procesos inherentes al funcionamiento de la empresa como con los procesos conductores a dichos resultados.

La relación de indicadores que se presenta aborda la problemática esencial de cada una de las áreas seleccionadas y de los sistemas que conforman el sistema de dirección y gestión. No obstante, al aplicarse el procedimiento este listado puede ajustarse a las condiciones concretas de la empresa objeto de estudio.

Consecuente con lo anterior, se han seleccionado un total de 20 indicadores que, de forma convencional, se insertan en 7 áreas fundamentales del sistema de gestión de la empresa.

Características de los indicadores a diseñar

Considerando los criterios emitidos en la bibliografía consultada (Pérez, 2006; García, 2006; Vera, 2006) para caracterizar los indicadores se proponen los elementos siguientes:

Definición: significa darle un nombre al indicador y especificar cómo se realizará su cálculo, o sea incluye: nombre, utilidad, forma de cálculo y unidades.

Objetivo: es necesario definir claramente el objetivo del indicador, su razón de ser, lo cual permitirá conocerlo y expresará el lineamiento, la política que encerrará su medición y lo que se obtendrá de él.

Niveles de referencia: el nivel de referencia se asocia al estado deseado del indicador (ED), lo cual servirá para compararlo con el estado actual (EA); se podrán considerar como estado deseado o patrón de referencia:

- 1 Las metas establecidas
- 2 El comportamiento histórico del indicador (para establecer tendencias)
- 3 El valor del indicador con respecto a la competencia.

Responsabilidad: dará respuesta a las preguntas ¿quién lo mide? y ¿quién actuará en consecuencia con los resultados cuando haya desviaciones?

Periodicidad: dará respuesta a la pregunta ¿cuándo medirlo?

Requerimiento de los indicadores: no pueden ser muchos, deben abarcar toda la organización, estar estrechamente relacionados con la estrategia y las áreas que la misma impactó.

Sintetizando las ideas expuestas se arriba las conclusiones siguientes:

- Las vertiginosas transformaciones ocurridas durante los últimos decenios en el contexto económico social a nivel mundial imprimieron un ritmo intenso de propuestas y búsquedas en el campo de la gestión empresarial, que coinciden en abordar el fenómeno organizacional como una filosofía global que permita utilizar herramientas y técnicas diversas, en correspondencia con las condiciones concretas que inciden sobre la empresa.
- En las circunstancias particulares enfrentadas por la revolución para materializar una política económica dirigida a eliminar las deformaciones estructurales derivadas de siglos de capitalismo dependiente, se conjugaron factores de diversa índole que impidieron la concreción de los resultados esperados en cada uno de los períodos transitados desde 1959 hasta la celebración del V Congreso del PCC.
- A once años de implantado la evaluación de las expectativas del perfeccionamiento empresarial evidencia un cumplimiento parcial de los objetivos propuestos.
- Se expone el basamento teórico para el diseño de un procedimiento para la mejora del desempeño empresarial; con el objetivo de contribuir a la solución de los aspectos negativos enunciados

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS

El presente capítulo tiene como objetivo expresar de forma detallada el procedimiento para la mejora del desempeño de las empresas; así como los criterios para la selección y el diseño de los indicadores a utilizar en el mismo.

2.1 Objetivos generales

Sus objetivos están en consonancia con los que acomete el equipo de investigación de la Facultad de Economía de La Universidad de la Habana (Zaldívar, 2002), consistentes en abordar la línea de investigación sobre perfeccionamiento de la gestión empresarial, en sus aspectos gerencial, económico, financiero y de los restantes sistemas empresariales, con el fin de:

- Generalizar la aplicación de modernas técnicas y teorías gerenciales en la empresa cubana
- Propiciar el desarrollo de una cultura empresarial que garantice la conjugación de los valores más importantes de la sociedad cubana con un desempeño eficiente de las empresas en correspondencia con las tendencias internacionales.

En tal sentido, se asume la alternativa de insistir en el perfeccionamiento empresarial, sin desconocer la necesidad de adecuarlo a cada circunstancia, enfrentando las deficiencias y errores, en medio de la búsqueda de mayor organización, control y exigencia, valorados como principios insoslayables para alcanzar la efectividad requerida en el desempeño de la empresa estatal.

Por otra parte, el procedimiento contribuye a la incorporación de las empresas al sistema de dirección y gestión, al facilitar la implantación de un proceso de mejora continua que permite acortar los plazos para alcanzar mejores resultados.

2.2. Contenido del Procedimiento

Al resumir lo anteriormente expuesto; el procedimiento a aplicar consta de las fases siguientes:

Fase 1.- Diagnóstico estratégico

Objetivo: Determinar las potencialidades de la empresa, tanto en sus relaciones internas como con el entorno para elevar su desempeño.

Descripción: Realizar una caracterización de la entidad para resumir su situación interna y la del entorno; diseñar un sistema de indicadores que permita evaluar el desempeño de la empresa mediante la identificación de los elementos propensos a mejorar, perfeccionar o consolidar, y profundizar en las causas que provocan no alcanzar el estado de referencia.

Fase 2.-Elaboración del plan de acción

Objetivo: Proyectar la mejora continua del desempeño de la organización.

Descripción: Planificar las acciones para solucionar aquellos aspectos que limitan el desempeño de la empresa.

Paso 1: Identificación de las áreas e indicadores críticos

Se identifican las áreas e indicadores de comportamiento más discreto, y se establece el orden de prioridad de las acciones a ejecutar.

Paso 2: Confección del plan de acción

Derivado de lo expresado en el paso 1, se conforma el plan de acción, cuya concepción armoniza con las perspectivas y objetivos estratégicos declarados en el procedimiento y que se muestran a continuación:

Perspectivas	Objetivos estratégicos
Financiera	Crecimiento
Clientes	Proyección al cliente
Procesos internos	Eficacia en los servicios
Crecimiento y aprendizaje	Atención al ser humano

Es aplicable a todas sus áreas funcionales y unidades empresariales de base; y en el se establecen acciones de mejora para mantener la eficacia de los procesos y de los sistemas de gestión que garanticen el desarrollo de su labor así como el avance a estadios superiores.

Fase 3.-Ejecución y monitoreo

Objetivo: Implantar el plan de acción y supervisar que los resultados obtenidos se correspondan con los previstos.

Descripción: Evaluar el efecto que las acciones planificadas ejercen en el comportamiento de la organización y proceder a los ajustes pertinentes.

2.2.1 Fase 1.- Diagnóstico estratégico

Etapas No.1 Caracterización de la empresa

Se realiza una caracterización integral de la empresa, evaluando el comportamiento de los procesos fundamentales relacionados con el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, para lo cual se utiliza la revisión documental, entrevistas, encuestas y otras herramientas.

Etapas No.2 Cálculo del nivel de desempeño de la empresa

Como resultado de la investigación, se propone un procedimiento para evaluar y mejorar el desempeño en las empresas, derivado de una adecuación a los presentados por (Suarez, 2003; Faloh, 2007), que contempla los pasos siguientes:

Paso 1: Identificación de las áreas claves de la empresa y diseño de los indicadores seleccionados.

Las áreas seleccionadas y los criterios de medida para la evaluación de cada indicador se describen a continuación.

I.- Área económico-financiera

Indicador No.1.- Cumplimiento del plan de ventas

Objetivo: Aporta elementos sobre la efectividad de la empresa

Forma de cálculo: Se obtiene de la relación entre las ventas reales respecto a las planificadas

Unidades: Se expresa en %

Nivel de referencia: Cumplimiento de las ventas igual o superior al 100%

Responsabilidad: Director económico-financiero y directores de UEB

Periodicidad: mensual.

Se considera un indicador fundamental, su evaluación será de muy bien cuando se cumple al 100% el plan de ventas planificado, bien cuando el cumplimiento se encuentra entre el 96 y el 99%, regular para un cumplimiento del 93 al 95%, se

evaluará de mal cuando el rango de cumplimiento es del 90 al 92%, y de muy mal cuando el nivel de cumplimiento es inferior al 90% del valor planificado. La valoración final estará asociada al comportamiento de las Utilidades alcanzadas por la empresa.

Indicador No.2.-Reducción de los gastos planificados

Objetivo: Aporta elementos sobre la eficiencia en el uso de los recursos de la empresa

Forma de cálculo: Se obtiene de la relación entre los gastos reales respecto a los planificados

Unidades: Se expresa en %

Nivel de referencia: Cumplimiento de los gastos igual o inferior al 90%

Responsabilidad: Director económico-financiero y directores de UEB

Periodicidad: mensual.

La reducción de los gastos en el proceso de producción incide decisivamente en los resultados finales de la empresa, su evaluación será muy bien cuando su cumplimiento es inferior al 90% del gasto planificado, bien cuando el cumplimiento se encuentra entre el 91 y el 95%, regular para un cumplimiento entre el 96 y el 100%, se evaluará de mal cuando el rango de cumplimiento es del 101 al 104% ,y de muy mal cuando el nivel de cumplimiento es igual o superior al 105 % del valor planificado.

Indicador No.3.-Incremento de las utilidades

Objetivo: Aporta elementos sobre la efectividad de la empresa

Forma de cálculo: Se obtiene de la relación entre las utilidades reales respecto a las planificadas

Unidades: Se expresa en %

Nivel de referencia: Cumplimiento de las utilidades igual o superior al 110%

Responsabilidad: Director económico-financiero y directores de UEB

Periodicidad: mensual.

Obtener beneficios constituye la cualidad sistémica de toda organización, es por ello que su evaluación será de muy bien cuando el cumplimiento es igual o superior al 110% del valor planificado, bien cuando el cumplimiento se encuentra entre el 101 y el 109%, regular para un cumplimiento del 91 al 100%, se evaluará de mal cuando

el rango de cumplimiento es inferior al 90%, y de muy mal cuando se producen pérdidas.

Indicador No.4.-Reducción de las cuentas por cobrar

Objetivo: Aporta elementos sobre la efectividad de la empresa

Forma de cálculo: Se determina el ciclo de cobro por la formula siguiente:

$$\text{Ciclo de cobro} = \frac{\text{Total de cuentas x cobrar}}{\text{Total de ventas acumuladas}} \times n \text{ meses}$$

Donde:

n= cantidad de meses cerrados al efectuar el calculo

Unidades: Se expresa en días

Nivel de referencia: Ciclo de cobro inferior a 30 días, sin cuentas fuera de término

Responsabilidad: Director económico-financiero y directores de UEB

Periodicidad: mensual.

Reviste especial importancia para garantizar la liquidez financiera de las empresas, su evaluación será de muy bien cuando el ciclo de cobro es inferior a 30 días, bien cuando el ciclo está entre 31 y 60 días, se evalúa de regular cuando el ciclo está entre 61 y 90 días, mal para un ciclo entre 91 y 120 días ; y muy mal cuando sobrepasa los 120 días.

Indicador No.5.-Reducción de los inventarios

Objetivo: Aporta elementos sobre la efectividad de la empresa

Forma de cálculo: Se determina el ciclo de inventario por la formula siguiente:

$$Ci = \frac{IpT}{V}$$

Donde:

Ci = Ciclo de inventarios, Ip = Inventarios promedio o su saldo, T =Tiempo y V = ventas o costo de ventas.

Unidades: Se expresa en días

Nivel de referencia: Ciclo de inventario inferior a 30 días

Responsabilidad: Director económico-financiero y directores de UEB

Periodicidad: mensual.

Igualmente influye decisivamente en la liquidez financiera de las empresas, su evaluación será de muy bien cuando el ciclo de cobro es inferior a 30 días, bien

cuando el ciclo está entre 31 y 60 días, se evalúa de regular cuando el ciclo está entre 61 y 90 días, mal para un ciclo entre 91 y 120 días; y muy mal cuando sobrepasa los 120 días.

II. Área de organización y liderazgo

Indicador No.6.-Orientación estratégica

Objetivo: Conocer en qué medida la empresa proyecta y asegura el cumplimiento de los objetivos estratégicos

Forma de cálculo: Valoración cualitativa utilizando herramientas como revisión documental, encuestas y otras

Unidades: Se expresa cualitativamente

Nivel de referencia: Cumplimiento de la misión y la visión de la empresa

Responsabilidad: Coordinador o director adjunto

Periodicidad: Trimestral

La capacidad de la empresa para proyectar su accionar en función del cumplimiento de la misión y visión trazadas ejercerá un efecto notable en sus resultados finales, su evaluación irá desde muy bien cuando se toman decisiones con el consenso de mandos intermedios y trabajadores y basadas en el cumplimiento de la misión y la visión hasta muy mal cuando no está elaborada la misión y la visión de la empresa.

Indicador No.7.-Nivel de preparación de cuadros y trabajadores

Objetivo: Evaluar la competencia de cuadros y trabajadores para enfrentar satisfactoriamente los compromisos de la organización

Forma de cálculo: Valoración cualitativa utilizando herramientas como revisión documental, encuestas y otras

Unidades: Se expresa cualitativamente

Nivel de referencia: Alta preparación en todos los niveles de la empresa

Responsabilidad: Coordinador y director de recursos humanos

Periodicidad: Anual

Constituye premisa esencial en la obtención de resultados satisfactorios, su evaluación irá desde muy bien cuando hay alta preparación en todos los niveles de la empresa hasta muy mal cuando no se dispone de personal calificado para el desempeño de los puestos claves.

Indicador No.8.-Grado de participación en la dirección de los trabajadores

Objetivo: Evaluar la participación integrada a la proyección estratégica, incluyendo la toma de decisiones en la solución de problemas

Forma de cálculo: Valoración cualitativa utilizando herramientas como revisión documental, encuestas y otras

Unidades: Se expresa cualitativamente

Nivel de referencia: Alta participación en todos los niveles de la empresa

Responsabilidad: Coordinador o director adjunto

Periodicidad: Trimestral

Se ubica entre los principios fundamentales del PE, su evaluación irá desde muy bien cuando se logra la participación integrada a la proyección estratégica, incluyendo la toma de decisiones en la solución de problemas hasta muy mal cuando no existe una estrategia definida de participación colectiva.

