



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN "OSCAR LUCERO MOYA"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

TRABAJO DE DIPLOMA

*Diagnóstico integral al proceso de Dirección en La
Empresa de Conservas de Frutas y Vegetales Turquino*

EMPRESA DE CONSERVAS DE FRUTAS Y VEGETALES

AUTORA: Yamile Pupo Proenza

TUTOR:

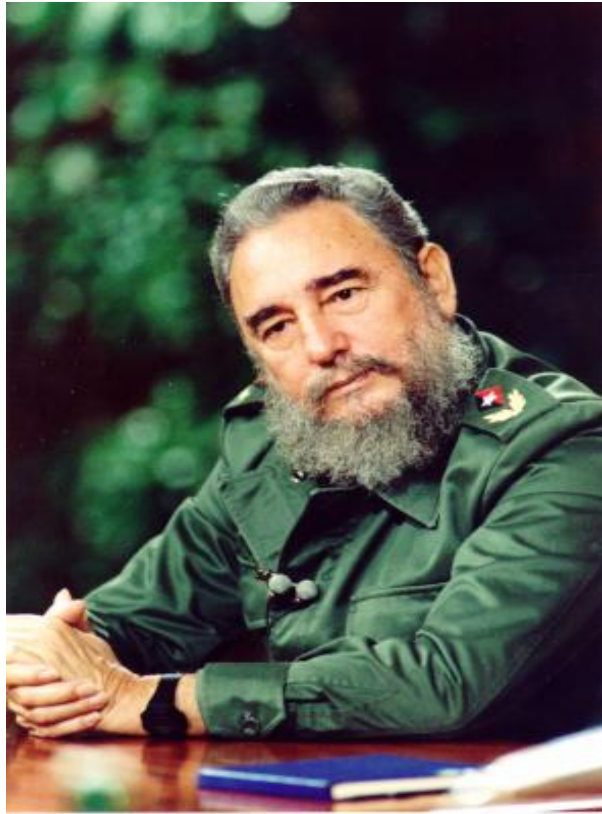
M.Sc. Carlos Manuel Vilariño Corella

CONSULTANTES:

M.Sc. Carmen Pino Ávila

Lic. Luis Enrique Montero Calzadilla

Curso: 2008-2009



“El país debe asimilar cualquier experiencia en materia de dirección, control y gestión... y encontrarle solución al problema del hombre por distintas vías”.

Fidel Castro

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecerles a mi madre, mi abuela y a mi abuelo por la educación que me dieron.

A mi esposo, por ser maravilloso y apoyarme en todo.

A mi suegra, por compartir conmigo un pedazo de su vida.

A mi padre y mi familia les agradezco el apoyo brindado en los últimos tiempos, en especial mi tía Lili, que siempre se ha preocupado por mi.

A José, que me guió y cuidó hasta hace poco, pero que lo sigo queriendo como un padre a pesar de todo.

A mis amigos y amigas inseparables: Yaile, Maidens, Ana Vilma, Yunier, Anisley, Yoandri y Roberto Carlos.

A mi tutor Carlos Vilariño, a Carmen, a Luis y al departamento de Contabilidad del Turquino, GRACIAS POR TODO EL APOYO RECIBIDO.

A todos aquellos que de alguna forma contribuyeron con mi formación profesional y social, GRACIAS.

DEDICATORIA

A mi madre y mi abuela que tanto me han apoyado en la vida.

A mi abuelo que hoy no está con nosotros pero que lo recuerdo siempre.

A mi esposo que admiro y respeto cada día más por su dedicación a la familia que hemos creado.

A mi hijo, que más que hijo es mi vida y mi razón de ser.

A mi gran amiga y más que eso hermana, Yaile.

A mis amigas Ana Vilma y Maidens.

RESUMEN

El presente Trabajo de Diploma titulado “Diagnóstico integral al proceso de Dirección en la Empresa de Conservas de Frutas y Vegetales Turquino” tiene como objetivo: identificar los factores potencialmente críticos del proceso de Dirección, para favorecer la toma de decisiones pertinentes y el desarrollo efectivo y sostenido de la organización.

La investigación consta de dos capítulos; el primero, concerniente al marco teórico contextual, donde se hace referencia a varios elementos conceptuales relacionados con el objeto de estudio y el segundo, a la aplicación de los procedimientos para diagnosticar el proceso de Dirección y evaluar la efectividad organizacional.

Mediante el procedimiento empleado se identificaron los factores potencialmente críticos del proceso de Dirección, ofreciéndose los detalles necesarios para que los directivos de la entidad diagnostiquen sus actividades, lo que facilita la propuesta de acciones correctivas y de mejora.

Se evaluó además, la efectividad de los procesos de la organización y de las habilidades directivas con que cuentan sus administradores. Determinándose que presenta un desempeño deficiente, con una efectividad empresarial normal en los procesos y una baja efectividad de las habilidades directivas.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL	5
1.1 CONCEPTOS GENERALES, ANTECEDENTES Y VISIÓN INTEGRAL DE LA DIRECCIÓN.....	5
1.1.1 CARÁCTER CIENTÍFICO DE LA DIRECCIÓN EN LAS CONDICIONES CONTEMPORÁNEAS, SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA.....	6
1.1.2 VISIÓN INTEGRAL DE LA DIRECCIÓN.....	9
1.1.3 DEFINICIÓN Y PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN.....	11
1.2 PROCESO DE DIRECCIÓN.....	15
1.2.1 UNIVERSALIDAD DEL PROCESO DE DIRECCIÓN.....	16
1.3 DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO.....	21
1.3.1 HABILIDADES DIRECTIVAS.....	24
1.3.2 VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO.....	28
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO INTEGRAL AL PROCESO DE DIRECCIÓN EN LA EMPRESA DE CONSERVAS DE FRUTAS Y VEGETALES TURQUINO.....	35
2.1 PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO INTEGRAL AL PROCESO DE DIRECCIÓN.....	35
2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.....	39
2.2.1 SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA.....	42
2.3 FASE I. EXPLORACIÓN Y EXAMEN PRELIMINAR.....	43
2.4 FASE II. DIAGNÓSTICO Y REFLEXIÓN.....	45
2.4.1 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES CONTENIDOS EN LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA EMPRESA CUBANA DE ALTO DESEMPEÑO	55
2.5 FASE III EVALUACION.....	65
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

Desde la comunidad primitiva, el hombre se ha planteado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuo o grupo social organizado. En cualquier caso, existió en primer momento un instinto de conservación, y con el posterior desarrollo bio-psico-social, una conciencia de organización que le permitió administrar sus recursos. Surgió así un proceso de regulación y definición de actividades que garantizaba: orientarse hacia una idea o necesidad determinada, detectar alguna falta y sus posibles causas y actuar ante una situación que atentara en contra de lo que se encontraba previsto, guiado generalmente por un líder.

Bajo cualquier circunstancia, en que el logro de un objetivo genere o exija el desarrollo de una actividad que requiera la acción coordinada de los esfuerzos conjugados de un grupo de personas para alcanzar el fin deseado, surge la necesidad de que sus integrantes no actúen a su libre albedrío, sino conforme a cierto patrón de acciones o modelo de orientación. Surge la necesidad de un guía, de ser dirigidos. Surge la necesidad de **dirección** y todo lo que ella representa.

La dirección -administración o gerencia, como también frecuentemente se le denomina- es una actividad que surge y se diferencia de otras en la medida en que aparece y se hace más profunda la división social del trabajo y, con ello, el aumento del carácter social del trabajo. Tiene un carácter histórico, pues se desenvuelve con diferentes propósitos, enfoques y métodos, según las condiciones económicas y sociales en que se ejerce.

Dirigir es una actividad social, distintiva del hombre. Es un trabajo, un rol a desempeñar en un puesto dado e implica responsabilidad por intentar amoldar el ambiente interno de la organización en constante interacción con el ambiente externo o entorno organizacional; para la obtención de resultados beneficiosos, de forma tal que les permita no solo permanecer funcionando como tal, sino desarrollarse a través de la previsión, dominio y ajuste de los cambios que demanda el entorno.

La tarea de dirigir requiere la aplicación de enfoques, métodos y técnicas. Estos pueden ser enseñados y, en consecuencia, aprendidos, para hacer más efectiva la labor del



dirigente. La eficacia con que las organizaciones alcanzan sus objetivos depende de cuán bien realicen su trabajo los administradores. El proceso administrativo incluye actividades relacionadas con la planeación, la organización, el liderazgo y el control.

Hoy en día, los administradores necesitan desarrollar una visión a largo plazo de la organización y de su lugar en el mundo, para enfrentar la competencia externa, realizar mejoras en la producción y tomar decisiones que sirvan a la sociedad; requiriendo de un conjunto de habilidades técnicas, humanas y conceptuales en dependencia del nivel jerárquico que ocupen. Estos, deben poseer además, talento y empatía para establecer la atmósfera adecuada que motive y comprometa a sus subordinados.