Indicador No.9.-Estilo y método de dirección predominante

Objetivo: Evaluar el estilo de dirección predominante en la empresa

Forma de cálculo: Valoración cualitativa utilizando herramientas como revisión documental, encuestas y otras

Unidades: Se expresa cualitativamente

Nivel de referencia: Predomina la ejemplaridad en los cuadros y un estilo participativo de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas en la toma de decisiones

Responsabilidad: Director general

Periodicidad: anual

Sistema relevante dentro del SDG , su evaluación irá desde muy bien cuando predomina la ejemplaridad y un estilo participativo de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas en la toma de las decisiones hasta muy mal cuando el rasgo principal es un estilo de dirección de ordeno y mando que genera una limitada participación.

III. Área de planeamiento y control

Indicador No.10.-Conocimiento del personal sobre la visión y los objetivos estratégicos

Objetivo: Conocer el funcionamiento del sistema de comunicación en la empresa

Forma de cálculo: Valoración cualitativa utilizando herramientas como revisión documental, encuestas y otras

Unidades: Se expresa cualitativamente

Nivel de referencia: Los trabajadores cuentan con la información necesaria y oportunidades para aportar a la misión, los valores, estrategias, políticas y planes de la organización

Responsabilidad: Coordinador y jefe de departamento de información

Periodicidad: Trimestral

Indicador asociado con dos de las funciones principales de la dirección, su evaluación irá desde muy bien cuando los trabajadores cuentan con la información necesaria y oportunidades para aportar a la misión, los valores, estrategias, políticas y planes de la organización hasta muy mal cuando, por no disponer de información oportuna y suficiente, la participación de los trabajadores en el proceso de planificación y control es nula.

Indicador No.11.-Desagregación del plan económico y frecuencia de su chequeo

Objetivo: Determinar si los planes de la empresa son coherentes con sus estrategias

Forma de cálculo: Valoración cualitativa utilizando herramientas como revisión documental, encuestas y otras

Unidades: Se expresa cualitativamente

Nivel de referencia: Se identifican objetivos realistas y medibles, además, los cuadros y trabajadores los siguen en forma periódica procediendo a su ajuste cuando es necesario

Responsabilidad: Director económico- financiero

Periodicidad: mensual

Indicador vinculado a la perspectiva financiera, su evaluación irá desde muy bien cuando los planes de la empresa son coherentes con sus estrategias, al identificar

objetivos realistas y medibles, estableciendo plazos de cumplimiento factibles de cumplir; además, los cuadros y trabajadores los monitorean en forma periódica procediendo a su ajuste cuando es necesario hasta muy mal cuando no existe una estrategia definida que permita proyectar objetivos concretos que propicien el desarrollo de la empresa.

IV. Área de mercadotecnia

Indicador No.12.-Grado de relación con proveedores

Objetivo: Valorar el nivel de aseguramiento de los suministros en la empresa

Forma de cálculo: Se utilizará como herramienta el modelo para la evaluación de proveedores. Ver anexo No.1.

Unidades: Se expresa cualitativamente

Nivel de referencia: Relaciones recíprocamente satisfactorias con los proveedores

Responsabilidad: Director de logística y director de la unidad básica de aseguramiento

Periodicidad: Mensual

La influencia de los proveedores en el desempeño de la empresa es un indicador fundamental, cuya evaluación irá desde muy bien cuando estas relaciones son recíprocamente satisfactorias hasta muy mal cuando se manifiestan inconformidades inaceptables, resultando las relaciones inadecuadas.

Indicador No.13.-Nivel de satisfacción de los clientes

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción del cliente

Forma de cálculo: Procesamiento de las encuestas a los clientes

Unidades: Se expresa cualitativamente

Nivel de referencia: Que la satisfacción del cliente obtenga una calificación superior a 4 puntos

Responsabilidad: Director de mercadotecnia y directores de UEB

Periodicidad: Mensual

La vocación al cliente deviene en factor determinante para que una empresa alcance resultados relevantes, este indicador se evaluará de muy bien cuando la satisfacción del cliente obtenga una calificación superior a 4 puntos, bien cuando alcance una puntuación entre 3,0 y 3,9 , será regular entre 2,0 y 2,9 puntos, obtendrá mal si la puntuación se encuentra entre 1,0 y 1,9 ; y será muy mal cuando

la calificación obtenida sea inferior a 1 punto. Se utilizarán como herramientas; la encuesta destinada a evaluar la satisfacción del cliente para lo cual se emplea el registro que se refleja en el anexo No.2 y el que resume el resultado de las encuestas .Ver anexo No.3.

V. Área de capital humano

Indicador No.14.-Tipo de procedimientos para seleccionar el personal de la empresa

Objetivo: Identificar si el proceso de reclutamiento da respuesta oportuna a las necesidades puntuales de fuerza de trabajo en la empresa

Forma de cálculo: Valoración cualitativa utilizando la revisión documental

Unidades: Se expresa cualitativamente

Nivel de referencia: Que se garantice la incorporación de trabajadores con alta responsabilidad, disciplina, laboriosidad y eficiencia en el desempeño de sus funciones

Responsabilidad: Director de recursos humanos

Periodicidad: Mensual

El proceso de reclutamiento, selección e ingreso de personal permite dar respuesta oportuna y permanente a las necesidades puntuales de fuerza de trabajo en la empresa, este indicador se evaluará desde muy bien cuando el procedimiento implantado garantice la incorporación de trabajadores con alta responsabilidad, disciplina, laboriosidad y eficiencia en el desempeño de sus funciones, poseedores de condiciones políticas y morales acordes con los principios de la revolución y calificación real demostrada hasta muy mal cuando no existe un procedimiento definido para cubrir las plazas vacantes.

Indicador No.15.-Alcance de los planes de capacitación y formación

Objetivo: Conocer si los planes de capacitación y formación aseguran que se formen integralmente a los trabajadores

Forma de cálculo: Valoración cualitativa utilizando la revisión documental, encuestas y otras

Unidades: Se expresa cualitativamente

Nivel de referencia: Que se formen integralmente a los trabajadores para que incidan sobre el aumento de la productividad y el logro de la misión en la empresa

Responsabilidad: Director de recursos humanos

Periodicidad: Anual

Este indicador se evaluará desde muy bien cuando los planes de capacitación y formación aseguran que se formen integralmente a los trabajadores para que incidan sobre el aumento de la productividad y el logro de la misión en la empresa hasta muy mal cuando no se confeccionan los planes de capacitación y formación del personal

Indicador No.16.-Sistema de evaluación del desempeño y reconocimiento

Objetivo: Evaluar cómo se comportan los planes de desarrollo de las competencias y el clima laboral

Forma de cálculo: Valoración cualitativa utilizando la revisión documental, encuestas, modelo de evaluación del desempeño y otras

Unidades: Se expresa cualitativamente

Nivel de referencia: Que el sistema permite evaluar la actuación, los resultados y el comportamiento individual para alcanzar los objetivos propuestos y el logro de la misión en la empresa

Responsabilidad: Director de recursos humanos

Periodicidad: Anual

Este indicador se evaluará desde muy bien, cuando el sistema permite evaluar la actuación, los resultados y el comportamiento individual para alcanzar los objetivos propuestos y sirve de base para la toma de decisiones respecto a la selección para un puesto, la permanencia, el desarrollo, la promoción, democión y el estímulo por los resultados, así como para elaborar las planificaciones anuales de preparación y superación del personal de la empresa, hasta muy mal cuando la remuneración es inferior a los esfuerzos realizados y los resultados alcanzados, lo cual genera un clima laboral desfavorable. Adicionalmente, se utilizará como herramienta el modelo para la evaluación del desempeño individual. Ver anexo No.4.

VI. Área de desarrollo tecnológico

Indicador No.17.-Obsolescencia de la tecnología disponible

Objetivo: Valorar la capacidad de respuesta de la tecnología disponible a la demanda y a las oportunidades brindadas por el mercado

Forma de cálculo: Valoración cualitativa utilizando la revisión documental, encuestas y otras

Unidades: Se expresa cualitativamente

Nivel de referencia: Contar con tecnología de avanzada en óptimo estado técnico

Responsabilidad: Director de ingeniería

Periodicidad: Mensual

Este indicador evalúa la capacidad de respuesta de la tecnología disponible a la demanda y a las oportunidades brindadas por el mercado, oscilando desde muy bien cuando se cuenta con tecnología de avanzada en óptimo estado técnico hasta muy mal cuando la tecnología disponible es obsoleta y presenta alto grado de deterioro.

Indicador No.18.-Nivel de utilización de la tecnología

Objetivo: Valorar el funcionamiento del sistema para el aprovechamiento y mantenimiento de la tecnología

Forma de cálculo: Se incorporará como herramienta, el inventario y estado técnico del equipamiento tecnológico. Ver anexo No.5

Unidades: Se expresa cualitativamente

Nivel de referencia: Contar con un efectivo y documentado sistema para el aprovechamiento y mantenimiento de la tecnología

Responsabilidad: Director de ingeniería

Periodicidad: Mensual

Este indicador se evaluará desde muy bien cuando la empresa cuenta con un efectivo y documentado sistema para el aprovechamiento y mantenimiento de la tecnología hasta muy mal cuando presenta muy bajo aprovechamiento de la tecnología disponible.

VII. Área de impacto en la sociedad

Indicador No.19.- Sistemas de Gestión Implantados

Objetivo: Determinar los sistemas del SDG que la empresa tiene implantados

Forma de cálculo: Valoración cualitativa mediante revisión documental

Unidades: Se expresa cualitativamente

Nivel de referencia: La empresa tiene implantados todos los sistemas del SDG

Responsabilidad: Directora de supervisión y gestión

Periodicidad: Trimestral

Este indicador se evaluará desde muy bien cuando la empresa tiene implantados todos los sistemas del SDG hasta muy mal cuando no ha iniciado acciones para incorporarse al SDG.

Indicador No.20.-Certificados y reconocimientos alcanzados

Objetivo: Valorar el reconocimiento social que tiene la empresa

Forma de cálculo: Valoración cualitativa mediante revisión documental

Unidades: Se expresa cualitativamente

Nivel de referencia: Cuando la empresa alcanza la condición de Vanguardia Nacional o recibe el Premio Nacional de Calidad

Responsabilidad: Directora de supervisión y gestión

Periodicidad: Anual

Este indicador se evaluará desde muy bien cuando la empresa alcanza la condición de Vanguardia Nacional o recibe el Premio Nacional de Calidad hasta muy mal cuando no ha recibido ningún reconocimiento.

Paso 2: Determinación del peso relativo (Vi) de cada área en el desempeño de la empresa

Para ello se utiliza el grado de importancia otorgado a cada área por los expertos convocados, recomendándose seleccionar, además de los principales directivos de la empresa a los responsables de los procesos incluidos en el análisis, e incluir trabajadores con amplia experiencia en el proceso productivo, para determinar el peso porcentual relativo de cada área (Vi) en el desempeño de la empresa.

Paso 3: Determinación del peso relativo (Vij) de cada indicador respecto al área en que se ubican

Para ello se utiliza igualmente el grado de importancia otorgado a cada indicador por los expertos convocados, determinando el peso porcentual relativo de cada indicador (Vi) respecto al área que califica.

Paso 4: Determinación de la puntuación correspondiente a cada indicador

Para ello, el grupo evaluador de la empresa, califica el comportamiento que presenta en ese momento cada uno de los indicadores analizados, considerando cinco (5) niveles o estadios de evaluación con su puntuación (Pj) correspondiente, propuestos por (Suárez, 2003).

Puntuación para los niveles de comportamiento de los indicadores.

Nivel	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal
Puntuación (Pj)	10	8	6	2	1

Las actividades cuyos resultados no son susceptibles de mediciones físicas se evaluarán desde el punto de vista cualitativo, y posteriormente se les asigna un valor que permita su comparación o gradación comparativa.

Paso 5: Determinación del nivel de desempeño de cada área (NDi)

En este paso, queda determinado el comportamiento de cada una de las áreas seleccionadas y la puntuación alcanzada permite su clasificación en el sentido del efecto que ejerce en el desempeño de la empresa, coadyuvando así a establecer las acciones a llevar a cabo para solucionar las desviaciones detectadas. La fórmula de cálculo aplicada es la siguiente:

$$NDi = \frac{\sum_{i=1}^k P_i}{10 * \sum_{i=1}^k V_i} * 100$$

Donde K= número de indicadores en el área.

Vi= peso porcentual relativo de cada indicador

Pi= puntuación otorgada a cada indicador

10= puntuación equivalente al estado deseado

Paso 6: Determinación del nivel de desempeño de la empresa (NDE)

Similar al paso anterior, se utiliza un medidor ponderado que relaciona el peso porcentual relativo dado por los expertos a cada una de las áreas con la máxima calificación que se corresponde con el estado de excelencia; o sea, el valor máximo de las variables medidoras (10puntos) con los respectivos pesos según su importancia.

Para ello se aplica la fórmula siguiente:

$$NDE = \frac{\sum_{i=1}^k P_i}{10 * \sum_{i=1}^k V_i} * 100$$

Donde:

Vi: Peso relativo o ponderación del área i

Pi: Puntuación alcanzada por el área i

k: Cantidad de áreas

10= puntuación equivalente al estado deseado

Es importante para el desarrollo exitoso de este paso, realizar una selección adecuada de los expertos a conformar el grupo evaluador; recomendándose, en correspondencia con la práctica usual, elegir entre 7 y 12 directivos y (o) especialistas con probada experiencia profesional y suficiente conocimiento de los procesos de la empresa objeto de estudio.

El cálculo del desempeño de la empresa se lleva a cabo mediante el procesamiento de una encuesta específicamente diseñada para esta investigación, combinado con entrevistas a la alta dirección y otras herramientas de análisis. Ver anexo No.6.

El indicador NDE permite conocer cuál es la brecha entre el nivel de excelencia a que puede aspirar una empresa y el que realmente tiene, así como determinar las limitaciones existentes por indicadores y por áreas funcionales; para trabajar en pos de su solución mediante un proceso de mejora continua a partir de las prioridades derivadas de los resultados que se obtengan en cada una de las áreas y para cada indicador.

Clasificación de la empresa

Un instrumento fundamental de este procedimiento es la matriz de evaluación, que se conforma vinculando los indicadores correspondientes a las 7 áreas, con los diferentes tipos de empresas conceptualizadas en las categorías siguientes, por la eficiencia, eficiente, competente y clase mundial derivada de la expuesta por (Giral et.al, 2000; Faloh, 2007).

Como empresa por la eficiencia, se considera aquella que presenta un deterioro sustancial en el comportamiento de los indicadores fundamentales, varios de ellos evaluados de mal ó muy mal, lo cual la invalida para alcanzar una puntuación superior a 60 puntos.

La empresa eficiente dispone de un adecuado nivel de organización y un comportamiento aceptable de sus procesos fundamentales que le permiten mostrar resultados técnicos satisfactorios, aunque presentan insuficiencias que le impiden alcanzar resultados relevantes. Su calificación oscila entre 61 y 79 puntos pues la generalidad de los indicadores son evaluados de regular y bien.

Una empresa competente es aquella que ocupa un lugar de avanzada en el universo empresarial por contar con un sistema de dirección y gestión sólidamente implantado y muestra un desarrollo integral, la generalidad de sus procesos obtienen evaluaciones entre bien y muy bien, por lo que su calificación oscila entre 80 y 94 puntos.

La empresa de clase mundial es el estadio superior del sistema empresarial cubano, su calificación oscila entre 95 y 100 puntos; y prácticamente todos sus procesos obtienen evaluación de muy bien, por lo que se convierten en empresas de referencia.

Un elemento clave para la aplicación integral del procedimiento que se propone en esta tesis de maestría, es que resulta apropiado para todas las empresas, con independencia del nivel de desarrollo que presente.

Etapa No.3.- Análisis de las causas que afectan el desempeño

Para culminar esta fase, el grupo evaluador profundizará en el análisis de las causas que afectan el desempeño de la empresa, utilizando para ello técnicas de trabajo en grupo como la tormenta de ideas, causa efecto, Pareto y otras que se ajusten al cumplimiento de este objetivo.

2.2.2 Fase 2.- Elaboración del plan de acción

En este acápite se suscribe lo expresado por (Ronda y Marcané, 2004) que, para definir los valores finales de una organización se debe tener en cuenta el resultado

del diagnóstico estratégico y los valores compartidos para que la definición sea objetiva, para lo cual se trazan los pasos siguientes.

Paso 1: Identificación de las áreas e indicadores críticos

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se identifican las áreas e indicadores de comportamiento inferior al estado deseado, sobre los cuales se centrará el orden de prioridad de las acciones a ejecutar, iniciando por las áreas e indicadores que alcancen menor puntuación; e incluyendo todas las que no logren la evaluación del estado deseado.

Paso 2: Confección del plan de acción

Continuando la secuencia propuesta, se definen las acciones a ejecutar en cada área para los indicadores a priorizar, y se conforma el plan de acción armonizando las perspectivas de las diferentes áreas con los objetivos estratégicos declarados por la empresa

La secuencia se inicia por el área de menor puntuación, en la que se planifican acciones que rectifiquen las desviaciones de los indicadores involucrados en la afectación al desempeño.

En las acciones planificadas se fijan los responsables y los plazos de cumplimiento. Las mismas tienen entre sus objetivos, asegurar el cumplimiento de los planes de ingreso y utilidades, fortalecer el posicionamiento en los mercados tradicionales y penetrar nuevos segmentos ventajosos; y lograr una adecuada combinación de la gestión estratégica y operativa, con un enfoque al cliente, basado en procesos y la mejora continua de sus productos y servicios.

2.2.3 Fase 3.- Ejecución y monitoreo

Una vez implantado el plan de acción derivado del diagnóstico, debe someterse a revisión periódica mediante un proceso de monitoreo que permita confirmar su validez y (o) aplicar las correcciones que correspondan, a partir del desempeño de la empresa bajo las condiciones concretas que prevalezcan en el proceso de aplicación.

El aseguramiento de esta fase se prevé desde la confección del plan de acción, en el que se fijan los responsables y los plazos de cumplimiento de las acciones planificadas.

Resumiendo lo expresado hasta aquí, se formulan las conclusiones siguientes:

- Se ha expuesto de forma detallada un procedimiento dirigido a la mejora del desempeño empresarial, que se sustenta en los principios generales para la solución de problemas y conjuga elementos de dos modelos con aplicaciones prácticas en Cuba, y presenta como novedad el sistema de cálculo para determinar el nivel de desempeño que tiene la empresa, lo que permitirá, una vez efectuado el análisis de las causas que lo afectan, definir la prioridad de las acciones a emprender en función del comportamiento de las áreas evaluadas.
- Este procedimiento facilita el cumplimiento del objetivo de investigadores y empresarios cubanos, consistente en identificar y atacar los obstáculos para alcanzar eficiencia, eficacia y competitividad, utilizando para ello métodos y técnicas que permitan trazar nuevas estrategias basadas esencialmente en la Calidad total y el mejoramiento continuo.

CAPÍTULO III - APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA GEOCUBA ORIENTE NORTE

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos en la empresa objeto de estudio con la aplicación del procedimiento diseñado para la mejora del desempeño empresarial con el objetivo de validar su efectividad.

3.1. Fase1: Diagnóstico estratégico

Etapas No.1 Caracterización de la empresa

La empresa GEOCUBA Oriente Norte surge el primero de mayo de 1995 como resultado de la integración del Instituto Cubano de Hidrografía y el Instituto Cubano de Geodesia y Cartografía, organizaciones con antecedentes desde la década del 40, es una de las empresas territoriales del Grupo Empresarial GEOCUBA que representa las Provincias Holguín y Las Tunas.

La empresa se encuentra diseñada para la obtención de utilidades destinadas a contribuir a la reserva estatal, particularmente en CUC y al autofinanciamiento de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.

Misión principal

Brinda soluciones integradas a la sociedad y sus clientes como soporte georeferencial en las esferas de la geodesia, la cartografía, el catastro y sistemas de información geográfica y la ayuda a la navegación, realiza estudios de peligro, riesgo, y vulnerabilidad, medioambientales. Además, servicios de artes gráficas, metrológicos para la calibración y verificación de equipos topogeodésicos y de desarrollo e implementación de aplicaciones y soluciones para la infraestructura de datos espaciales. Presta servicios científico-tecnológicos especializados afines con las geociencias, dirigidos a garantizar los estudios de prefactibilidad de la ingeniería básica y de detalle para todo tipo de obra, la consultoría, asesoría técnica y las investigaciones ingeniero-geológicas regionales y de detalle, estudios de vulnerabilidad, peligro y riesgo de desastres, trabajos geólogo-geofísicos en interés de proyectos de recuperación de playas; estudios de patologías de las construcciones y diagnóstico por efectos producidos en condiciones naturales extremas.

Ejecuta proyectos de ciencia e innovación tecnológica que apoyan proyectos hidrogeológicos e hidrológicos y tareas de simulación y uso inteligente del terreno.

Objetivos estratégicos

- Incrementar las ventas totales, las utilidades después de impuesto y el aporte en CUC
- Sistematizar la presencia de la empresa en los sectores claves de la economía, junto a los servicios al Estado y a las FAR, perfeccionando la gestión de dirección y ofreciendo soluciones eficientes y eficaces para el cliente
- Lograr un nivel tecnológico que asegure servicios competitivos en las actividades líderes, a partir de la introducción de nuevas tecnologías y el desarrollo de la ciencia e- innovación tecnológica
- Lograr el nivel de completamiento, estabilidad, formación y desarrollo del capital humano que garantice la elevación de la competencia del mismo para asegurar el logro de la misión y visión de la empresa.

Visión

La empresa GEOCUBA Oriente Norte logra incrementos sostenidos en sus ingresos y utilidades, crecen los aportes financieros al desarrollo de la sociedad y sus finanzas le permiten ejecutar sus operaciones y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Se crean las condiciones en la empresa para que los productos de artes gráficas, cartografía digital y sistemas de información geográfica conformen sus fuentes principales de ingresos, a la vez se satisfacen los compromisos contraídos con la defensa y se generan nuevos servicios en la infraestructura de datos espaciales de la República de Cuba y servicios científico-tecnológicos especializados afines con las geociencias, dirigidos a garantizar los estudios de prefactibilidad de la ingeniería básica y de detalle para todo tipo de obra.

Tiene consolidada su presencia y permanencia en los polos níquelífero y turístico, y se ha convertido en suministrador exclusivo de las producciones gráficas que aseguran el sistema del Grupo de Administración Empresarial,

saneamiento ambiental con bacterias de acción dirigida y cartografía temática para sector turístico.

Se desarrolla el capital humano y se fortalece el proceso de renovación y de elevación de su competencia y formación de valores.

Tiene implantado y certificado el sistema de gestión de la calidad (SGC); y trabaja en la implantación de los sistemas de seguridad y salud del trabajo (SSST) y de gestión ambiental (SGA).

Estructura y organización

La dirección general radica en calle Aguilera No.189 entre Morales Lemus y Narciso López en la Ciudad de Holguín, a ella se subordinan 7 direcciones funcionales y 5 departamentos. Las direcciones son:

- Producción
- Economía y finanzas
- Mercadotecnia
- Ingeniería
- Gestión y supervisión
- Recursos humanos
- Logística

Y los departamentos de:

- Información
- Geoinformática
- Régimen especial de seguridad
- Asesoría Jurídica

Para cumplir su misión cuenta con 8 unidades empresariales de base:

- Agencia Las Tunas
- Agencia gráfica
- Agencia Holguín
- Agencia ayuda a la navegación

- Agencia investigaciones regionales
- Unidad básica laboratorio de metrología No.57
- Unidad básica de aseguramiento
- Unidad básica de servicios.

La estructura organizacional de la empresa y sus componentes organizativos están condicionados a los servicios y productos que determinan su misión; y consecuentemente las unidades que la conforman responden al agrupamiento por producto / mercado, o sea, las unidades son formadas sobre la base de los productos que hacen o los servicios que brindan; y los puestos de trabajo son agrupados de acuerdo con los conocimientos y destrezas que sus miembros traen al cargo. Es decir, los puestos se agrupan por funciones y las unidades por producto / mercado.

Un ejemplo de ello es que como consecuencia del impetuoso desarrollo del polo niquelífero, se produjo la apertura de una oficina territorial en Moa para insertarse en ese importante segmento de mercado.

Diseño de los enlaces laterales

Los encadenamientos o enlaces laterales generalizados en la empresa son:

- Sistema de control del desempeño
- Sistema de planeamiento de la acción
- Dispositivos de enlace (comités permanentes).

El primero se utiliza tanto individualmente como en las unidades y evalúa el rendimiento alcanzado en un período dado (mensual, trimestral y anual).

Los planes de acción determinan el como lograr un resultado planificado; y entre los dispositivos de enlace destacan los comités permanentes en los que se elaboran las políticas de la empresa y dan un carácter participativo a la toma de decisiones al aumentar la democratización de la organización. La empresa cuenta con los comités siguientes:

- Comité de mercadotecnia
- Comité de calidad
- Comité de gestión
- Comité de control

-Consejo técnico asesor.

Toma de decisiones y factores situacionales

En correspondencia con el tipo de agrupación de las unidades organizativas, predomina en la empresa la descentralización vertical limitada (paralela), mediante la cual a los directores de unidades empresariales de base (UEB), ubicados en la línea media, se les otorga un nivel alto de autoridad y autonomía para el desempeño de sus funciones, entre las que se encuentran:

- Selección del personal
- Firma de Contratos de Servicios
- Control del desempeño y elaboración de planes de acción.

Todas las UEB funcionan bajo el principio de autofinanciamiento, por lo que realizan su gestión económica corriente, administran los recursos asignados, garantizan la más eficiente dirección y utilización de la fuerza de trabajo y sus capacidades productivas.

Las UEB garantizan su gestión de aseguramiento del mercado para el cumplimiento de sus planes técnico- económicos y emplean como método y estilo de dirección principal el participativo, como herramienta fundamental para proponerse en cada período metas superiores.

Los proyectos ejecutivos y las órdenes de trabajo constituyen los documentos básicos para la organización, planificación, ejecución y evaluación técnico económica de la producción y los servicios

Clasificación de la organización

Atendiendo a los elementos recopilados durante la revisión documental puede concluirse que, la Empresa GEOCUBA Oriente Norte presenta una estructura de forma divisional ya que:

- El principal mecanismo de coordinación es la formalización de los resultados
- La parte clave de la organización radica en las UEB, o sea la línea media
- El tipo de descentralización predominante es la vertical limitada (paralela).

Consecuentemente, no deben introducirse cambios esenciales en la estructura organizacional de esta empresa; máxime, si se valoran sus resultados en los

últimos tres años; no obstante, pueden contemplarse acciones encaminadas a la consolidación del SDG.

Principales resultados técnico económicos

En el último, trienio la empresa ha logrado un crecimiento sostenido en los principales indicadores técnico-económicos, con una utilización racional de los recursos sin deterioro en los elementos de gastos; y simultáneamente han crecido las utilidades y los aportes al presupuesto estatal.

Ejemplo de ello se refleja en la selección de las cuentas más significativas que intervienen en el referido análisis durante el periodo 2007-2008, cuyo comportamiento se describe en la Tabla No.8.

Tabla No.8 Resultados técnico económicos de la empresa GEOCUBA Oriente Norte.

Periodo 2007/2008

Denominación	Período	%	Período	%	Variaciones 08-07		Variación
	Terminado		Terminado		Importe	%	tamaño
	en 31/12/08		en 31/12/07				común
Ventas netas (MMP)	10.6	100,0	10.0	100,0	0.6	5,9	0,0
menos: Costo de ventas	5.5	51,7	4.8	47,3	0.7	15,9	4,5
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas (MMP)	5.1	48,3	5.3	52,7	-0.2	-3,1	-4,5
menos: Gastos generales y administración	1.6	15,5	1.7	17,2	-0.1	-4,6	-1,7
Utilidad o pérdida en operaciones (MMP)	3.5	32,8	3.6	35,5	-0.1	-2,4	-2,8

Fuente: Elaboración propia con información de los estados financieros de la empresa

En el caso de las Ventas netas se manifiesta un saldo ascendente de 590.7 MP del año 2008 respecto al 2007, lo que representa un 5.9% y de 1 384.0 MP del 2007 respecto al 2006 para un 16%, que refleja una disminución en el ritmo de crecimiento debido a políticas trazadas a nivel del Grupo Empresarial GEOCUBA en los planes técnico-económicos.