Se considera que cada logro alcanzado por la organización es un logro del dirigente., pero toda falla es también suya. Por sobre las influencias externas y las circunstancias, es el hombre quien dirige. La visión, dedicación, integridad, conocimientos y habilidades del dirigente determinan la calidad de este proceso, que depende a su vez de un conjunto de variables que determinan su eficaz funcionamiento.

Para el desarrollo de esta investigación se escogió a la empresa de Conservas de Frutas y Vegetales Turquino. Entidad considerada alta consumidoras de recursos, con un sistema de planificación reactivo, que presenta inestabilidad en el completamiento y mantenimiento de la plantilla de cuadros y dirigentes, falta de liderazgo, insuficiente control sistemático, bajo nivel de integración de procesos, falta de trabajo en equipo y con dificultades para realizar la evaluación con la pertinencia requerida del desempeño administrativo.

El análisis realizado permite declarar el siguiente **problema científico**: ¿Cómo identificar los factores potencialmente críticos del proceso de Dirección que obstaculizan el desarrollo efectivo y sostenido de la organización? El **objeto de estudio**, es el Sistema de Dirección y el **campo de acción**, lo constituye el proceso de Dirección.

El **objetivo** de esta investigación consiste en: identificar los factores potencialmente críticos del proceso de Dirección para favorecer la toma de decisiones pertinentes y el desarrollo efectivo y sostenido de la organización.



Tareas a desarrollar:

1. Realizar búsqueda bibliográfica para actualizar el estado del arte.
2. Fundamentar teóricamente la investigación.
3. Caracterizar la empresa objeto de estudio.
4. Aplicar un procedimiento para la realización del diagnóstico.
5. Determinar los factores potencialmente críticos.
6. Valorar los resultados.
7. Presentar el informe.

La **hipótesis a defender** consiste en que: la identificación de los factores potencialmente críticos mediante un diagnóstico al proceso de Dirección, contribuirá a definir líneas generales de acción que permitan trazar estrategias futuras para mejorar la efectividad de sus procesos.

Métodos y técnicas:

Del nivel teórico:

- Análisis y síntesis: para lograr la descomposición de las funciones de control e información y su concreción en síntesis, así como para la formulación de las conclusiones y recomendaciones.
- Hipotético-deductivo: mediante el cual se logró el planeamiento y formulación de la hipótesis con sus variables y supuestos, permitió realizar generalizaciones con respecto a posiciones teóricas y llegar a nuevas conclusiones acerca del objeto de investigación.
- Histórico-lógico: para desarrollar el análisis de investigaciones anteriores y antecedentes que permitan continuar su estudio.
- Sistémico-estructuralista: para el análisis integral del objeto y organizar jerárquicamente el sistema estudiado, sus componentes y relaciones causales, que evidencian su unidad dialéctica.
- Modelación: utilizado para modelar los niveles de integración y las etapas de la estrategia, de forma tal que se rebelen las relaciones causales que dan solución al problema de la investigación.



Del nivel empírico:

- Análisis documental: revisión de fuentes de información para conocer el estado del arte y el estado real de la organización en su historia viva.
- Observación: para constatar como se manifiesta el proceso de Dirección de la organización empresarial y valorar su desempeño.
- Encuestas: para definir clima organizacional, evaluación del liderazgo, evaluación de valores y compromisos.
- Aplicación de Software: para valorar la efectividad de los procesos y de las habilidades directivas.
- Criterio de Experto: utilizado para buscar consenso acerca del valor teórico y práctico del modelo y la propuesta de dimensiones, variables e indicadores con sus índices de medición.
- Métodos del nivel estadístico: utilizados para el procesamiento de los resultados del diagnóstico y del Criterio de Experto.

Aportes de la investigación:

A través del procedimiento aplicado, la organización conoce los factores potencialmente críticos del proceso de Dirección y la propuesta de mejoras, destacándose aquellos de carácter urgente para no caer en etapas correctivas, siendo el fundamento esencial el de prevenir. Facilita además el proceso de auto evaluación, al ofrecer los detalles necesarios para que sus directivos diagnostiquen sus actividades; una vez identificado el grado de dependencia entre las variables que determinan su eficaz funcionamiento.

En otro orden, del hecho de que la organización conozca los procedimientos para la realización de la auto evaluación de manera sistémica, se infiere que se generen compromisos ante los resultados y el cumplimiento de las metas, garantizando su desarrollo efectivo y sostenido.



CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se hace referencia a varios elementos conceptuales relacionados con el objeto de estudio, lo que sustenta el conocimiento sobre aquellos aspectos decisivos en la interpretación de su naturaleza, refiriéndose en el orden metodológico a elementos inherentes a la evolución del concepto. Para la confección del mismo se utilizaron métodos de la investigación específicos como Análisis y Síntesis, Sistémico Estructuralista e Hipotético Deductivo, entre otros.

1.1 CONCEPTOS GENERALES, ANTECEDENTES Y VISIÓN INTEGRAL DE LA DIRECCIÓN

“El estudio de la dirección no es una tarea fácil. Su complejidad consiste en que constituye una esfera sometida a la voluntad de los hombres en mayor medida que otras. Surge al calor de la actividad subjetiva del hombre y éste la diferencia radicalmente de otro tipo de relaciones sociales, cuyo carácter objetivo es más evidente.”¹ Desde que las personas comenzaron a formar grupos para alcanzar objetivos que no podían lograr como individuos; la dirección ha sido esencial para asegurar la coordinación de esfuerzos individuales. Todo sistema organizativo para que funcione necesita:

- Determinar los hombres y los medios necesarios para cumplir sus fines.
- Establecer el sistema de relaciones y jerarquías entre ellos.
- Lograr que los elementos funcionen como un todo.
- Rectificar las fallas que se puedan presentar.
- Combinar la estabilidad con la necesidad del cambio.
- Tener, mantener y perfeccionar resultados.

Lo anterior requiere de una función especial y de una profesión relativamente nueva, la función de dirección y la profesión de dirigente. O sea, “la dirección da vida y pone en marcha las organizaciones. Dirigir, es en esencia, convertir recursos en resultados”.²

¹ VILARIÑO, A. y S. Domenech. (1986). *El Sistema de Dirección y Planificación de la Economía en Cuba: Historia, actualidad y perspectivas*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, p.2.

² RAMÍREZ FELIÚ, A. (2001) Compilación. *Selección de lecturas de teoría y práctica de la Dirección*. Universidad de Holguín: [en línea]. p. 9. Disponible en: [HTTP://atila](http://atila) [Consulta: 16 de febrero 2009]



No es hasta principios del siglo XX que la Ciencia de la Dirección comienza a abrirse paso con derecho propio y de forma independiente, considerándose relativamente joven entre las ciencias sociales. Estudiosos del tema creen que tal vez la causa de este retardamiento se encuentre en el hecho de que es una ciencia compleja, que exige para su desarrollo una amplia gama de conocimientos de otras ciencias sociales, tanto de aquellas que abordan las cuestiones metodológicas generales, como de las especializadas.

Como disciplina, aparece con diferentes nombres en la literatura internacional, se habla de dirección científica, ciencias de la dirección, administración, gerencia e, incluso, "management". En el ámbito latinoamericano, los términos "administración" y "dirección" son los más empleados y de hecho se utilizan ambos indistintamente. La dirección constituye, en lo fundamental, una disciplina de tipo social por cuanto su acción va encaminada a la conducción de los hombres y por ende del grupo social hacia determinados logros, consecuentes con un sistema social específico y bajo ciertas restricciones.

1.1.1 CARÁCTER CIENTÍFICO DE LA DIRECCIÓN EN LAS CONDICIONES CONTEMPORÁNEAS, SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Desde la comunidad primitiva, el hombre sintió la necesidad de realizar las actividades en colectivo para poder subsistir. En esta lucha fue comprendiendo las ventajas de realizar las tareas de forma conjunta. Así, las expediciones de caza o la defensa contra sus enemigos estuvieron marcadas por el esfuerzo mancomunado de colectividades más o menos grandes, que requirieron formas elementales de organización.

Sin embargo, el hombre primitivo no era capaz de realizar generalizaciones abstractas lo suficientemente desarrolladas como para transformar sus experiencias prácticas en conceptos y principios de administración. Esto, además, estaba influido por la inestabilidad de los colectivos humanos y de sus dirigentes. Tal situación impedía la acumulación de suficientes experiencias en este sentido.