El desarrollo de inversiones en artes gráficas, cartografía digital y sistemas de información geográfica, propició el incremento de las ventas en los productos estrella de la empresa.

Respecto al costo de ventas:

Como se puede observar, en el año 2007 el costo de venta representa el 47.3% de las ventas netas y la variación porcentual de las ventas disminuyó en un 3.1 %, aspecto que resulta favorable.

En el año 2008 este indicador alcanza el 51.7% de las ventas netas y la variación porcentual de las ventas se incrementó en un 5.9%, mientras el costo de ventas se incrementó a un ritmo muy superior del 15,9%, comportamiento calificado de negativo.

Mercadotecnia

La cualidad sistémica de la empresa radica en la obtención de utilidades que, junto al incremento de las ventas y del aporte al presupuesto, constituyen los indicadores fundamentales para medir su desempeño y definen el primer objetivo estratégico de la entidad.

Los grupos de poder que influyen sobre la organización están determinados por las interrelaciones que se generan para la consecución de la cualidad sistémica, apareciendo implicados externos e internos.

Entre los implicados externos destacan clientes y proveedores. El aprovisionamiento oportuno de los insumos garantiza el cumplimiento del plan de ingresos, con incidencia positiva de los proveedores sobre la cualidad sistémica, efecto similar produce el crecimiento de la demanda de servicios por parte de sus clientes.

Respecto a la complejidad en la situación límite, puede caracterizarse de la forma siguiente:

La situación límite de resultados se conceptualiza como de alto poder, pues existe un mercado creciente para los servicios que ofertamos; y la situación límite de aseguramiento es igualmente de alto poder, ya que los insumos y medios requeridos para garantizar la cualidad sistémica se ofertan por encima de sus

necesidades, estando en condiciones de practicar una negociación dura como compradores.

En ocasiones, por incumplimientos en los plazos de entrega de los suministros se crean dificultades para cumplir los volúmenes de producción comprometidos con los clientes.

Consolidando las dos situaciones límite, se define la total de la empresa como de máximo poder, comportamiento que ha caracterizado el desempeño de la misma durante los últimos 5 años y, en consecuencia, su estrategia permanente radica en el estudio constante de la situación límite que enfrenta, accionar para incrementar gradualmente las capacidades productivas y reducir así la diferencia entre las demandas del mercado y la oferta de productos y servicios que ella brinda. Se trabaja igualmente en la reducción de los problemas de oportunidad de los suministros, el perfeccionamiento de la contratación con los proveedores y el aseguramiento del financiamiento necesario para cumplir en tiempo las obligaciones de pago contraídas con ellos.

Caracterización de los clientes internos

Los suministros para la producción, el estado técnico del transporte, las condiciones de los locales y los medios de trabajo, así como la atención integral al hombre son atributos evaluados en el nivel de satisfacción del cliente interno, constituido por las unidades empresariales de base y los trabajadores de la empresa.

La evaluación de la satisfacción del cliente se analiza trimestralmente en el consejo de dirección correspondiente, y queda constancia de esto en las actas del consejo.

Cabe destacar que, mediante la evaluación trimestral se detectan las insuficiencias presentes en los diferentes procesos y consecuentemente se planifican las acciones para su rectificación.

Caracterización de los clientes externos

Con respecto a estos clientes; la empresa cuenta con una alta complejidad, dada la diversidad de productos y servicios que oferta, los cuales se dirigen en primer lugar a satisfacer las necesidades de instituciones de las FAR y la oficina nacional de

hidrografía y geodesia (ONHG); pero que, dadas las posibilidades de las capacidades productivas disponibles, se brindan servicios a otros clientes entre los que se encuentran MINBAS, MINTUR, MICONS, CUPET, ESEAN, MINSAP y otros, con alto peso relativo en los volúmenes de producción alcanzados por la empresa .

La evaluación de la satisfacción del cliente se realiza de forma cualitativa, tomando como base el índice de satisfacción de cliente calculado y la escala establecidos en los procedimientos del SGC certificado de la empresa, que son:

Evaluación	Rango en que se encuentra el índice de satisfacción
E ----- Excelente	$4.8 \leq ISC = 5$
MB --- Muy bien	$3.7 \leq ISC < 4.8$
B ----- Bien	$3 \leq ISC < 3.7$
R ----- Regular	$2 \leq ISC < 3$
M ----- Mal	$1 \leq ISC < 2$

El índice de satisfacción es adimensional y se determina a partir del promedio de la evaluación de cada atributo; en una escala de 1 a 5 puntos. Ver anexo No.2

Para la evaluación de los atributos por el criterio de los clientes, se tendrán en cuenta los resultados de las encuestas y los registros de quejas y reclamaciones.

Un cliente se considerará insatisfecho si ocurre lo siguiente:

- a) Existen en el período analizado quejas y reclamaciones procedentes
- b) Los resultados de las encuestas realizadas arrojan evaluaciones de mal en algunos de los atributos
- c) En las encuestas realizadas los clientes expresan que no están satisfechas sus expectativas y (o) necesidades.

En los resultados de las encuestas realizadas los clientes expresan otros criterios negativos.

Constantemente se realizan estudios de mercado que permitan conocer a profundidad las potencialidades de crecimiento de las ventas y consecuentemente las acciones requeridas en el campo de las inversiones para situarse a la altura de la demanda.

Caracterización de los competidores

Dado que existe un mercado creciente para los servicios que oferta y por ser líder absoluto en varios de ellos, la empresa se ubica en una posición muy favorable, clasificando su situación límite como de alto poder, a pesar de existir familias de productos y(o) servicios en que si existen competidores fuertes, como los estudios medioambientales, para citar un ejemplo.

Caracterización de los proveedores

El 60 % de los insumos de la empresa llega a través del Grupo Empresarial que garantiza centralmente las importaciones. Otros productos se compran directamente en el país como alternativa para suplir demoras en algunos renglones claves; en general los proveedores garantizan un suministro estable.

Capital humano

Los trabajadores son los que concretan en la práctica la consecución de la cualidad sistémica, para lo cual se requiere estén preparados y capacitados, constituyendo la formación de los trabajadores un objetivo de primerísimo orden.

Igualmente importante es el papel de las organizaciones políticas y de masas ya que propician el fortalecimiento del trabajo político ideológico, factor clave en la elevación de la conciencia económica del colectivo que favorece la utilización racional de los recursos.

Los valores esenciales proclamados por la organización, son:

- Vocación al cliente.
- Colaboración estratégica con clientes y proveedores
- Consolidar el proceso de mejora continua
- Actitud proactiva en cuanto a la protección del medioambiente.

Estado de implantación de los sistemas de gestión

Se han implantado de forma integrada, son únicos a nivel de empresa y se trabajan en todas las unidades y para todos los productos y servicios al unísono, con la situación siguiente:

- **Sistema de dirección y gestión empresarial**

Implantado en toda a la empresa.

- **Sistema de control interno**

Implantado en toda a la empresa. Obtuvo calificación de satisfactorio en la auditoría de certificación de los fondos descentralizados de la eficiencia durante tres años consecutivos (2006 , 2007 y 2008), de bien por el control sorpresivo del MINFAR a la seguridad y protección y de bien en el control integral del Grupo Empresarial.

- **Sistema de gestión de la calidad**

Implantado, su alcance comprende todos los productos, servicios y UEB. Fue certificado por la ONN en abril del 2007 y ratificada la certificación en febrero de 2009.

- **Sistema de gestión para la competencia del laboratorio de calibración**

Implantado conforme a los requisitos de la NC ISO/IEC 17025: 2008. Solicitada su acreditación a la Oficina Nacional de Acreditación de la República de Cuba (ONARC) con alcance limitado a las nomenclaturas lineales.

- **Sistema de gestión para la seguridad y salud en el trabajo**

Implantado conforme a los requisitos de la norma cubana NC ISO 18001: 2005 en toda la estructura de la empresa. Se planifica lograr su certificación en el año 2010.

- **Sistema de gestión ambiental**

Implantado conforme a los requisitos de la norma NC ISO 14001: 2004. Se planifica lograr su certificación en el año 2010.

Impacto en la sociedad

Durante el último trienio la empresa objeto de estudio ha obtenido importantes reconocimientos en el orden individual y colectivo entre los que sobresalen.

- Empresa destacada por su alto nivel innovativo (2006 y 2008)
- Empresa destacada por su nivel innovativo bueno (2007)
- Premio Nacional Vida y Obra UNAICC a Nadir Fernández Milanés (2007)
- Premio Pomares de la UNAICC a Olga Máximova (2007)
- Premio Provincial en Evento de Mujeres Creadoras (2008)

- Obtención de Reconocimiento Especial del Comité Provincial del SNTCD de Holguín al Buro de innovación y racionalización de la Empresa GEOCUBA Oriente Norte por los destacados resultados alcanzados en el trabajo de la ANIR, en homenaje al 50 Aniversario de la Caída en Combate de Emilio Bárcenas Pier (30/Julio/2008)
- Otorgamiento del Premio Nacional de la UNAICC “Por la Obra de toda una vida” a Olga Máximova (2008)
- Otorgamiento de Mención como empresa destacada en la opción por el Premio Provincial de la Calidad (2009).

Como resultado del trabajo integral, las evaluaciones, controles y auditorias ,el estado político moral y disciplinario de la empresa ha sido calificado de satisfactorio por la dirección general del Grupo Empresarial GEOCUBA, lo que les ha permitido alcanzar el reconocimiento como Empresa Destacada del Grupo durante los años 2006, 2007 y 2008. Además, por Orden No. 1 del Vice Ministro Primero el reconocimiento como Empresa Destacada dentro del Sistema Empresarial de las FAR en los años 2007 y 2008.

Para complementar la caracterización integral de la empresa, dirigida a evaluar el comportamiento de sus procesos fundamentales y determinar la incidencia de los mismos en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, se desarrolla un análisis de los factores externos e internos que repercuten en su desempeño, para lo que se utilizan diversas herramientas, incluidas la revisión documental, entrevistas, encuestas y otras, cuyo resumen se refleja a continuación.

Diagnóstico interno:

Debilidades

1. Falta de tecnología adecuada para el cumplimiento de los atributos
2. Falta de transporte para la entrega de los productos
3. Deficiente desarrollo inversionista que responda a las necesidades de los clientes

4. Falta de una adecuada política de capacitación y preparación de los recursos humanos.
5. No se tiene asegurado un mantenimiento al equipamiento tecnológico que garantice un alto índice de disponibilidad técnica.

Fortalezas

1. Solvencia económica de la empresa
2. Cercanía de la imprenta a los clientes
3. Sentido de pertenencia de los trabajadores
4. Conocimientos y experiencia en el desarrollo de estos productos.

Diagnóstico externo:

Amenazas

1. Surgimiento y desarrollo tecnológico y humano de los competidores
2. Imposibilidad de adquisición oportuna de tecnología de avanzada
3. Los competidores cuentan con centros de formación de personal calificado.
4. Las materias primas y materiales no cumplen con las especificaciones (tiempo, variedad y precio)
5. Insuficiente oferta de piezas de repuesto que aseguren el mantenimiento oportuno de las máquinas

Oportunidades

1. Desarrollo del turismo en Cuba y en la provincia
2. La integración de los países latinoamericanos
3. Posibilidad de asumir el mercado con el cierre de contratos con empresas mixtas
4. Sustitución de importaciones
5. Nuevas inversiones.

Etapas No.2 Cálculo del nivel de desempeño de la empresa

Se aplicó y procesó la encuesta que se muestra en el anexo No.6 y finalmente, el grupo evaluador, conformado por cinco directores funcionales y cuatro directores de UEB (ver anexo No.7) procesó la información recopilada mediante la revisión de los documentos presentados por las direcciones funcionales de la empresa y la

proveniente de las sesiones de trabajo desarrolladas para valorar el comportamiento de los indicadores seleccionados y las interrelaciones entre las áreas funcionales; y con estos elementos se conformó la tabla No.9 para el cálculo del nivel de desempeño de la empresa .

La valoración realizada para cada una de las áreas se desarrollo de la forma siguiente:

I.- Área económico-financiera

Por consenso del grupo evaluador se determinó que el peso relativo de esta área en el desempeño de la empresa sea del 21%, atendiendo a la importancia de los indicadores que la integran en los resultados finales de la entidad. Por otra parte, la puntuación de cada indicador se otorgó según los parámetros definidos en el procedimiento. La calificación de 92,2 puntos ratifica la evaluación realizada en la caracterización.

II.- Área de organización y liderazgo

El grupo evaluador determinó que el peso relativo de esta área en el desempeño de la empresa sea del 13%. La puntuación de cada indicador se determinó según los parámetros definidos en el procedimiento y utilizando la mediana como estadígrafo. La calificación de 80,0 puntos califica a esta área entre las que presentan un comportamiento discreto.

III.- Área de planeamiento y control

Obtiene una calificación de 80,0 puntos califica a esta área entre las que presentan un comportamiento discreto.

Su peso relativo en el desempeño de la empresa se estimó en el 11%. La puntuación de cada indicador se determinó según los parámetros definidos en el procedimiento y utilizando la mediana como estadígrafo.

IV.- Área de mercadotecnia

Muy asociada a los resultados técnico- económicos de la empresa, el peso relativo de esta área en el desempeño de la empresa se estimó en el 13%. Obtiene una calificación de 91,2 puntos que la ubica entre las áreas de mejores resultados de la empresa, dado a la puntuación alcanzada por los indicadores que la integran.

V.- Área de capital humano

Por consenso del grupo evaluador se determinó que el peso relativo de esta área en el desempeño de la empresa sea del 15%, atendiendo a la importancia de los indicadores que evalúa, relacionados con el activo más importante de la empresa. La puntuación de cada indicador se otorgó según los parámetros definidos en el procedimiento. La calificación de 86,8 puntos demuestra que se realiza un trabajo satisfactorio.

VI.- Área de desarrollo tecnológico

Obtiene una calificación de 80,0 puntos califica a esta área entre las que presentan un comportamiento discreto.

Su peso relativo en el desempeño de la empresa se estimó en el 17%. La puntuación de cada indicador se determinó según los parámetros definidos en el procedimiento y utilizando la mediana como estadígrafo.

VII.- Área de impacto en la sociedad

Obtiene una calificación de 80,0 puntos califica a esta área entre las que presentan un comportamiento discreto.

Su peso relativo en el desempeño de la empresa se estimó en el 10%. La puntuación de cada indicador se determinó según los parámetros definidos en el procedimiento y utilizando la mediana como estadígrafo

Tabla No.9 Cálculo del nivel de desempeño de la empresa

No	Indicadores	Vi	MB	B	R	M	MM	Pj
I. Área económico-financiera								
1	Cumplimiento plan de ventas	0.32	10					3.20
2	Reducción de gastos	0.20	10					2.00
3	Cumplimiento de las utilidades	0.22	10					2.20
4	Reducción del ciclo de cobro	0.13		8				1.04
5	Reducción de los inventarios	0.13			6			0.78
Nivel desempeño área económico-financiera		1.00						92.2
Subtotal área		0.21	10					2.10
II. Área de organización y liderazgo								
6	Orientación estratégica	0.26		8				2.08

Aplicación en la empresa GEOCUBA oriente norte

No	Indicadores	Vi	MB	B	R	M	MM	Pj
7	Nivel de preparación de cuadros y trabajadores.	0.31		8				2.48
8	Grado de participación en la dirección de los trabajadores	0.21		8				1.68
9	Estilo y método de dirección predominante.	0.22		8				1.76
Nivel desempeño área organización y liderazgo		1.00						80
Subtotal área		0.13		8				1.04
III. Área de planeamiento y control								
10	Conocimiento del personal sobre la visión y los objetivos estratégicos	0.45		8				3.60
11	Desagregación del plan económico y frecuencia de su chequeo.	0.55		8				4.40
Nivel desempeño área planeamiento y control		1.00						80
Subtotal área		0.11		8				0.88
IV. Área de mercadotecnia								
12	Grado de relación con proveedores y la competencia.	0.44		8				3.52
13	Nivel de satisfacción de los clientes.	0.56	10					5.60
Nivel desempeño área mercadotecnia		1.00						91.2
Subtotal área		0.13	10					1.30
V. Área de Capital humano								
14	Tipo de procedimientos para seleccionar el personal de la empresa.	0.33		8				2.64
15	Alcance de los planes de capacitación y formación.	0.33		8				2.64
16	Sistema de evaluación del desempeño y reconocimiento	0.34	10					3.4
Nivel desempeño área capital humano		1.00						86.8
Subtotal área		0.15		8				1.20
VI. Área de desarrollo tecnológico								
17	Obsolescencia de la tecnología disponible.	0.44		8				3.52
18	Nivel de utilización de la tecnología.	0.56		8				4.48
Nivel desempeño área desarrollo tecnológico		1.00						80
Subtotal área		0.17		8				1.36
VII. Área de impacto en la sociedad								
19	Sistemas de gestión implantados.	0.61		8				4.88

No	Indicadores	Vi	MB	B	R	M	MM	Pj
20	Certificados y reconocimientos alcanzados,	0.39		8				3.12
Nivel desempeño área impacto en la sociedad		1.00						80
Subtotal área		0.10		8				0.80
Nivel desempeño empresa		1.00						86.80

La calificación alcanzada por la empresa objeto de estudio es de 86,80 puntos, que le proporciona una clasificación de **Empresa competente**.

3.2 FASE 2: Elaboración del plan de acción

Paso 1: Identificación de las áreas e indicadores críticos

A partir de los resultados obtenidos, se evidencia que el desempeño integral de esta empresa se evalúa de satisfactorio al lograr la clasificación de Empresa Competente, no obstante, se identifican áreas e indicadores de comportamiento discreto, sobre los cuales se centrará el orden de prioridad de las acciones a ejecutar, como se muestra a continuación:

- 1.-Desarrollo tecnológico _____ 80 puntos
- 2.-Organización y liderazgo _____ 80 puntos
- 3.-Planeamiento y control _____ 80 puntos
- 4.-Impacto en la sociedad _____ 80 puntos
- 5.-Capital humano _____ 87 puntos
- 6.- Mercadotecnia _____ 91 puntos
- 7.-Economico-financiera _____ 92 puntos

Consecuentemente, los indicadores que requieren la mayor prioridad vienen a ser los de menor puntuación; y a partir de la consolidación de las opiniones de los expertos consultados, resultan ser los siguientes:

- Obsolescencia de la tecnología disponible
- Nivel de utilización de la tecnología
- Nivel de preparación de cuadros y técnicos.
- Grado de Participación en la dirección de los trabajadores.
- Conocimiento del personal sobre la visión y los objetivos estratégicos

- Sistemas de gestión implantados
- Ciclo de cobro
- Ciclo de inventario

Estas conclusiones son consistentes con las expuestas en el análisis sobre los factores externos e internos realizado previamente, por lo que corresponde continuar la aplicación del procedimiento.

Paso 2: Confección del plan de acción

Derivado de lo expresado en el paso 1, se conforma el plan de acción, cuya concepción armoniza con las perspectivas y objetivos estratégicos declarados en la caracterización de la empresa y que se muestran a continuación:

Perspectivas	Objetivos estratégicos
Financiera	Crecimiento
Clientes	Proyección al cliente
Procesos internos	Eficacia en los servicios
Crecimiento y aprendizaje	Atención al ser humano

Resulta oportuno destacar la práctica que utiliza la empresa GEOCUBA Oriente Norte para enfrentar los obstáculos que limitan su desarrollo, consistente en incluir en la estrategia para el corto y mediano plazo, las acciones a emprender para atenuar su efecto o dar solución a los mismos.

La estrategia de la empresa tiene como objetivo asegurar el cumplimiento de los planes de ingreso y utilidades, fortaleciendo su posicionamiento en los mercados tradicionales y penetrando nuevos segmentos ventajosos, mediante la consolidación del perfeccionamiento empresarial y logrando una adecuada combinación de la gestión estratégica y operativa, con un enfoque al cliente, basado en procesos y la mejora continua de sus productos y servicios.

Es aplicable a todas sus áreas funcionales y unidades empresariales de base; y en ella se establecen acciones de mejora para mantener la eficacia de los procesos y de los sistemas de gestión que garanticen el desarrollo de su labor así como el avance a estadios superiores.

La estrategia incluye los aspectos siguientes.

- Misión y visión, políticas y compromisos
- Matriz DAFO
- Objetivos estratégicos
- Objetivos de apoyo
- Acciones estratégicas (acciones de mejora)
- Productos distintivos
- Revisión por la dirección de los sistemas de gestión
- Evaluación de la eficacia de los procesos y de los sistemas; se establece en los procedimientos del SGC certificado o para la empresa que la gestión empresarial es eficaz si la eficacia de los procesos es mayor o igual a 85%.

Continuando la secuencia propuesta, se definen las acciones a ejecutar en cada área para los indicadores a priorizar, y se conforma el plan de acción para el año 2010, el cual se muestra a continuación:

1.- Área de desarrollo tecnológico _____ Calificación: 80 puntos

Indicador: Obsolescencia de la Tecnología

Acción propuesta: Incluir en los contratos que lo permitan, la compra de nuevos equipos

Responsable: Director Ingeniería

Ejecuta: Directores de UEB

Periodicidad: Mensual

Indicador: Obsolescencia de la Tecnología

Acción propuesta: Presentar en los planes técnico - económicos programas de nuevos equipamientos

Responsable: Director Ingeniería

Ejecuta: Directores de UEB

Periodicidad: Anual

Indicador: Nivel de utilización de la Tecnología

Acción propuesta: Incluir en los contratos la compra de medios y accesorios para el transporte

Responsable: Director Ingeniería

Ejecuta: Directores de UEB

Periodicidad: Mensual

Indicador: Nivel de utilización de la Tecnología

Acción propuesta: Planificación del presupuesto en los planes técnico económicos para programar reparación capital del transporte de mayor tiempo de explotación

Responsable: Director Ingeniería

Ejecuta: Directores de UEB

Periodicidad: Anual

2.- Área de organización y liderazgo _____ Calificación: 80 puntos

Indicador: Nivel de preparación de cuadros y trabajadores

Acción propuesta: Programar cursos de preparación internos y externos según necesidades de aprendizaje de cuadros y trabajadores

Responsable: Director de recursos humanos

Ejecuta: Directores de UEB y jefes de departamento de recursos humanos

Periodicidad: Anual

Indicador: Grado de Participación en la dirección de los trabajadores

Acción propuesta: Fortalecer Sistema de Comunicación

Responsable: Jefe de departamento de información

Ejecuta: Directores de UEB

Periodicidad: Mensual

3.- Área de planeamiento y control _____ Calificación: 80 puntos

Indicador: Conocimiento del personal sobre la visión y los objetivos estratégicos

Acción propuesta: Cursos de preparación internos

Responsable: Director de recursos humanos

Ejecuta: Directores de UEB y jefes de departamento de recursos humanos

Periodicidad: Mensual

4.- Área de impacto en la sociedad_____ Calificación: 80 puntos

Indicador: Sistemas de gestión implantados

Acción propuesta: Cumplir las acciones planificadas en el cronograma de implantación del SGA y el SST.

Responsable: Directora de supervisión y gestión

Ejecuta: Directores de UEB

Periodicidad: trimestral

Indicador: Certificados y Reconocimientos alcanzados

Acción propuesta: Asegurar confección del expediente por el Premio Provincial de Calidad.

Responsable: Directora de supervisión y gestión

Ejecuta: Directores funcionales

Fecha de Cumplimiento: Junio 30

5.- Área de capital humano_____ Calificación: 87 puntos

Indicador: Alcance de los planes de capacitación y formación

Acción propuesta: Programar los planes de capacitación y formación según las necesidades de aprendizaje de cuadros y trabajadores

Responsable: Director de recursos humanos

Ejecuta: Directores de UEB

Periodicidad: Anual

6.- Área de mercadotecnia_____ Calificación: 91 puntos

Indicador: Grado de relación con proveedores y la competencia

Acción propuesta: Establecer relaciones contractuales que aseguren en tiempo y forma los suministros de materiales

Responsable: Director de Mercadotecnia

Ejecuta: Directores de UEB

Periodicidad: mensual

7.- Área económico financiera _____ Calificación: 92 puntos

Indicador: Reducción del Ciclo de cobro

Acción propuesta: Mantener el ciclo de cobro inferior a 30 días, sin cuentas por cobrar fuera de término

Responsable: Director Económico Financiero.

Ejecuta: Directores de UEB

Periodicidad: mensual

Indicador: Reducción de los Inventarios

Acción propuesta: Mantener la rotación de los insumos fundamentales inferior a 90 días.

Responsable: Director Económico Financiero y Director Logística

Ejecuta: Director UBA Directores de UEB

Periodicidad: mensual

3.3 FASE 3: Ejecución y monitoreo

Este plan de acción se inserta en los objetivos generales proyectados por la dirección de la empresa para el año 2010, en el que se responsabiliza a las direcciones funcionales y las unidades empresariales de base con su ejecución.

La fiscalización de su cumplimiento se prevé con su inclusión en el plan de temas anual del consejo de dirección y en el de los demás órganos de dirección colegiados de la empresa. Además, a través de los resultados que muestre la entidad en el transcurso del año en las auditorías y controles externos, así como en los balances trimestrales que se presentan a la dirección del Grupo Empresarial, en los que se aborda integralmente el comportamiento de todos los procesos.

Aplicación en la empresa GEOCUBA oriente norte

Finalmente; se concluye que, mediante la técnica del estudio de caso, se aplicó el procedimiento para la mejora del desempeño empresarial en la Empresa GEOCUBA Oriente Norte, lo que permitió validar la hipótesis general de la investigación, al demostrar su consistencia lógica, factibilidad, flexibilidad y pertinencia e integrándolo a los procesos de toma de decisiones de la empresa.

Conclusiones generales

Resumiendo los resultados de esta investigación, se arriba a las conclusiones generales siguientes:

- En el marco de la investigación se establece un basamento teórico derivado de teorías plasmadas en la literatura internacional y nacional sobre el tema, que propicia el desarrollo de la gestión empresarial
- El problema científico planteado, a cuya solución contribuye la investigación resumida en esta tesis queda confirmado en el desarrollo del trabajo y revela la existencia de problemas asociados al desempeño de las empresas, para cuya solución se requiere aplicar un enfoque integral
- Las áreas y los indicadores desarrollados y/o adecuados en esta investigación para caracterizar el nivel de desempeño de la empresa demostraron su pertinencia y poder revelador, y constituyen una guía para evaluar la gestión empresarial y una plataforma para diseñar una estrategia competitiva.
- El procedimiento elaborado deviene herramienta sumamente útil, pues su aplicación sirve para apoyar la toma de decisiones referentes a la estrategia a trazar por las empresas con el objetivo de imprimir mayor ritmo al proceso de implantación del sistema de dirección y gestión.

Recomendaciones

- Dar seguimiento a la implementación integral del procedimiento en la Empresa GEOCUBA Oriente Norte, con el fin de lograr que esta empresa se convierta en una organización de referencia en el sistema empresarial de la provincia.
- Desarrollar la línea de investigación iniciada con esta tesis, profundizando en temas tales como: informatización del procedimiento y herramientas propuestas, aplicación en empresas de la provincia situadas en los estadios más bajos del desempeño gerencial.
- Divulgar los resultados de esta investigación mediante la publicación de artículos científicos, monografías, presentación en eventos, a través de cursos de formación para lograr su consolidación teórico - práctica y su incorporación progresiva a los documentos metodológicos en poder de las empresas para enfrentar el proceso de implantación del sistema de dirección y gestión.