No fue hasta que la sociedad se dividió en clases, al establecerse la existencia de una clase gobernante y otra gobernada, que se vieron obligados a elevar el nivel de la



dirección como actividad. La estabilidad del grupo dirigente y la necesidad de defender sus intereses en condiciones de minorías, así como la disponibilidad de tiempo de los miembros de la clase dominante para pensar en estas cuestiones, permitieron desarrollar el conocimiento y la práctica de la dirección a un plano superior.

La creación de órganos de dominación, como el Estado y el ejército, abrió una nueva etapa en el pensamiento sobre dirección, que se expresó en la preocupación por diferentes aspectos de la administración de la sociedad. Son, sin embargo, las condiciones cualitativamente nuevas que se crean a partir de la Revolución Industrial del siglo XVIII las que propician la aparición de la dirección como esfera relativamente independiente de la actividad del hombre, así como el surgimiento de distintos conceptos, principios y teorías sobre el proceso de Dirección, que adquieren una nueva dimensión a finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

El desarrollo de la Teoría de la Dirección no ha estado ajeno a la existencia de diferentes enfoques e, incluso, contradictorios, aspecto que ha marcado el surgimiento de todas las ciencias. Se conoce que, al igual que otras disciplinas, aparece inicialmente, como un proceso eminentemente empírico.

Las primeras conclusiones acerca de los mecanismos de dirección surgen como resultado del método de "prueba y error" y los primeros en generar (cada uno por su vía y con enfoque particular) las bases de la dirección contemporánea como una disciplina independiente fueron Fayol en Francia, junto con Taylor en Estados Unidos, considerados en la actualidad como los clásicos de la dirección. En el origen de la teoría propiamente organizacional tres vertientes distintas³ (**Ver anexo No. 1**):

a) Una proveniente de la Sociología, con orientación académica y con intenciones de comprender el fenómeno social en todas sus manifestaciones, en que lo organizacional constituía un importante pero parcial aspecto a ser considerado en su relación con el todo social: Max Weber y su clásico estudio de la burocracia.

b) Otra, inscrita disciplinariamente en la Administración y relacionada con el intento de encontrar formas nuevas y cada vez más eficientes de conseguir que las

³ JAMES, A. y F. Stoner. (2000) *Administración*. Quinta Edición. S/Editorial. t.1. p.p. 31-40



organizaciones lograran sus objetivos: La Escuela Clásica de Administración o de Administración Científica, Taylor y Fayol.

c) Una tercera, apoyada en la Psicología Social, que nace de la misma preocupación por la búsqueda de los factores que inciden en la productividad y que deriva en consideraciones referidas al comportamiento grupal de los hombres en su ambiente de trabajo: Mayo, Lewin y la Escuela de Relaciones Humanas.

En las condiciones del socialismo le correspondió a Lenin la creación a partir de las bases trazadas por Marx y Engels, del sistema teórico y práctico de principios, leyes y métodos de la dirección socialista. Otro factor que contribuyó al desarrollo de la Ciencia de la Dirección fue el aporte que otras ciencias sociales, económicas y técnicas hicieron, lo cual dio carácter interdisciplinario a la dirección contemporánea; estableciéndose finalmente la dirección como disciplina independiente y consecuentemente se definen su objeto, métodos, leyes, principios y procesos.

Puede afirmarse, entonces, que en las condiciones actuales reúne todos los factores básicos⁴ para ser considerada una ciencia, pudiendo señalarse entre los principales los siguientes:

- Existe la necesidad objetiva de la dirección como mecanismo regulador de los movimientos y cambios del objeto de dirección, de manera tal que el mismo se mantenga dentro de un estado determinado, o pase de un estado a otro.
- La dirección posee leyes y principios, y reglas propias que tienen una relación causa-efecto, no sólo dentro de la propia disciplina de la dirección, sino además en la interrelación de la misma con el objeto dirigido.
- Posee objetivos y unidad de elementos. Puede ser enseñada y aprendida.

A todo lo anterior debe añadirse que la calidad de la dirección resulta imprescindible para la asimilación del desarrollo científico técnico y que no hay esfera, sector o rama, ni siquiera la propia vida personal, que escape a su alcance y posibilidades.

⁴ RAMÍREZ FELIÚ, A. (2001) Compilación. *Selección de lecturas de teoría y práctica de la Dirección*. Universidad de Holguín: [en línea]. p. 13. Disponible en: [HTTP://atila](http://atila) [Consulta: 16 de febrero 2009]



La dirección siempre se ejerce en una organización, es decir, dentro de un sistema de relaciones humanas. La dirección y los dirigentes constituyen una necesidad específica de cualquier organización, independientemente de su tamaño, complejidad y actividad que desarrolla. Es, precisamente, la dirección y, en particular, su sujeto –los dirigentes– quien logra combinar todos los factores organizacionales para alcanzar un resultado de valor para la sociedad.⁵

1.1.2 VISIÓN INTEGRAL DE LA DIRECCIÓN

La dirección como ciencia tiene un grado determinado de complejidad en su estructura y modo de funcionamiento. Su propia naturaleza genera incluso numerosas ramas y especialidades de aplicación e influyen sobre ella diversas disciplinas. La comprensión de la dirección como un todo integral es un punto de partida fundamental para entender sus partes. A estos efectos Andrés Ramírez presenta un esquema (**Ver anexo No. 2**) que de forma simplificada trata de presentar agrupado en tres niveles sus componentes más importantes considerando que los niveles son los siguientes:

1-Conceptual: base teórica, conjunto de categorías y principios que sustentan el carácter científico de esta disciplina. El objeto de la dirección es el descubrimiento de las regularidades de los sistemas organizativos para en consecuencia determinar la mejor forma de gobernarlo. En este nivel se define dicho objeto, se establecen las categorías y conceptos de la disciplina, sus principios, la teoría de su funcionamiento y la del objeto donde se aplica.

2- Ejecución: Su manifestación práctica. La dinámica de sus elementos en interrelación y funcionamiento. El papel de otras disciplinas. Aquí aparecen: los procesos, los factores, los métodos y los medios e instrumentos de dirección.

Los procesos de dirección se explican a través de las llamadas funciones generales de la dirección, cada una de las cuales agrupa bajo una óptica de homogeneidad

⁵ GUTIÉRREZ CASTILLO, O. y R. Morales (2003). *Teoría general de la Dirección*. Universidad de La Habana; Centro de estudios de la economía cubana. [en línea]. p. 4. Disponible en: [HTTP://atila](http://atila) [Consulta: 16 de febrero 2009]



diversas actividades. En su ejecución, la dirección se manifiesta por medio de estas funciones de forma solidaria e interrelacionada.

Los factores de la dirección son los elementos que influyen de alguna forma en el comportamiento del sistema y en la posibilidad de obtener resultados. Pueden tener diferente carácter.

- **Orientadores:** indican el camino a seguir y fijan las guías fundamentales de trabajo; por ejemplo: las tesis, resoluciones y otros documentos del Partido, los programas de desarrollo estratégico, las políticas y las tareas fundamentales de cada entidad.
- **Delimitadores:** fijan los límites exteriores e interiores de las acciones, estos límites pueden ser objetivos y subjetivos; por ejemplo: la legislación vigente, los presupuestos, el nivel medio cultural, la económica nacional e internacional, la aptitud ante el trabajo y las obligaciones contractuales,
- **Organizativos:** establecen elementos de ordenamiento, clasificación y subordinación que influyen en la cohesión del sistema; por ejemplo: la estructura organizativa, los niveles de decisión, los clasificadores de cargos, los nomencladores de productos y los sistemas informativos.
- **Movilizadores:** se vinculan directamente con las acciones del sistema, aceleran o retardan su movimiento en función de como se comporten; por ejemplo: la toma de decisiones, la delegación de autoridad, la agitación y propaganda, los estímulos morales y materiales, y la presión social.

Los **métodos** de la dirección que reflejan la participación de otras disciplinas en la aplicación práctica de la dirección. Son una derivación de su carácter interdisciplinario. Un ejemplo es el papel de los métodos originados en la psicología y en la sociología como factores presentes en el proceso de dirección.

Los **medios e instrumentos** formados por los recursos humanos, físicos e intelectuales que sirven de base para que la dirección pueda ejecutarse y constituyen al mismo tiempo el medio dentro de la cual ésta se lleva a cabo. Por ejemplo, los trabajadores y

sus dirigentes, los medios y objetos de trabajo, las computadoras, las técnicas de dirección, los instrumentos de análisis y diseño de sistemas, el nivel tecnológico alcanzado, la información y los inmuebles.

3- Aplicación: áreas u objetos donde puede ser aplicada. Influencia de la dirección sobre estos y viceversa. Se refiere al objeto donde se aplica la dirección, el cual otorga determinada particularidad y especificidad a ésta. No existe la dirección en abstracto, como tampoco existe un sistema organizativo sin dirección. Por tanto, la dirección siempre es concreta y referida a un objeto específico. Esto determina la existencia de líneas o ramas especializadas de la dirección según las diferentes esferas de la vida humana y además muestra el carácter universal de esta disciplina.

La dirección puede analizarse desde dos puntos de vista. Dicho de otra manera, tiene carácter dual. Vista como una actividad representa, por un lado, una necesidad objetiva de establecer un enlace armónico entre las diversas actividades individuales. Por otro lado, su alta dependencia de la voluntad de los hombres le otorga una alta dosis de subjetividad. Analizada desde otro prisma, la dirección puede visualizarse como una ciencia y, a la vez como un arte. "Dirigir, como toda práctica,...es un arte. Es saber cómo. Es hacer las cosas a la luz de las realidades de la situación"⁶.

Sin embargo, en esa práctica, los directivos pueden trabajar mejor si utilizan un conocimiento organizado acerca de la dirección. Este conocimiento, ya sea rudimentario o avanzado, exacto o inexacto, es el que conforma una ciencia en la medida en que está bien organizado y sea claro y pertinente⁷.

1.1.3 DEFINICIÓN Y PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN

Sobre el concepto general de dirección (administración o gerencia) se han ofrecido muchas definiciones (**Ver anexo No. 3**), las que por lo regular están matizadas y enfocan el significado desde el punto de vista del interés profesional del sujeto definidor. Pero independientemente de la variedad de definiciones, es importante destacar un

⁶ KOONTZ, H. y H. Weihrich. (1990). *Elementos de Administración*. La Habana: Ministerio de Educación Superior, p.9.

⁷ GUTIÉRREZ CASTILLO, O. y R. Morales (2003). *Teoría general de la Dirección*. Universidad de La Habana; Centro de estudios de la economía cubana.[en línea]. p.30. Disponible en: [HTTP://atila](http://atila) [Consulta: 16 de febrero 2009]



conjunto de aspectos comunes válidos en la mayoría de las definiciones revisadas:

1. La dirección es un proceso social, es una actividad humana, distintiva del hombre.
2. Es un trabajo, un rol a desempeñar en un puesto dado, susceptible de ser enseñado y, en consecuencia, aprendido.
3. Es una acción consciente.
4. El proceso se desarrolla a través de acciones que ejercen unas personas sobre otras.
5. Se identifica como un proceso para alcanzar las metas organizacionales mediante las personas y otros recursos organizacionales.
6. Se desarrolla en el marco de determinadas restricciones y responden a determinado sistema.
7. La eficiencia es consustancial con la dirección, como lo es también la eficacia.

Se hace evidente que se ha realizado un análisis del concepto en diferentes momentos e intereses dados por las circunstancias del origen, sin embargo, en la modernidad está definida como un proceso, del cual las etapas o fases ya se conocen como: Planeación, Organización, Liderazgo y Control.

En consecuencia, se puede hablar de dirección en términos de un proceso, un sistema, una disciplina o, incluso, una acción consciente. Sin embargo, bajo ningún concepto podrá identificarse con funciones, a pesar de que uno de los enfoques más generalizados para su estudio sea precisamente el funcional.

La definición de los elementos del **Sistema de Dirección** puede realizarse de diferentes formas, de acuerdo con el plano de análisis que se realice, debido a la riqueza en el número de elementos existentes y su composición en diferentes subsistemas⁸. Para los autores analizados en esta investigación reviste singular importancia aquellos elementos que caracterizan las partes o elementos fundamentales, estos son:

⁸ HERNÁNDEZ C, Silvio (1986) *Dirección de la producción*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.



- Los principios, que son reglas prácticas, formas de actuación elaboradas por el hombre, teniendo en cuenta la acción de leyes de desarrollo económico y social.
- Los objetivos, que expresan la situación deseada y resultados del objeto de dirección. Caracterizan y representan la Política del Partido y del Estado.
- Los órganos de dirección son los encargados de cumplir el trabajo de dirección y forman las estructuras organizativas de dirección, que a su vez está constituida por una red de subdivisiones, las cuales tienen asignadas determinadas funciones.
- Los métodos de dirección, son múltiples, los hay gerenciales y específicos. Cuando las forma de actuación del sujeto sobre el objeto están definidas, interrelacionadas y especificadas, la secuencia y orden de ejecución constituyen un método.
- Los cuadros de dirección (potencial humano de que dispone el sistema para su función), que constituyen el elemento fundamental dentro del sistema, estos son los dirigentes, especialistas, y técnicos administrativos.
- Las técnicas de dirección, que son aquellos procedimientos desarrollados científicamente para la solución de uno u otro problema específico de los procesos de dirección.
- Las tecnologías de la dirección, que determinan las formas, métodos, equipos, secuencias, etcétera, de cómo actuar en determinadas partes del proceso de dirección.

Existe además un conjunto de principios técnico-organizativos de la dirección, válidos para cualquier tipo de entorno social. Sin embargo, dado que la dirección es una ciencia social, responde a intereses de determinada clase. Es por ello que resulta imprescindible destacar, determinados principios socio-políticos, específicos para el contexto actual⁹.

⁹ GUTIÉRREZ CASTILLO, O. y R. Morales (2003). *Teoría general de la Dirección*. Universidad de La Habana; Centro de estudios de la economía cubana.[en línea]. p.p. 39-41. Disponible en: [HTTP://atila](http://atila) [Consulta: 16 de febrero 2009]



Principios técnicos organizativos:

- 1. Racionalidad económica:** Búsqueda de la eficiencia en la utilización de todo tipo de recursos organizacionales; factibilidad de las decisiones; el aparato de dirección como órgano de la organización debe ser racional.
- 2. Carácter limitado del alcance de la dirección:** El número de subordinados que atiende un dirigente está limitado por un conjunto de factores: grado de homogeneidad y especialización del trabajo que se desarrolla, capacidad de los subordinados y de los dirigentes; estilo de dirección que se asume, etc.
- 3. La autoridad se divide; la responsabilidad se multiplica:** La autoridad es una facultad que se otorga y expresa la capacidad de decidir sobre determinado ámbito. La responsabilidad representa lo que se exige a cambio de la autoridad que se otorga. La autoridad se delega. La responsabilidad es indelegable. Cuando se delega autoridad se genera una nueva responsabilidad. La responsabilidad no se puede dividir, sino que se multiplica.
- 4. Correspondencia entre autoridad, medios y responsabilidad:** Toda responsabilidad asumida implica el otorgamiento de cierta autoridad que, a su vez, presupone un conjunto de medios a disposición para desempeñarla. Debe existir una estrecha correspondencia entre estos tres elementos.
- 5. Unidad entre dirección e información:** Todo nivel de dirección debe tener acceso a la información necesaria y adecuada a los requerimientos de la toma de decisiones
- 6. Orientación hacia los objetivos:** Los objetivos constituyen la categoría básica de la dirección, pues definen su orientación.

Principios socio-políticos:

- 1. Centralismo democrático:** Constituye el principio rector desde el punto de vista socio-político. Significa que los intereses individuales y colectivos deben subordinarse a los intereses sociales.
- 2. Objetividad:** Presupone el conocimiento y aplicación de las leyes económicas objetivas en la toma de decisiones en cualquiera de las circunstancias.



- 3. Carácter concreto:** Debe atenderse a las condiciones concretas o coyunturas particulares. Presupone evitar cualquier tipo de extrapolación mecánica de experiencias, estilos o métodos, independientemente de lo exitoso que haya resultado en otras condiciones.
- 4. Unidad de dirección política y económica:** Cualquier decisión económicamente viable debe evaluarse igualmente a la luz del impacto socio-político de la misma.
- 5. Unidad de dirección ramal y territorial:** Debe existir plena correspondencia entre los aspectos relacionados con el desarrollo ramal y territorial. Presupone erradicar contradicciones antagónicas entre los aspectos metodológicos y territoriales y evitar las distorsiones que puede introducir la doble subordinación metodológica y jerárquica.
- 6. Proporciones óptimas:** Implica la necesidad de balance para accionar equilibradamente en el desarrollo de las diferentes áreas.
- 7. Eslabón fundamental:** Presupone no perder de vista el elemento central, concentrarse en los aspectos medulares, establecer prioridades.

1.2 PROCESO DE DIRECCIÓN

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo. El **proceso de Dirección** propiamente dicho es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Está estructurado por la fase mecánica y la dinámica, la primera está compuesta por la planeación y la organización y la segunda por la dirección y el control.

El subsistema organizacional encargado de ejercer el proceso de Dirección es el subsistema administrativo o gerencial, que constituye el dispositivo organizacional responsable del desarrollo armónico de los subsistemas anteriores. Es el eslabón coordinador que cataliza los procesos que se desarrollan en la organización y asegura su complementariedad. Contiene las estructuras organizativas de dirección, las normas y políticas, los sistemas de estimulación, la toma de decisiones, la proyección estratégica y el sistema de control, entre otros aspectos.