Bibliografía:

1. Acosta Álvarez, D (2004). Liderazgo Organizacional: ¿Cómo diagnosticarlo? Santa Clara, Cuba.
2. Alhama Belamaric, et.al (2001). Perfeccionamiento Empresarial .Retos y Realidades. Habana, Cuba.
3. Alhama Belamaric, R (2002). Nuevas Formas Organizativas. La gestión de recursos humanos entre los valores del tener y del ser. Habana, Cuba.
4. Alhama Belamaric, R (2006). ¿Cuáles Ciencias Sociales para qué Gestión Empresarial? Habana, Cuba
5. Alonso Suárez, C (2008). El Capital Humano, clave de la eficiencia empresarial. Revista BETSIME. Ciudad de la Habana, Cuba. 7 págs.
6. Arcos Bergnes, A (2007). Evocando al Che. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, Cuba
7. Armada Trabas, E; Ruso Armada, F y Ruso Álvarez, E (2009). Cuadro de Mando Integral. Experiencia cubana. Revista BETSIME. Ciudad de la Habana, Cuba.
8. Betancourt Partido, D (2008). Diseño de un mecanismo de control para la medición del impacto de las estrategias en la en la Sucursal Caracol, Las Tunas. Tesis para optar por el grado académico de Máster en Gestión Turística. Holguín, Cuba
9. Betancourt Tang, J (2000). Gestión Estratégica. Caracas, Venezuela.
10. Borrego Díaz, O (2006). Rumbo al Socialismo. Problemas del sistema económico y la dirección empresarial. Editorial de Ciencias Sociales. Ciudad de la Habana, Cuba
11. Borrego Díaz, O (2009). El trabajo de dirección en el Socialismo. Antecedentes y situación actual. Editorial de Ciencias Sociales. Ciudad de la Habana, Cuba
12. Castro Ruz, R (2007). Discurso en el Acto por el Día de la Rebeldía Nacional, el 26 de Julio, Camagüey, Cuba.
13. Castro Ruz, R (2008). Conclusiones de la I sesión ordinaria de la Asamblea Nacional. Ciudad de la Habana, Cuba

14. Cedeño Chávez, W y Muñoz Gutiérrez, S (2004). Propuesta de indicadores para estimar la eficiencia de la actividad científico técnica de los grupos de investigación autofinanciados en las Universidades Cubanas. Folleto CETDIR. Ciudad de la Habana, Cuba. 7 págs.
15. Codina Jiménez, A. (2002). Evolución, Crisis y Búsquedas en las “Teorías de Administración”. Habana, Cuba.
16. Codina Jiménez, A. (2004). 10 Habilidades Directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? Habana, Cuba.
17. Codina Jiménez, A (2008 a). El trabajo con personas difíciles .Revista BETSIME. Ciudad de la Habana, Cuba. 7 págs.
18. Codina Jiménez, A. (2008 b). Tendencias del “Management” Contemporáneo. Holguín, Cuba
19. Codorníu Pujals, D (2004). Acerca de la contribución de la ciencia y la innovación tecnológica al desarrollo económico y social del país. Revista Negocios en Cuba. Ciudad de la Habana, Cuba
20. Columbié Santana, M (2005). Momentos significativos de la preparación y la superación de los cuadros en Cuba a partir del triunfo de la Revolución. Habana, Cuba.
21. Cortés Rodríguez, C (2003). Métodos Discretos. Departamento Economía General y Estadística. Unidad docente de Estadística y Econometría. Universidad de Huelva, España
22. Curbelo Hernández, M y Ricardo Cabrera, H. Los métodos de evaluación y decisión multicriterio Monografias.com .Consultado el 23/11/09.
23. de Miguel Guzmán, M (2006) .Tecnología para la planeación integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Holguín, Cuba.
24. de la Cuesta, Guillermo (2007a). Objetivo de largo alcance: Efectividad Empresarial. Habana, Cuba.

25. de la Cuesta, Guillermo (2007b). La Cooperación Empresarial despeja el camino hacia la efectividad. Habana, Cuba.
26. de la Nuez Hernández, D (2005). Modelo de Gestión de la Calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de Proyectos. Habana, Cuba.
27. Díaz Llorca, C (2002). La reconceptualización necesaria. La Habana, Cuba.
28. Díaz Llorca, C (2003). Valores y Ética, algo para meditar. Habana, Cuba.
29. Faloh Bejerano, R (2007). Evaluación de las organizaciones ante el nuevo paradigma de la gestión del conocimiento. Caso empresas cubanas. La Habana, Cuba.
30. Figueroa Albelo, V (2003). Fundamentos generales de la concepción del Che sobre la construcción económica socialista. Habana, Cuba.
31. García Vidal, G. (2006 a). Introducción a la Administración, Holguín, Cuba.
32. García Vidal, G. (2006 b). Reseña Histórica La Administración como Ciencia. Holguín, Cuba.
33. Giral Barnés, J y otros (2000). Su empresa ¿De clase mundial? Un enfoque latinoamericano. La Habana, Cuba.
34. Goldratt, E (1994). El Síndrome del Pajar. Monterrey, México.
35. Goldratt, E (1994). No fue la suerte. Monterrey, México.
36. Guevara de la Serna, E (1962) Revista Nuestra Industria Tecnológica. La Habana, Cuba.
37. Guerra-López, I(2007). Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño. *AuthorHouse*, .220 págs.
38. Harmon L, (1996). La nueva era de los negocios. Ciudad México, México.
39. Hernández Vila, M Indicadores de evaluación del desempeño y variables de comportamiento organizacional en el Complejo Provincial de Servicios de la Salud. Monografias.com. Consultado el 23/11/09.
40. Informe Central al I Congreso del Partido Comunista de Cuba (1976). Editora Política. La Habana, Cuba.
41. Informe Central al II Congreso del Partido Comunista de Cuba (1980). Editora Política. La Habana, Cuba.

42. Informe Central al III Congreso del Partido Comunista de Cuba (1986). Editora Política. La Habana, Cuba.
43. Informe Central al IV Congreso del Partido Comunista de Cuba (1991). Editora Política. La Habana, Cuba.
44. Informe Central al V Congreso del Partido Comunista de Cuba (1998). Editora Política. La Habana, Cuba.
45. Ishikawa, K (1987). ¿Qué es el Control total de la calidad? La Modalidad japonesa. La Habana, Cuba.
46. Jiménez Aguado, R (2002). Las ventajas competitivas de las naciones y sus empresas. Ciudad México, México.
47. Lusthaus, C y otros (2001). Mejorando el desempeño de las organizaciones. Método de Evaluación. IDRC/ETCR 2001
48. Lusthaus, C y otros (2002). Evaluación Organizacional. Un marco para mejorar el desempeño. IDRC/BID 2002
49. Marcelo, L et.al (2003). Reflexiones sobre la empresa estatal cubana. La Habana, Cuba.
50. Marquetti Nodarse, H (2002). La reestructuración empresarial y su desarrollo en la experiencia reciente de Cuba. La Habana, Cuba
51. Marrero Batista, A (2008). Propuesta de un modelo para la implantación de un Sistema integrado de Gestión. Tesis en opción al título de Licenciado en Economía .Holguín, Cuba
52. Marrero Fornaris, C (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación de instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Isla Azul de la región oriental de Cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Ciudad de la Habana, Cuba.
53. Martin Fors, D (2008). Los Valores en el centro de la Cultura Organizacional Habana, Cuba.
54. Morales Cartaya, A. (2003). La integración estratégica de un sistema de recursos humanos en transición a un sistema de capital humano. Tesis en opción al título académico de Máster en recursos humanos. ISPJAE, Ciudad de La Habana, Cuba.

55. Morales Cartaya, A. (2006): Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, Ciudad de La Habana, Cuba.
56. Peña Castellanos, L (2003). Economía mundial y relaciones internacionales. La Habana, Cuba.
57. Pérez Betancourt, A (2007). Intervención en el Cuarto Encuentro Taller por la excelencia con Empresas de Clase. La Habana, Cuba.
58. Pérez Campaña, M (2006). Diseño del Sistema de Control de Gestión de la Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.
59. Pérez Campdesuñer, R (2000). Diagnóstico para establecer un procedimiento de implementación de un sistema participativo de dirección en UBPC no cañeras del territorio de Holguín. Tesis para optar por el título académico de Máster en Dirección. Holguín, Cuba.
60. Piña Rodríguez, R y Pupo Vega, A (2005). Gestionar cambios desde la óptica cultural. Holguín, Cuba.
61. Portuondo Vélez, A (1992). Implicación: Algo más que participación. La Habana, Cuba.
62. Portuondo Vélez, A (2001). Guía Práctica para la Organización del Futuro. La Habana, Cuba.
63. Ramírez Guerra, C (2003). Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg. Santiago de Chile, Chile.
64. Rodríguez, J (2002). Entrevista concedida a la Revista Economía y Desarrollo, a propósito del 40 Aniversario del inicio de los estudios de Economía en la Universidad de La Habana.
65. Ricardo, C (2008). Artículo Dos Monedas: Un país Periódico ¡ahora! .Holguín, Cuba
66. Rojí Ferrari, S .Teoría y práctica de la gestión empresarial. Mileto Ediciones C.B., 2002.261 pág. www.casadellibro.com. Consultado el 23/11/09.
67. Ronda Pupo, G y Marcané Laserra, J (2004). Dirección Estratégica Integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. Holguín, Cuba.

68. Ronda Pupo, G (2007). Dirección Estratégica, Constructo y Dimensiones. Caracas, Venezuela
69. Rubio Domínguez, P (2006). Introducción a la Gestión Empresarial. Instituto Europeo de Gestión Empresarial. 297pags
70. Sánchez Rodríguez, A (2007). Tecnología para el desarrollo holístico de competencias laborales en entidades de interfase de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Holguín, Cuba.
71. Sené, M (2008). Aplicación de Indicadores de Desempeño para la Inteligencia Empresarial. IDICT. 11 Pags
72. Suárez Hernández, J (2003). Modelo general y procedimientos de apoyo a la toma de decisiones para desarrollar la gestión de la tecnología y de la innovación en empresas ganaderas cubanas. Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Villa Clara, Cuba.
73. Tablada, C (1989). El Pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara. La Habana, Cuba.
74. Torrens Álvarez, O (2007). Desarrollar la idoneidad. ¿Un tránsito hacia las Competencias Laborales? La Habana, Cuba.
75. Terrero, A (2006). Economía del conocimiento. Inversión en células grises. Revista Bohemia. Habana, Cuba
76. Terrero, A (2008). Economía cubana: lecturas de un despegue. Revista Bohemia. Habana, Cuba
77. Tristán Arbesú, G y Pérez Betancourt, A (SA). La implementación de la participación en la empresa. Habana, Cuba.
78. Vargas Trepaud, R. Efectividad personal y organizacional e inteligencia emocional. Monografias.com Consultado el 23/11/09
79. Velázquez Zaldívar, R (2002). Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicación en empresas de la Industria alimenticia. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Ciudad de la Habana, Cuba.

- 80.Vera Smith, F (2006). Seminario Indicadores de Desempeño. Ciudad México, México
- 81.Vilariño Corella, C y Rodrigo Ricardo, J (2007). Las estrategias competitivas. Holguín, Cuba.
- 82.Zaldívar Puig, M (2002). Principales aportes en materia de gestión empresarial en los últimos diez años. Ciudad de la Habana, Cuba.

Anexo No.1

Evaluación de los proveedores

No.	Proveedor	Requisitos											Evaluación		Seleccionado		Observaciones
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Cumple	No cumple	Sí	No	
(1)	(2)	(3)											(4)		(5)		(6)

Proveedor: _____ (2) _____

No	Requisitos	Criterios de aceptación	Observaciones
1	Capacidad de producción y venta	Que satisfaga necesidades de la empresa	(6)
2	Capacidad de respuesta para cumplir los plazos de entrega	Que acepte los plazos propuestos (obligatorio)	
3	Tiene implantado un sistema de gestión de la calidad conforme a los requisitos de la norma NC ISO 9001:2001.	Si no está implantado se acepta cuando los productos y servicios a comprar no requieren certificación del mismo, es informativo y se conocerá el tiempo de implantación	
4	Si el sistema de gestión de la calidad implantado conforme a los requisitos de la norma NC ISO 9001:2001 está certificado	Si no está certificado se acepta cuando los productos a comprar no requieren certificación del mismo, es informativo y se conocerá el tiempo de implantación	
5	Calidad de los servicios ó productos que ofrece	Que garantice la conformidad de los productos y servicios que ofrece con los requisitos especificados. (Obligatorio)	
6	Certificaciones de conformidades del producto	Que la emita para aquellos productos que a nuestro criterio lo requieran (obligatorio)	
7	Forma y calidad de la entrega	Envase, embalaje, etiquetado, sellaje aceptable visualmente	
8	Conveniencia de las condiciones de pago que ofrece	Que satisfaga las necesidades	
9	Precios de los servicios y productos competitivos	Que satisfaga las necesidades	
10	Tiene implantado un sistema de gestión para la competencia del laboratorio de calibración o ensayos conforme a los requisitos de la norma NC ISO IEC 17025:2005.	Si no está implantado se acepta cuando los productos y servicios a comprar no requieren certificación del mismo, es informativo y se conocerá el tiempo de implantación	
12	Cumplimiento de las disposiciones legales vigentes	No haber sido demandado por incumplimientos legales (Obligatorio)	

Instrucciones para el llenado del Anexo No.1

- (1) Número consecutivo de orden
- (2) Nombre legal de la Institución proveedora
- (3) Se escribirá la palabra **sí** ó **no**, según corresponda, de cumplir o no el proveedor con los requisitos de evaluación establecidos.
- (4) Se marcará con una **X** según corresponda si el proveedor cumple o no con las expectativas para ser aceptado según la cantidad de requisitos evaluados satisfactorios o no
- (5) Se marcará con una cruz si el proveedor fue seleccionado o no después de realizar la evaluación, si no es seleccionado debe argumentarse en la casilla de observaciones
- (6) Se escribirá si es evaluación o reevaluación y cualquier otra información de interés relacionada con la evaluación de los proveedores

Anexo No.2

Encuesta para la evaluación de la satisfacción del cliente

Estimado Cliente:

El personal de nuestra empresa se complace en ofertarle el producto:__(1) __, por ello su opinión sobre el servicio brindado es muy importante para conocer su satisfacción, responder a sus expectativas y con ello mejorar continuamente la calidad de los productos y/o servicios.