Su estudio presupone enfocar a la organización como un sistema socio-técnico. Su desarrollo está asociado con el perfeccionamiento de los procesos de toma de decisiones y el gradual incremento de conocimientos y habilidades del personal de dirección para el manejo de la organización como un sistema complejo, multifacético e interrelacionado.

1.2.1 UNIVERSALIDAD DEL PROCESO DE DIRECCIÓN

El proceso de Dirección tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes, pudiendo ser empleado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión.

Cuando se pretende dar respuesta a la pregunta “cómo se dirige”, los enfoques metodológicos varían en dependencia de los autores. Uno de los enfoques más clásicos al respecto consiste en considerar a la organización como un proceso en el cual se manifiesta la interacción de cuatro funciones bien identificadas: planeación, organización, regulación (mando) y control que conforman el así llamado clásico ciclo directivo.

De lo que se trata, entonces, es de enfrentar el análisis del proceso de Dirección, desintegrándolo en funciones, con el objeto de presentar una idea lo más completa posible del contenido del mismo, que esquemáticamente pudiera visualizarse en cuatro funciones básicas del proceso administrativo¹⁰:

1. La función de planeación.

La planeación es la función primaria y el fundamento de la dirección. Comprende la definición previa de los objetivos a lograr, el tiempo, medios y métodos para su ejecución y los niveles responsables de su cumplimiento. Debe haber planeación, por tanto, para no quedarse sin guía. Planear implica tomar decisiones, seleccionar los cursos de acción que seguirá una organización. Es decidir con anticipación **qué hacer**,

¹⁰ GUTIÉRREZ CASTILLO, O. y R. Morales (2003). *Teoría general de la Dirección*. Universidad de La Habana; Centro de estudios de la economía cubana.[en línea]. p 49-60. Disponible en: [HTTP://atila](http://atila) [Consulta: 16 de febrero 2009]

cómo, cuándo y quién debe hacerlo. Decidir ahora lo que tiene que efectuarse en el futuro.

La planeación salva la diferencia entre el punto donde se encuentra la organización y el punto a donde quiere llegar. Consiste en concretar un futuro deseado y los medios reales para alcanzarlo. Desde otro ángulo, la planeación resulta un enfoque racional para el logro de los objetivos. Pretende guiar el progreso de la organización en el tiempo, teniendo en consideración un conjunto de premisas críticas que ayudan o limitan dicho proceso.

En tal sentido, toda acción de planeación debe comenzar con las siguientes preguntas:

1. ¿En qué tipo de entorno va a operar la empresa?
2. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?

La importancia de la planeación dentro del ciclo directivo se concreta en los siguientes aspectos:

- concentra la atención en los objetivos,
- considera el futuro y reconoce la necesidad periódica de revisar y ajustar planes para el logro de los objetivos,
- reduce la incertidumbre y el riesgo,
- hace que sea posible la operación económica, en la medida que contribuye a minimizar costos a través de estudios previos de factibilidad, y
- posibilita el control, a través de la fijación de metas y objetivos como principales normas o patrones que facilitan la medición y detección de desviaciones.

La planeación determina:

- con qué estructura se va a trabajar (organización), lo que ayuda a saber:
- con qué clase de personas se trabaja, lo que decide el estilo de mando;
- cómo se va a dirigir de forma más efectiva a las personas con el objeto de asegurar el éxito de los planes, proporcionando normas de control.



En la actualidad, la función de planeación está siendo fuertemente influenciada por los nuevos paradigmas y cambios funcionales de la gerencia contemporánea. Las vertientes más importantes de este cambio se focalizan en los siguientes aspectos:

- La planeación deja de ser sinónimo de extrapolación del progreso de las organizaciones en condiciones de relativa estabilidad y certidumbre donde el futuro se proyectaba a partir de lo acaecido en el pasado.
- La planeación es estratégica, donde el diseño del futuro (visión o estado deseado) constituye el punto de partida para definir los pasos que se darán en el presente.
- Si la planeación tradicional se caracterizaba por la relativa independencia entre los planes y su implementación, en la actualidad estos dos procesos deben darse de forma integrada: toda estrategia concebida debe estar acompañada de su plan de acción.
- Si en la planeación tradicional el entorno era concebido como un factor externo, la planeación estratégica lo asume como su punto de partida.

De lo anterior se desprende que si tradicionalmente, la focalización de la planeación estaba básicamente en los aspectos internos de la organización, bajo las condiciones actuales el foco de la atención de la planeación se traslada al entorno y a las posibilidades de un intercambio efectivo y eficiente con éste.

2. La función de organización.

El objetivo fundamental de la función de organización es sentar las bases que permitan y garanticen la realización más efectiva y económica posible de las tareas encomendadas. Consiste en el ordenamiento de las relaciones de trabajo con todos los que participan en una actividad, la asignación de los medios e instrumentos de trabajo, así como la interrelación de la dirigencia entre sus diferentes niveles productivos. Implica coordinar recursos materiales, financieros y humanos, ordenándolos para buscar eficiencia.



La función de organización es aquella parte del proceso de Dirección que establece una estructura intencional de papeles (roles) que las personas de una organización deben desempeñar, logrando el ajuste entre los objetivos de los puestos de trabajo y el esfuerzo grupal. Dicho accionar presupone:

- Identificación y clasificación de las actividades necesarias para alcanzar lo planificado.
- Agrupación de actividades atendiendo a los recursos disponibles, considerando su uso eficiente.
- Coordinación de las áreas de forma horizontal y vertical con sus respectivas relaciones de autoridad y flujo informativo.
- Establecimiento de la autoridad para la dirección de los grupos, lo cual la vincula con la función de regulación o mando que es la que se encarga de concretar cómo se ejerce esa autoridad.

En las condiciones actuales, las principales tendencias dentro de la función de organización consisten en cambios:

- De estructuras jerárquicas que definían las unidades de mando a estructuras planas, basadas en organizaciones matriciales, creación de grupos autónomos y unidades estratégicas de negocios.
- Del uso generalizado de manuales de procedimientos y de normas detalladas al uso de las orientaciones, implicación en función de la visión compartida y otras motivaciones.
- De la marcada estabilidad de las estructuras organizativas de dirección a la continua innovación y flexibilidad de las mismas.

3. La función de regulación o mando.

La regulación o mando se puede definir como el proceso de influir sobre las personas para que intenten, en forma voluntaria y entusiasta, lograr las metas de la organización. Para ello se requiere una comprensión de lo que motiva a las personas y de lo que ocasiona satisfacción al contribuir a las metas y, además, presupone una percepción

consciente de intereses, objetivos y motivos de cada subordinado. Esta función es una actividad interpersonal, por lo que un liderazgo efectivo es vital para alcanzar una armonía de intereses individuales y organizacionales. También es vital la creación de un medio ambiente o clima en el que las personas, trabajando en grupo, sean conducidas al logro de los objetivos.

El liderazgo puede resumirse en una palabra: influencia; pues es el arte o proceso de influir sobre las personas para que luchen por el logro de metas grupales, logrando que las personas trabajen no sólo con disposición, sino también con entusiasmo. Comprender el liderazgo depende en gran medida de comprender la motivación. La comunicación resulta un elemento vital en este proceso, pues es el principal medio a través del cual se logra el liderazgo. En la actualidad, la función de regulación o mando presenta una serie de rasgos distintivos que la diferencian del estilo tradicional. Estos son:

- Del uso indiscriminado del poder formal o de coerción que otorga la autoridad formal, hoy día se evidencia la necesidad de un liderazgo real, sustentado no sólo en el poder formal, sino en el poder de referencia, el poder de experto, el poder de recompensa y el poder legítimo.
- Se transita de un estilo de mando basado en “dirigir a los hombres” a otro basado en “dirigir con los hombres”.
- Se pasa de considerar al recurso humano como un medio para concebirlo como el fin de este proceso.
- Del uso de mecanismos motivacionales basados en la manipulación a la utilización de la participación, el compromiso, la cultura organizacional y sus valores.

4. La función de control.

El control es un sistema que detecta las desviaciones entre lo real y lo deseado o previsto. Verifica si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos. Tiene como objetivo señalar las debilidades y

los errores para rectificarlos. Significa asegurarse de que la organización sigue la dirección correcta, detectar por qué no lo logra y determinar las acciones correctivas para arreglar las cosas.

- El proceso de control tiene tres etapas básicas, a saber:
- Determinación de normas o estándares de desempeño (provenientes fundamentalmente de la planeación).
- Medición del desempeño real y comparación con las normas.
- Corrección de las variaciones de normas y planes.

El hecho de posibilitar la toma de acciones correctivas es lo que más acerca el control a la planeación y lo refuerza como una función de dirección. Hoy día, la retroalimentación es cada vez más importante debido a la debilitación de la planeación tradicional como resultado de las características del entorno contemporáneo. En tal sentido, el control asume un grupo de funciones que hasta ahora venía desempeñando la planeación. Por otra parte, se manifiestan otras tendencias importantes en el proceso de control contemporáneo, estas son:

- Mayor uso del autocontrol en contraposición con el uso de la autoridad para controlar.
- Mayor orientación del control hacia los resultados y menos a los procesos.

1.3 DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO

Existe en el mundo de la teoría administrativa la discusión sobre qué es un administrador, qué es un líder, qué es un gerente; si todos equivalen a lo mismo o si existen diferencias. Al respecto es necesario hacer algunas precisiones:

- Un gerente o administrador es una persona que se encarga de dirigir las actividades de otros al logro de un objetivo, mediante la asignación óptima de recursos.
- Líder es un concepto de teoría política, es aquel capaz de influir en otros aunque no necesariamente tenga autoridad formal para hacerlo. Aquí se puede señalar que el líder que no ejerce una función de administración es un líder informal,



como puede serlo: la persona más antigua o una persona con alta competencia profesional, es decir, alguien a quien los demás le reconocen la capacidad de guiarlos.

Un administrador en cambio, posee la autoridad formal, la tiene por decisión de un gobernante, un Consejo o el dueño de un negocio. Sin embargo, ello por sí solo no quiere decir que sea el líder de un grupo, podrá tener la autoridad y el poder, pero no necesariamente la capacidad de liderar. Por tanto, es deseable que el administrador sepa convertirse en líder, o que la organización para la que trabaja lo desarrolle como tal.

El administrador es la persona encargada de la planeación, organización, dirección y control de actividades en una institución, maneja óptimamente los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos que le son confiados, con la finalidad de conseguir los objetivos que la institución previamente se ha fijado. Un administrador tiene personal a su cargo, y, de acuerdo al nivel en que se encuentre dentro de la organización, puede caracterizarse en alguno de los siguientes tipos:

- De Línea: Es aquel que supervisa personal operativo, es el administrador de más bajo nivel en cuanto a autoridad, responsabilidad y tramo de control.
- De Nivel Medio o Gerencia Media: Es aquel que supervisa personal gerente de un área o actividad específica, tiene autoridad, responsabilidad y control, sobre varios administradores de línea.
- De Alto Nivel o Alta Gerencia: Es un número pequeño de ejecutivos que supervisa directamente a gerentes de nivel medio. La Alta Gerencia es la responsable de la implantación de los planes y programas, así como del control de la organización en su conjunto y de la interacción de esta con su medio.¹¹

En resumen, cualquier persona que tiene mando sobre otros y autoridad sobre el manejo de recursos es un administrador. Los principios de la administración son de aplicación general, sin importar el nivel jerárquico en que se encuentre el administrador o el tipo de organización en que se desenvuelve.

¹¹ JAMES A. y F. Stoner (2000) *Administración*. 5^A ed. S/Editorial. p.14

Según Miztenberg, un administrador desempeña ciertos papeles en su función, estos papeles o roles administrativos son categorías específicas de comportamiento de los administradores, Miztenberg categorizó el trabajo de los administradores para definir lo que hacen con base a la observación de administradores en sus trabajos, por lo que sus conclusiones son consideradas aceptables en esta investigación.

Los roles observados, los clasificó en: Interpersonal, informal y decisorio (**Ver anexo No. 4**). El rol interpersonal es la caracterización que tiene el directivo como símbolo, el rol informal, aquel que toma como comunicador y el rol decisorio, es la caracterización que toma como jefe, específicamente tomando decisiones.

El enfoque administrativo actual impone la necesidad de conceptualizar y resolver los problemas de la organización, viéndola como una totalidad. Peter Drucker, teórico de la administración, en su obra *La Gerencia de Empresas*, ya preveía como un nuevo enfoque gerencial necesario y propuso tareas para el administrador de la nueva era¹²:

- Dirigir mediante objetivos.
- Calcular riesgos para elegir alternativas a largo plazo (pensamiento estratégico).
- Ser capaz de organizar equipos integrados, en el que todos miden su desempeño y resultados contra los objetivos de la organización.
- Ser capaz de transmitir información y de motivar a todos los miembros de la organización, a la participación responsable.
- Ver a la organización como un todo.

Más adelante señala que el gerente del mañana no podrá seguir siendo intuitivo, debe dominar el sistema y el método, deberá concebir formas y sintetizar los elementos en todos, tendrá que formular y aplicar principios generales y estar dotado para ejercer la gerencia. Por su parte, Chung y Megginson señalan que hay dos maneras de analizar el trabajo gerencial:

1. Normativo, especifica lo que se espera que haga el gerente y se ha vinculado a las clásicas funciones de la administración señaladas por Fayol en la década de los veinte, a saber: planificación, organización, coordinación y control.

¹² DRUCKER, PETER (1979). *Gerencia de empresas*. S/Editorial. Cap.29.



2. Descriptivo: desde este punto de vista el trabajo gerencial se centra en las actividades que un gerente ejecuta. Las cuales se pueden resumir en cuatro categorías: (a) personales: distribuir su tiempo, desarrollar su propia carrera, manejar sus asuntos; (b) de interacción: son llamadas también directivas y se agrupan en: directivas (gerente, enlace, líder), informacionales (monitor, diseminador, portavoz) y, decisionales (asignador de recursos, solucionador de problemas y conflictos, negociador, tomador de decisiones); (c) actividades administrativas: procesamiento de papeles y documentos, evaluación de políticas y procedimientos, la preparación y administración del presupuesto; (d) técnicas: envuelven el uso de herramientas y la ejecución de habilidades técnicas para la solución de problemas.

Por su parte Alvarado señala que el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización. A pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción, a saber: (1) incrementar el estado de la tecnología de la organización; (2) perpetuar la organización; (3) darle dirección a la organización; (4) incrementar la productividad; (5) satisfacer a los empleados; (6) contribuir con la comunidad.¹³

Es por esto que el ente dinamizador del proceso hasta ahora descrito, es el comúnmente llamado gerente. De ahí que se puede afirmar que la gerencia es un proceso y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso. Se conoce como gerentes a aquellas personas en una organización que cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones antes mencionadas.

1.3.1 HABILIDADES DIRECTIVAS

Otro aspecto que es importante considerar respecto a los administradores, es el nivel de destrezas que requieren para desempeñar su trabajo. Robert Katz realizó un estudio sobre el tipo de habilidades que requiere un directivo, según ese estudio, necesitan de

¹³ ALVARADO, J. (1990). *El gerente en las organizaciones del futuro*. Caracas: Ediciones UPEL

tres destrezas; las que se demandan en distintas proporciones de acuerdo al nivel que ocupen dentro de la estructura organizacional.

Los gerentes necesitan desarrollar habilidades para entender y dirigir a su gente, para lograr sacar de cada uno de ellos lo mejor de sus capacidades en beneficio de la organización. Autores como: García y Martín, Hersey y Blanchard, Terry y Franklin, coinciden con Robert Katz en señalar que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial. Estas habilidades son:

1. La habilidad técnica: que implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.
2. La habilidad humana: es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. Se refiere a la capacidad de interactuar con personas, trabajar con ellas, comprenderlas y motivarlas. Un administrador debe tener suficiente habilidad en el manejo de relaciones humanas y así poder conducir a los grupos humanos al logro de objetivos.
3. La habilidad conceptual: consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

En opinión de Alvarado la combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales. Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica.



De tal manera, las habilidades humanas que deben estar igualmente desarrolladas en los directivos, con independencia del nivel de dirección, que ocupe en la organización resultan esenciales para poder desarrollar una comunicación, una motivación y un liderazgo efectivo que contribuya al éxito de la organización.

Las funciones del gerente.

Fermín y Rubino, destacan por lo menos tres grupos de funciones que son esenciales para un efectivo trabajo gerencial:

1. La creación un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
2. Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.
3. Ejecutar seis tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y, desarrollar a la gente y a sí mismo.

En consecuencia, la efectividad de una organización, depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones; así como también, de su habilidad para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

Los autores antes mencionados, destacan que un gerente efectivo es aquel que:

- Ø Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
- Ø Utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores.
- Ø Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- Ø Se preocupa por mejorar continuamente la comunicación.



- Ø Busca medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.
- Ø Analiza y evalúa, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- Ø Enlaza logros con recompensas de una manera justa y objetiva.
- Ø Facilita el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, les presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.
- Ø Delega, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
- Ø Cuando se presentan conflictos, los afronta para resolverlos, no para buscar culpables.
- Ø Considera los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.