Por favor, evalúe marcando con una cruz (x) los atributos siguientes:

Atributo		Evaluación				
		E	MB	B	R	M
1	Calidad del producto					
2	Fecha de entrega	(2)				
3	Tiempo de respuesta					
4	Envase y embalaje					
5	Protección a sus propiedades					
6	Profesionalidad					
7	Formalidad					
8	Forma de entrega					
9	Correlación calidad-precio					
10	Calidad del servicio postventa					
11	Actualización del cumplimiento de los contratos.					

¿Se satisfacen sus expectativas? __(17)___

¿Satisfacción de las necesidades? __(17)___

¿Desea usted el servicio post-venta?: __(3)___; en que: _____(4)_____

Relacione cualquier otro atributo del que desee expresarnos su evaluación y/o criterio: (5)

¿Se considera Usted un Cliente satisfecho? __(18)___

Agradecemos su opinión, que será revertida en el mejoramiento de la calidad de nuestros servicios

Cliente: (6)		Contrato No. (7)	
Representante del cliente (encuestado)			
Nombre y apellidos	Cargo	firma	Fecha
(8)	(9)	(10)	(11)

Unidad que realiza la encuesta: (12)		
Encuestador		
Nombre y apellidos	Cargo	Firma
(13)	(14)	(15)

Observaciones:

_____ (16) _____

Instrucciones para el llenado del Anexo No.2.

- (1) Nombre del producto ofertado al cliente y del que se recogen los criterios en la encuesta
- (2) El cliente marca con una cruz, dentro de cada casilla, la evaluación de cada atributo a su criterio
- (3) Se marcará con una cruz, en dependencia de si el cliente considera se satisfacen por nosotros sus expectativas
- (4) Se marcará con una cruz en dependencia de si el cliente considera se satisfacen por nosotros sus necesidades
- (5) El cliente expresará cualquier criterio acerca de los atributos evaluados o la evaluación de otro atributo no concebido en la encuesta
- (6) Nombre de la entidad, unidad y área encuestada
- (7) Número del contrato correspondiente a ese cliente y por el cual le prestamos el servicio
- (8; 9 y 10) Nombre, apellidos cargo y firma de la persona que en representación del cliente responde la encuesta
- (11) Fecha en que se contesta la encuesta
- (12) Nombre de la Unidad que realiza la encuesta
- (13; 14 y 15) Nombre, apellidos cargo y firma de la persona que en representación del la unidad aplica la encuesta
- (16) Cualquier información de interés que desee anotar el encuestador
- (17 y 18) El cliente escribirá "Sí o No"
 - a) Esta encuesta para su impresión y reproducción deberá ser diseñada con una presentación que en todo momento prestigie la imagen de la empresa
 - b) Los datos correspondientes al encuestador se escribirán al dorso de la encuesta.

Anexo No.3

Evaluación de la satisfacción del cliente

Unidad: _____ (1) Período: _____ (2)

No	Cliente	Procesos					Satisfacción	Observaciones
		(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(7)	(9)
(3)	(4)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)		
Total		(8)	(8)	(8)	(8)	(8)		

Denominación	(7)	(7)	(7)	(15) Trimestre	Acumulado
Total de clientes a los que se les ha prestado servicios (Clientes externos)	(22)				
Cantidad total de clientes encuestados	(25)				
% de clientes encuestados	(26)				
Cantidad total de encuestas realizadas	(27)				
Cantidad de clientes insatisfechos, según criterios de los propios clientes	(28)				
Cantidad de clientes insatisfechos, según criterios de la unidad o empresa	(29)				
Cantidad de encuestas de clientes con criterios negativos	(30)				
Cantidad total de ofertas realizadas a clientes	(31)				
Cantidad total de ofertas aceptadas	(32)				
% de aceptación de ofertas por los clientes	(33)				
Cantidad total de entregas planificadas a clientes	(34)				
Cantidad total de entregas realizadas en la fecha planificada a clientes	(35)				
% cumplimiento de las fechas de entrega	(36)				
Clientes internos					
Cantidad de unidades que reciben el servicio de gastronomía	(37)				
Cantidad de unidades encuestadas en el servicio de gastronomía	(38)				
% de clientes encuestados en el servicio de gastronomía	(39)				
Cantidad de unidades que reciben el servicio de limpieza	(40)				
Cantidad de unidades encuestadas en el servicio de limpieza	(41)				
% de clientes encuestados en el servicio de limpieza	(42)				
Cantidad de unidades que reciben el servicio de compras	(43)				
Cantidad de unidades encuestadas en el servicio	(44)				

Denominación	(7)	(7)	(7)	(15) Trimestre	Acumulado
de compras					
% de clientes encuestados en compras	(45)				
Cantidad de unidades que reciben el servicio de tienda de la eficiencia	(46)				
Cantidad de unidades encuestadas en el servicio de de tienda de la eficiencia	(47)				
% de clientes encuestados en el servicio de de tienda de la eficiencia	(48)				
Cantidad de unidades que reciben el servicio de mantenimiento y reparación	(49)				
Cantidad de unidades encuestadas en el servicio de mantenimiento y reparación	(50)				
% de clientes encuestados en el servicio de mantenimiento y reparación	(51)				
Cantidad de unidades que reciben otros servicios internos servicio	(52)				
Cantidad de unidades encuestadas en otros servicios internos servicio	(53)				
% de clientes encuestados en otros servicios internos servicio	(54)				
Cantidad total de encuestas realizadas a clientes internos	(55)				
Cantidad de encuestas de clientes con criterios negativos	(56)				
Cantidad de clientes internos insatisfechos	(57)				

Atributo		Cantidad encuestas						Q	R	FE	Promedio
n	Denominación	E	MB	B	R	M	P	(1)	(1)	(1)	
(58)	(59)	(60)	(61)	(62)	(63)	(64)	(65)	(66)	(67)	(68)	(69)
	Total	(70)	(71)	(72)	(73)	(74)					

Indice de satisfacción del cliente: ____ (75) ____ Evaluación: ____ (76) ____

Observaciones: ____ (77) ____

	Nombre y apellidos	Cargo	Firma
Elaborado por	(78)	(79)	(80)
Aprobado por	(81)	(82)	(83)

Fecha: ____ (84) ____

Instrucciones para el llenado del Anexo No.3

- (1) Nombre de la Unidad a la que pertenece el registro
- (2) Período al que corresponde la información, se escribirá año y mes
- (3) Número consecutivo para cada cliente, comenzando por el uno
- (4) Nombre del cliente al que se le realiza la encuesta,
- (5) Número del proceso al que responden las encuestas
- (6) Cantidad real de encuestas realizadas a ese proceso en esa unidad
- (7) Se escribirá **sí** o **no** en dependencia de si el cliente resulta o no satisfecho, teniendo en cuenta el resultado de la casilla No.18 de las encuestas y de las quejas y reclamaciones presentadas en el período
- (8) Total de encuestas realizadas a ese proceso. $(8) = \sum (6)$
- (9) Atributo y cantidad de encuestas y quejas y reclamaciones en las que el cliente evaluó de mal ese atributo y en el caso de la empresa se escribirá el nombre de la unidad
- (22) Cantidad Total de clientes externos a los que se les ha prestado servicios
- (25) Cantidad total clientes externos encuestados
- (26) $= (25) * 100 / (22)$
- (28) Se determina contando los clientes externos insatisfechos, según la columna (13)
- (29) Se determina, sumando a (28) la cantidad de clientes con los cuales la unidad incumplió las fechas de entregas planificadas para el período
- (33) $= (32) * 100 / (31)$
- (34) las fechas planificadas se determinan por los contratos y proyectos
- (35) Total de entregas entregadas realizadas en fecha, se determina por la fecha real de las facturas
- (36) $= (35) * 100 / (34)$
- (39) $= (38) * 100 / (37)$
- (42) $= (41) * 100 / (40)$
- (45) $= (43) * 100 / (44)$
- (48) $= (47) * 100 / (46)$
- (51) $= (50) * 100 / (49)$
- (54) $= (53) * 100 / (52)$

(55) = (38) + (41) + (44) + (47) + (50) + (53)

(49; 50; 52; 52; 56; 57) se explican por sí solas en el registro

(58) Número consecutivo del atributo evaluado

(59) Denominación del atributo evaluado, según las encuestas

(60) Cantidad total de encuestas evaluadas de excelente para ese atributo

(61) Cantidad total de encuestas evaluadas de muy bien para ese atributo

(62) Cantidad total de encuestas evaluadas de bien para ese atributo

(63) Cantidad total de encuestas evaluadas de regular para ese atributo

(64) Cantidad total de encuestas evaluadas de mal para ese atributo

(65) Promedio de puntos para la evaluación de ese atributo, según los resultados de las encuestas, se determina de la forma siguiente:

(65) = $[5*(60) + 4*(61) + 3*(62) + 2*(63) + (64)] / [(60) + (61) + (62) + (63) + (64)]$

(66) Cantidad total de quejas procedentes presentadas por ese atributo

(67) Cantidad total de reclamaciones procedentes presentadas por ese atributo

(68) Evaluación en valores de la fecha de entrega, calculado teniendo en cuenta lo establecido en el procedimiento vigente

(69) Puntuación final de cada atributo, calculado de la siguiente forma,

(69) = $[5*(60)+4*(61)+3*(62)+2*(63)+(64)+(66)+(67)/$

$[(60)+(61)+(62)+(63)+(64)+(66)+(67)]$ para el atributo fecha de entrega se

considerará calculará de la forma siguiente:

(69) = $[5*(60)+4*(61)+3*(62)+2*(63)+(64)+(66)+(67)+(68)/[(60)+(61)+(62)+(63)+(64) + (66)+(67)+(68)]$

(70) Cantidad total de encuestas en las que los atributos fueron evaluados de excelente

$$(70) = \sum (60)$$

(71) Cantidad total de encuestas en las que los atributos fueron evaluados de muy bien

$$(71) = \sum (61)$$

(72) Cantidad total de encuestas en las que los atributos fueron evaluados de bien

$$(72) = \sum (62)$$

(73) Cantidad total de encuestas en las que los atributos fueron evaluados de regular

$$(73) = \sum (63)$$

(74) Cantidad total de encuestas en las que los atributos fueron evaluados de mal

$$(74) = \sum (64)$$

(75) Es el valor del índice de satisfacción del cliente en la unidad o empresa

$$(75) = \sum (69) / \text{cantidad de atributos evaluados}$$

(76) Evaluación cualitativa de la satisfacción del cliente, determinada con el valor del índice de satisfacción y la escala establecida en el procedimiento vigente

Información relativa a los resultados de los análisis realizados

(77) cualquier información relativa a la evaluación de la satisfacción del cliente, llenado del registro, análisis y discusión de la evaluación de la satisfacción del cliente, señalando, fecha y tipo de reunión

(78; 79 y 80) Nombre, apellidos, cargo y firma de las personas que confecciona el registro y determina la evaluación de la satisfacción del cliente

(81; 82 y 83) Nombre, apellidos, cargo y firma de las personas que revisa el contenido del registro y aprueba la evaluación de la satisfacción del cliente

(84) Fecha de aprobación.

Anexo No.4

Evaluación del desempeño individual

Nombre y Apellidos: _____ (1) _____

Cargo: _____ (2) _____ Cat. Ocup. ___(3)___

Área de Trabajo: _____ (4) _____

Unidad Organizativa: _____ (5) _____ Período a evaluar: _____ (6) _____

No	Aspectos a evaluar (7)	Auto Evaluación (8)	Evaluación del jefe (9)
1	Nivel de cumplimiento de los objetivos de trabajo, tareas o normas		
	a (1)	Generalmente no cumple las tareas o las normas de trabajo, cumplimiento por debajo del 75%, no logra concretar objetivos trazados	
	b (2)	Cumple de forma irregular, cumplimiento entre el 75 y 90 %	
	c (3)	Cumple entre un 91 y 99% las tareas o normas de trabajo y no logra todos los objetivos planteados	
	d (4)	Cumple con las tareas, objetivos o normas del trabajo, cumple al 100%	
	e (5)	Sobrecumple las tareas, objetivos o normas de trabajo, cumplimiento mayor del 100%	
2	Calidad del trabajo que realiza		
	a (1)	Muy frecuentemente se le señalan no conformidades en el resultado de su trabajo	
	b (2)	Se le han señalado varias no conformidades en su trabajo	
	c (3)	Se le han señalado pocas no conformidades en su trabajo	
	a (4)	El resultado de su trabajo presenta buena calidad y exactitud	
	e (5)	Logra la máxima calidad en el desarrollo de sus procesos	
3	Disciplina laboral y tecnológica		
	a (1)	Ha incumplido en varias ocasiones el Reglamento disciplinario, se le ha aplicado algún tipo de medida disciplinaria por su comportamiento. Incumplimiento de los procedimientos documentados y establecidos en sus procesos que provocan señalamientos en auditorías e inspecciones. Ausencias reiteradas	
	b (2)	Frecuentemente desaprovecha de la J.L, se ausenta ocasionalmente, se le ha llamado la atención debido a desviaciones de lo establecido	