Finalmente cuando se habla del gerente, se define como “un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos; de él depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo que esta dirigiendo”¹⁴. De ahí que resulte necesario que además de una formación gerencial, el individuo que actúe como gerente tenga un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permitan ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión cuyo significado y trascendencia merece entrega.

Los autores analizados coinciden en que la eficacia con que las organizaciones alcancen sus objetivos depende de cuán bien realicen su trabajo los administradores. Resulta de interés, a la hora de examinar el funcionamiento de las organizaciones, contar con un conjunto de criterios que ayuden a evaluar el desempeño administrativo (eficacia con que cumplen con sus obligaciones). Al respecto existen múltiples aportes por parte de diversos especialistas. Sin embargo, existe un grupo de aspectos en los que la mayoría coincide en destacar como básicos al considerar que los administradores deben:

¹⁴ ALVARADO, J. (1990). *El gerente en las organizaciones del futuro*. Caracas: Ediciones UPEL.



- poseer habilidades y destrezas de acuerdo al nivel que ocupen dentro de la organización.
- conceptualizar y resolver los problemas de la organización, viéndola como un sistema.
- guiar a la organización en el cumplimiento de sus objetivos.
- desarrollar y ubicar de la forma más apropiada los recursos disponibles dentro de la organización.
- fomentar el trabajo en equipo creando valores comunes, actitudes y comprensiones mutuas que consoliden la unión de los miembros.

1.3.2 VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO

El proceso de dirección recibe la influencia directa de algunas variables que determinan su desempeño efectivo dentro de la organización en correspondencia con los objetivos prefijados. El análisis bibliográfico refleja que estas variables por sí mismas tienen manifestaciones específicas, las cuales han sido expuestas por diversos autores, por lo que es necesario conocer de antemano cada una de ellas antes de poder evaluar su influencia en el contexto empresarial. A continuación se caracterizan las consideradas esenciales por el M.Sc. Carlos Vilariño Corella para el diseño del procedimiento propuesto:

a) Estrategia: puede definirse a partir de cuando menos dos perspectivas: la primera de lo que una organización pretende hacer y la segunda, de lo que finalmente hace. En la primera perspectiva, la estrategia es “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”. En esta definición, el vocablo programa implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan sus administradores al formular la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva, la estrategia “es el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo”. Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz) aun cuando nunca

haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos.¹⁵

El diseño de las estrategias: el equipo directivo de la empresa, como órgano de planeación estratégica, es el responsable de la creación de las estrategias competitivas que señalarán el rumbo de las acciones y los recursos que se deben comprometer para lograr los objetivos de la empresa. Éstas deben identificar las acciones necesarias para construir y sostener las ventajas competitivas con las cuales se logrará una posición fuerte ante los clientes actuales y potenciales. La clave de la estrategia es que se ancle o cimiente en las necesidades a resolver de los clientes y que sea consistente en las acciones que la soporten.

Las estrategias incluirán los compromisos de cada área de la empresa para que se cumpla con la estrategia global. En el seno del equipo directivo se tendrá mucho cuidado en revisar constantemente las decisiones que puedan resultar inconsistentes con:

- La visión, misión y valores.
- Los objetivos. En términos de rendimiento o valor económico agregado.
- La estrategia.
- Los recursos.
- Las habilidades y capacidades desarrolladas.
- La tecnología disponible.

El éxito en la implantación de la estrategia depende en parte de cómo se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización, es decir, de la estructura de la organización. Las posibilidades de éxito son mayores cuando su estructura concuerda con su estrategia. El papel que juegan los directores generales en la formulación de la estrategia hace que ellos tengan especial importancia en lo relativo a la implantación de la misma. En primer lugar, la interpretan y son los últimos jueces cuando los administradores no están de acuerdo en como implantar la estrategia. En segundo lugar, representan -por medio de sus palabras y acciones- la seriedad del compromiso

¹⁵JAMES, A. y F. Stoner (2000) *Administración*. 5ta Edición, S/Editorial. p. 206



de una organización con su estrategia. Los administradores generales se desempeñan mejor cuando sus habilidades, actitudes y prácticas concuerdan con la ubicación competitiva y la estrategia de su organización.

b) Políticas: son una guía general para la toma de decisiones, establecen sus límites; especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. Generalmente son establecidas de manera formal y deliberadas por los administradores de la alta dirección.

c) Estructura: la organización empresarial, como todo sistema, presupone un marco estructurado en el cual se desarrollan las relaciones entre los hombres y que define en gran medida el grado de cumplimiento de las funciones que desempeña el sistema organizacional. Ayude o no de forma efectiva a su normal desempeño -a veces, se erigen en verdaderas camisas de fuerzas- toda organización necesita una cierta estructura de compensación del trabajo que permita el flujo de las actividades dentro de la misma.

Uno de los errores más frecuentes en el estudio y determinación de las estructuras organizacionales, consiste en el desconocimiento de la relación dialéctica que existe entre éstas y el contenido real de la organización, es decir, las relaciones sociales. En este sentido, cabe destacar que las estructuras –vistas como formas que asume el verdadero contenido de la organización – no pueden erigirse en un fin, sino sólo en un medio, flexible y armonizador, el cual viabiliza y contribuye a perfeccionar el sistema de relaciones sociales que conforma la organización empresarial.

Estructura organizacional: (dos definiciones)

Strategor: “es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”.

Mintzberg: “es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas”.



La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

d) Principios de una organización: Eficacia: una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.
Eficiencia: una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo costo posible.

La organización formal: es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

La organización informal: son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal, si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

e) Procedimientos: las políticas se llevan a cabo mediante pautas más detalladas, “procedimientos estándares”. El procedimiento ofrece un conjunto de instrucciones pormenorizadas para ejecutar una serie de acciones que ocurren a menudo o periódicamente.

f) Trabajo en equipo: se puede conceptualizar como una forma de trabajo centrada en una actividad o tarea que se antepone al trabajo individual, donde se integran más de dos personas para dar respuesta a una necesidad, la cual pudiera estar basada en un problema, una tarea o una actividad concreta. Todos están obligados a trabajar en equipo, sin embargo, no siempre se hace de forma efectiva. No obstante, cuando esto se logra, los hombres, como seres sociales, obtienen más satisfacción dentro de la organización.

El resultado para la organización de un trabajo en equipo efectivo se denomina **sinergia**, que puede definirse como el efecto que se obtiene “cuando el todo es mayor que la suma de las partes”¹⁶. El efecto sinérgico se logra si se aúnan esfuerzos coordinados en función de un objetivo a alcanzar, lo cual repercute en resultados

¹⁶ KOONTZ, H. y Heinz Wehrich (1990) *Elementos de Administración*. MES. p. 24.



superiores en las organizaciones en comparación con la suma de los esfuerzos individuales aislados que las personas pudieran aportar. El trabajo de equipo efectivo, coadyuva a la consolidación de lo que un importante especialista ha dado en llamar las “3 C” del éxito organizacional: la coordinación, la comunicación y el compromiso.

La interacción sistemática y los nexos de colaboración que se generan durante el proceso de trabajo en equipo contribuyen al desarrollo de la coordinación de procesos y tareas que, en definitiva, constituye la esencia del trabajo de dirección. La coordinación, entendida como la actividad que encauza armónicamente los esfuerzos individuales para el logro de metas grupales, se ve favorecida con un efectivo trabajo de equipo, pues éste facilita la conciliación de diferencias de enfoques e intereses cuando las personas del equipo saben cuáles son sus metas y cómo ayudan de manera efectiva al logro de las mismas.

La comunicación es considerada por algunos autores como la sangre de la organización. Sin una comunicación efectiva no es posible tomar ventajas de los recursos y habilidades organizacionales, ni coordinar adecuadamente los procesos, teniendo especial importancia para la organización como mecanismo de retroalimentación.

El compromiso puede entenderse como una filosofía de trabajo basada en el destino compartido de los miembros del equipo respecto a las decisiones adoptadas, como resultado de una participación consciente en las mismas. Bajo esta filosofía, el éxito o fracaso de la organización les atañe a todos por igual, lo que permite que cada persona comprenda los problemas existentes.

Por ello, la contribución de cada persona va al unísono con la contribución de cualquier otra para el logro de mejores resultados⁸. Cuando las personas saben cómo cooperan con las metas de su organización y participan activamente en el proceso de definición de estas metas, se logra el compromiso, el cual, a su vez, ayuda a perfeccionar las actividades de coordinación dentro de la organización.

g) Liderazgo: la visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordena, manda, decide, dice lo que se debe hacer, impone criterios, distribuye el trabajo,

controla y supervisa las tareas. La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, que escucha a su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador, persona que apoya y ayuda, que transmite seguridad.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

En segundo término, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia. Se debe señalar además, que aunque el liderazgo guarda una gran



relación con las actividades administrativas, su concepto no es igual al de administración.