No	Aspectos a evaluar (7)		Auto Evaluación (8)	Evaluación del jefe (9)
	c (3)	No tiene un aprovechamiento óptimo de la J.L., presenta algunas ausencias justificadas o impuntualidades		
	a (4)	Tiene un aprovechamiento aceptable de la J.L, No presenta ausencias y no ha sido sancionado. Comportamiento disciplinado		
	e (5)	Comportamiento ejemplar, digno de reconocer, aporta acciones preventivas para evitar ocurrencia de no conformidades en su trabajo y en el de sus compañeros		
	Interés por la superación			
4	a (1)	No tiene interés por superarse, no tiene perspectivas de desarrollo		
	b (2)	No se auto-prepara y se considera que tiene muy poca perspectivas		
	c (3)	Se prepara casuísticamente, su desarrollo no se percibe		
	d (4)	Se prepara de forma autodidacta o estudia por las vías formales, se observa una moderada perspectiva de desarrollo		
	e (5)	Se encuentra estudiando por cualquier vía, se observa un alto grado de perspectiva de desarrollo		
	Iniciativa, creatividad y aporte a la solución de problemas			
5	a (1)	No es creativo y en ocasiones obstaculiza la iniciativa de otros miembros del área. Requiere asesoramiento constante. Teniendo posibilidades no soluciona los problemas que se presentan en sus procesos		
	b (2)	Es poco creativo, le cuesta trabajo aportar ideas, aunque no obstaculiza la iniciativa de otros miembros del área. No da solución a algunos problemas de sus procesos. Necesita asesoramiento frecuente		
	c (3)	Aporta ideas de forma ocasional. Es algo creativo. Identifica problema y posibles soluciones		
	d (4)	Aporta ideas de acuerdo con las exigencias de su trabajo, generalmente es creativo. Aporta soluciones prácticas ante cualquier problema que se presente		
	E (5)	Es muy creativo e innovador. Soluciona sus problemas y apoya a los demás miembros del área aportándoles soluciones a sus problemas de forma entusiasta		
6	Grado de motivación y comprometimiento con la organización			
	a (1)	Está totalmente desmotivado, pretende abandonar la organización		
	b (2)	Es bajo el nivel de motivación, puede abandonar la organización en cualquier momento		

No	Aspectos a evaluar (7)		Auto Evaluación (8)	Evaluación del jefe (9)
	c (3)	Fluctúan los niveles de motivación y su compromiso con la organización son formales		
	d (4)	Los niveles de motivación son aceptable y está comprometido con la organización		
	e (5)	Se muestra constantemente identificado con la organización, alto sentido de pertenencia, está motivado		
7	Sentido de cooperación y trabajo en grupo			
	a (1)	Rehúsa realizar trabajos en grupo y nunca enseña sus conocimientos a otros		
	b (2)	Se justifica para no realizar trabajos en grupo y coopera en alguna medida		
	c (3)	Coopera en ocasiones o por solicitud		
	d (4)	Disposición para transmitir conocimientos y ha trabajar en grupo		
	e (5)	Alta disposición para cooperación, transmitir conocimientos y trabajar en grupo		
8	Disposición para asumir cualquier tipo de tareas			
	a (1)	No acepta otras tareas que no este en su contenido de trabajo		
	b (2)	Esquiva cumplir otras tares que no estén relacionadas con su trabajo		
	c (3)	Cumple alguna que otra vez otras tareas		
	d (4)	Asume otras tareas con determinada satisfacción y comprensión		
	e (5)	Asume cualquier tarea sin meditar en el tipo y su contenido		
Puntuación total (10)				
Señalamientos (11)		Conclusiones (12)		Recomendaciones (13)
		Satisfactorio	Alto desempeño (36-40 puntos)	Capacitación/ Superación: No ___ Sí ___ ¿En qué? _____ _____ _____ Posibilidad de cambio de puesto de trabajo
			Aceptado desempeño (29-35 puntos)	
			Avanza	

		No satisfactorio	Relativo desempeño (22-28 puntos)		Se estanca	No _____
Impacto de la capacitación (14)						Sí _____ Promoción al cargo:
			Bajo desempeño (16-21 puntos)		Retrocede	Democión al cargo:
			Muy bajo desempeño (0-15 puntos)			Otras Acciones:
Certificación (15)						
Nombre y Apellidos					Conforme:	No conforme:
Cargo						
Fecha y Firma					Trabajador evaluado	
	Jefe que evalúa					

Instrucciones de llenado del Anexo No.4

- (1) Nombre y Apellidos del trabajador que se evalúa
 - (2) Cargo en el que se le evalúa el desempeño
 - (3) Categoría ocupacional a que corresponde el cargo, puede ser: Técnico, Administrativo, Obrero, Servicio
 - (4) Area de trabajo a que pertenece el trabajador que se evalúa
 - (5) Unidad Organizativa a que pertenece el trabajador que se evalúa, se refiere a Unidad Estructural de la Empresa
 - (6) En período a evaluar, se explica por sí mismo
 - (7) Aspectos a evaluar: En el cuerpo del modelo aparecen 8 aspectos principales, ellos son:
 1. Nivel de cumplimiento de los objetivos de trabajo, tareas o normas
 2. Calidad del trabajo que realiza
 3. Disciplina laboral y tecnológica
 4. Interés por la superación
 5. Iniciativa, creatividad y aporte a la solución de problemas
 6. Grado de motivación y comprometimiento con la organización
 7. Sentido de cooperación y trabajo en grupo
 8. Disposición para asumir cualquier tipo de tareas
- Cada uno de los 8 aspectos objeto de evaluación que se relacionaron anteriormente, ofrece 5 variantes de evaluación que se clasifican como a), b), c) d) y e), que en orden ascendente se van a calificar cada una con una puntuación de 1 a 5, por ejemplo: si al evaluar el aspecto 1, el jefe entiende que el trabajador se encuentra en la variante b), deberá darle como puntuación 2; si fuera el d), le otorgara 4 y así sucesivamente en cada uno de los 8 aspectos
- (8) En esta columna, marcando con una X el trabajador realizará su autoevaluación.
 - (9) En esta columna, el jefe reflejará con una X la evaluación del trabajador
 - (10) En Puntuación total se totalizan los valores correspondientes a la evaluación por el jefe de cada indicador en las columnas (9)
 - (11) Señalamientos, en esta columna o espacio del modelo se describe de forma concreta los señalamientos más importantes que se requieran hacer al

trabajador. Los señalamientos esclarecen literalmente los puntos con baja calificación que se han señalado en el cuerpo del modelo de la evaluación, de manera que quede bien claro para el evaluado cuál es el contenido del señalamiento en cuestión

- (12) En Conclusiones se califica el nivel del desempeño sobre la base de la puntuación total obtenida en (10), determinando el nivel en que clasifica el trabajador por los rangos descritos en la tabla que aparece en 9.2
- (13) Recomendaciones, en esta columna, se describen las medidas recomendadas a adoptar
- (14) Se expone de forma escrita la evaluación cualitativa y siempre que sea posible la cuantitativa del impacto o efectividad recibida por el trabajador (argumentar en hoja aparte)
- (15) Certificación, para que la evaluación sea válida, será certificada por el jefe que evalúa con los datos que se solicitan en el modelo y la firma del trabajador en la casilla correspondiente según su conformidad o no con la evaluación

Anexo No.5

Inventario y estado técnico del equipamiento tecnológico

Unidad: _____(1)_____

Tipo de Equipo o Medio: _____(2)_____								Fecha Actualización: ____(4)_____	
Tipo específico de Equipo o Medios: _____(3)_____									
No	Marca/Modelo	No. Serie	No. Inv.	Área	Responsable	Estado Técnico			Observaciones
						B	R	M	
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(11)	(11)	(12)
TOTAL						(13)	(14)	(15)	

Confeccionado por: _____(16)_____ _____(17)_____ _____(18)_____

Revisado por: _____(19)_____ _____(20)_____ _____(21)_____

Registro No. _____

Instrucciones para el llenado del Anexo No.5

1. Denominación de la UEB
2. Se especificará: medios de producción; condiciones de vida y trabajo; comunicaciones; telecomunicaciones; topogeodésicos; monitores y pc y accesorios asociados
3. Se especifica el medio en sí. Ejemplo si se declara en (1) medios de impresión, aquí en (2) serían: impresoras; scanners; fotocopiadoras; plotters. si son medios de condiciones de vida serían: aires acondicionados, split; ventiladores; bebederos de agua; cajas de agua; televisores; dvd; radios; neveras; refrigeradores. Si son medios topogeodésicos serían: estaciones totales; gps; nivel laser; cintas disto; pda; detector de redes; teodolito laser o digital; planchetas; taquímetros; teodolitos, niveles, etc. Si son máquinas herramientas serían: torno; piedra esmeril, lijadora, sierra, etc
4. Fecha de realización del inventario
5. Número de orden consecutivo
6. Marca y Modelo del Equipo o Medio
7. Número de serie
8. Número de Inventario
9. Área a la que pertenece el Equipo o Medio
10. Responsable del Equipo o Medio
11. Se marcará con una cruz (X) según corresponda su estado Técnico. Se marcará en M cuando el mismo esté Fuera de Servicio
12. Se anotará cualquier dato de interés, en el caso de estado M, se detallará el problema específico que presenta. En el caso de los monitores se anotará además a que PC corresponde (nombre y No. Inventario)
13. Total de equipos en Buen estado
14. Total de equipos en Regular estado
15. Total de equipos en Mal estado
- 16; 17; 18 Nombre, apellidos; cargo y firma de quien confecciona el Inventario
- 19; 20; 21 Nombre, apellidos; cargo y firma de quien revisa el Inventario (J' Departamento Técnico Productivo o Director UEB)

Anexo No.6

Encuesta presentada a los expertos para determinar el nivel de desempeño de cada área y el total de la empresa.

Ciudad de Holguín, ___ de _____ de 20_____.

“Año ___ de la Revolución”

Estimado(a) Compañero(a):

Se anexa una tabla contentiva de 7 áreas funcionales y 20 indicadores que ejercen una influencia importante en el desempeño de una empresa. Se somete a su consideración para que contribuya a evaluar el desempeño de esta empresa realizando las siguientes acciones:

1. Emita su criterio respecto al peso específico de cada indicador expresado en centésimas; y considerando que la suma de los indicadores correspondientes a cada área será igual a 1.El valor otorgado a cada indicador se reflejará en la columna **(Vi)**.
2. Valore cuantitativa y cualitativamente el comportamiento de cada indicador y determine su evaluación, reflejando con una X la puntuación otorgada en la escala desde Muy Bien (MB) hasta Muy Mal (MM), para lo que puede auxiliarse del documento adjunto (Ver anexo No.7) que muestra los parámetros para la evaluación de los indicadores; o expresar sus consideraciones personales al determinar la evaluación.
3. Si lo considera oportuno, proponga y fundamente la inclusión de otras áreas e indicadores.
4. Emita su criterio respecto al peso específico de cada uno de las 7 áreas seleccionadas, expresado en centésimas; y considerando que la suma de las mismas será igual a 1.El valor otorgado a cada área se reflejará en la celda de la fila subtotal área coincidente con la columna (Vi).

Confiando en su acertada colaboración, le damos las gracias por anticipado.

Tabla para el cálculo del nivel de desempeño de la empresa

No	Indicadores	Vi	MB	B	R	M	MM	Pj
I. Área económico-financiera								
1	Cumplimiento plan de ventas							
2	Reducción de gastos							
3	Cumplimiento de las utilidades							
4	Reducción del ciclo de cobro							
5	Reducción de los inventarios							
Nivel desempeño área económico-financiera								
Subtotal área								
II. Área de organización y liderazgo								
6	Orientación estratégica							
7	Nivel de preparación de cuadros y trabajadores.							
8	Grado de participación en la dirección de los trabajadores							
9	Estilo y método de dirección predominante.							
Nivel desempeño área organización y liderazgo								
Subtotal área								
III. Área de planeamiento y control								
10	Conocimiento del personal sobre la visión y los objetivos estratégicos							
11	Desagregación del plan económico y frecuencia de su chequeo.							
Nivel desempeño área planeamiento y control								
Subtotal área								
IV. Área de mercadotecnia								
12	Grado de relación con proveedores y la competencia.							
13	Nivel de satisfacción de los clientes.							
Nivel desempeño área mercadotecnia								
Subtotal área								
V. Área de Capital humano								
14	Tipo de procedimientos para seleccionar el personal de la empresa.							
15	Alcance de los planes de capacitación y formación.							
16	Sistema de evaluación del desempeño y reconocimiento							

No	Indicadores	Vi	MB	B	R	M	MM	Pj
Nivel desempeño área capital humano								
Subtotal área								
VI. Área de desarrollo tecnológico								
17	Obsolescencia de la tecnología disponible.							
18	Nivel de utilización de la tecnología.							
Nivel desempeño área desarrollo tecnológico								
Subtotal área								
VII. Área de impacto en la sociedad								
19	Sistemas de gestión implantados.							
20	Certificados y reconocimientos alcanzados,							
Nivel desempeño área impacto en la sociedad								
Subtotal área								
Nivel desempeño empresa								

Anexo No.7 Composición y características de los expertos seleccionados.

No	Nombres y apellidos	Especialidad y año de graduado	Experiencia de dirección	Cargo en la empresa	Título académico
1	María del Carmen Proenza Rivas	Ing. Mecánico/1986 Ing. Químico /1988	8 años	Directora de Gestión y Supervisión	*
2	Luis Augusto Iglesias Hernández	Ing. Agrónomo/1983	4 años	Director de Ingeniería	-
3	Edilberto Bravo Alfonso	Ing. Fotogeodesta/1986	12 años	Director de Producción	*
4	Juan Carlos Góngora Ricardo	Ing. Industrial/1994	7 años	Director de Recursos Humanos	*
5	Julián Michael Martínez Rodríguez	Lic. Economía/1983	29 años	Director de Economía	-
6	Calixto Arnaldo Mulet Quevedo	Ing. Mecánico/1981	20 años	Director de UEB	-
7	Amarilis Molina Fonseca	Ing. Cartógrafo/1988	13 años	Director de UEB	Máster
8	Carlos Leyva Peña	Ing. Constructor/1983	27 años	Director de UEB	Máster**
9	Armando Rodríguez Aguilera	Ing. Civil/1978	29 años	Director de UEB	*

* Cursando Maestría en Dirección ó Administración de negocios

**Cursando Doctorado en Ciencias Técnicas

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.