Una vez revidas las distintas teorías y los criterios de diversos autores se puede compendiar que la dirección es una disciplina, pero, es también un proceso que abarca un conjunto de tareas llevadas a cabo por hombres, orientadas a alcanzar el máximo de eficiencia organizacional. Por lo que las personas que ocupan un puesto de responsabilidad y no poseen un conocimiento adecuado, ni una cabal comprensión de los principios fundamentales de la dirección, independientemente del dominio que tengan acerca de las técnicas y otras habilidades propias de su especialidad, jamás podrán ser consideradas como dirigentes. En última instancia, podrían ser consideradas como técnicos o especialistas.



CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO INTEGRAL AL PROCESO DE DIRECCIÓN EN LA EMPRESA DE CONSERVAS DE FRUTAS Y VEGETALES TURQUINO

En el presente capítulo se hace referencia al procedimiento a aplicar para la realización del diagnóstico al objeto de estudio, lo que sustenta el conocimiento sobre aquellos aspectos decisivos a considerar durante la construcción del mismo. Refiriéndose en el orden práctico a elementos propios del objeto de estudio, sus características fundamentales dentro de la organización diagnosticada, y los principales resultados de cada fase del procedimiento a aplicar.

Para la elaboración del mismo se utilizaron métodos de investigación específicos como el Análisis y Síntesis, el Sistémico Estructuralista y la Modelación, así como algunas técnicas de carácter empírico como la observación, las encuestas, software y métodos estadísticos, entre otros.

2.1 PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO INTEGRAL AL PROCESO DE DIRECCIÓN

Para la valoración del desempeño administrativo no es frecuente encontrar vías que aseguren el ejercicio de la evaluación, sin embargo el procedimiento a aplicar forma parte de una generalización¹⁷(**Ver anexo No. 5**), a través de la cual se propicia la realización del diagnóstico al proceso de Dirección y la construcción del Perfil Competitivo del desempeño administrativo.

La representación gráfica de este proceso (**Ver anexo No. 6**) responde con un enfoque sistémico a la propuesta de evaluación, a la vez que tiene su expresión en un enfoque a proceso. El procedimiento consta de tres fases, que son indicadas como: Exploración y examen preliminar, Diagnóstico y Evaluación, las mismas se describen como sigue:

Fase I: Exploración y examen preliminar.

Tiene como objetivos: determinar la percepción o auto evaluación de la entidad y suministrar la información necesaria para la siguiente fase.

¹⁷ REGISTRO DE OBRAS LITERARIAS. Tecnología para el diagnóstico a la Gestión de la Dirección. Inventor: C. VILARIÑO CORELLA. SENDA: 2017-2007. Cuba.



No es posible realizar una acertada valoración de la entidad si no está presente la percepción a manera de auto evaluación, para lo cual, la dirección debe analizar los mismos elementos que se dispondrán en la matriz de evaluación, y que estarán relacionados con la eficiencia, la eficacia y la efectividad de los procesos. Cada aspecto a evaluar tendrá una escala de posibles valores de 1 hasta 5 con una descripción de cada uno con las que comparar para emitir un juicio y un posible valor.

Esta Fase posee etapas intermedias que permitirán recibir información para la construcción del perfil con idénticas peculiaridades y la matriz. Las actividades y sus variables a evaluar se definen como:

- | | |
|--|--|
| 1.- Resultados de las utilidades | 15.-Estructura tecnológica |
| 2.- Resultados de eficiencia | 16.-Uso de la tecnología |
| 3.- Resultados de las ventas | 17.-Mejora de la tecnología y procesos |
| 4.- Resultados de gestión financiera | 18.-Tecnología de la información |
| 5.- Certificación de resultados | 19.-Idoneidad del personal |
| 6.- Procesos de dirección | 20.-Formación |
| 7.- Conducta y comunicación | 21.-Evaluación del desempeño y reconocimiento del capital humano |
| 8.- Planes | 22.-Organización y normación del trabajo |
| 9.- Medición y evaluación | 23.-Medio ambiente y calidad |
| 10.-Conocimiento de los clientes | 24.-Reconocimientos |
| 11.-Satisfacción y lealtad de clientes | 25. Planes de defensa |
| 12. Posicionamiento en el mercado | |
| 13. Proveedores y clientes | |
| 14.-Reputación / marca | |

Durante esta fase se recopilará la información necesaria para realizar la evaluación de las habilidades directivas, la determinación del nivel de dependencia de las variables que influyen en el desempeño efectivo del proceso de Dirección, y la identificación de aquellos factores potencialmente críticos que lo obstaculizan.



Se analizarán además las 30 destrezas que se nombran a continuación, las mismas serán clasificadas dentro de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales y para ello se utilizarán encuestas y un software.

Habilidades directivas a evaluar:

- | | |
|---|---|
| 1. Asertivo | 16. Instructor |
| 2. Autocrítico | 17. Integrador de objetivos/procesos |
| 3. Calidad del trabajo | 18. Liderar procesos |
| 4. Capacidad de trabajo | 19. Motivador |
| 5. Comunicador | 20. Operacionalizar los valores |
| 6. Controlador de tareas | 21. Organizar del trabajo |
| 7. Crítico | 22. Orientar tareas |
| 8. Cumplimiento de tareas | 23. Perceptivo |
| 9. Educador/formador | 24. Personalidad/temperamento |
| 10. Equidad entre responsabilidad/autoridad | 25. Persuasivo |
| 11. Escuchar y aceptar sugerencias | 26. Planificador de trabajo |
| 12. Estimación de plazos/tareas | 27. Selección adecuada/trabajo adecuado |
| 13. Estratega | 28. Toma de decisiones pertinentes |
| 14. Imparcial | 29. Trabajo en equipo |
| 15. Innovador | 30. Uso racional de recursos |

La salida de este proceso de exploración permite conocer el Perfil Competitivo actual. El equipo de dirección posee la primicia de lo que resulta de periodos anteriores, lo que ha de procurar un valor de elasticidad entre la evaluación y la valoración del diagnóstico. En todo momento se realizará la revisión de los documentos desde periodos anteriores a los tres últimos años, mientras mayor cantidad de información mejor se efectuará el análisis.

Fase II: Diagnóstico.

Esta fase tiene como objetivo: valorar el desempeño administrativo a partir del diagnóstico de aquellos indicadores que son vitales en la construcción del Perfil Competitivo.



Se revisarán los factores que sean decisivos para la organización. Se aplicarán métodos estadísticos y otros de investigación. Se emplearán diferentes matrices e instrumentos, a través de los cuales se efectuará la revisión de la visión sistémica a partir del análisis interno y externo de la organización. Seguidamente se realizará la revisión de la visión estratégica, donde serán analizados los elementos estratégicos que fueron diseñados e implantados en la organización y su trayectoria o antecedentes. En esta etapa será donde se apliquen mayor cantidad de instrumentos en función de realizar el diagnóstico.

1. Revisión de la visión estratégica.

- ¿Donde está la organización?

- ¿Para donde se proyecta?

- Planificación
- Organización
- Dinamización
- Evaluación
- Reajuste
- Responsabilidad

2. Verificar la Misión y el cumplimiento de objetivos.

Toda la etapa de diagnóstico se apoya en las herramientas para el conocimiento y análisis de los valores compartidos, la cultura organizacional, el clima y liderazgo existentes.

Fase III: Evaluación.

Los objetivos de esta fase son: definir los factores potencialmente críticos del proceso de Dirección y establecer la interrelación entre las variables que influyen en la efectividad del desempeño administrativo, para construir el Perfil Competitivo de la organización y evaluar su desempeño.

Para realizar la adecuada valoración de la organización donde se aplique el diagnóstico se utilizará la tabla para tales efectos (**Ver anexo No. 7**), y para el análisis de la interrelación entre las variables se utilizarán las matrices Conectividad taxonómica – excitatricidad de las variables y la de Funcionabilidad (**Ver anexos No. 8 y No. 9**).

2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

La Empresa de Conservas de Frutas y Vegetales Turquino está situada en la Avenida de los Libertadores No. 216, en Holguín. La misma surgió con la intervención de la fábrica Utria, que se encontraba ubicada al inicio en el municipio Banes, donde permaneció desde 1946 hasta 1953, año en que pasó para Holguín. El 15 de diciembre de 1976, se ratifica la creación de la entidad, mediante Resolución No. 306, firmada y aprobada en sus articulados por el Ministro de la Industria Alimenticia.

Es una empresa estatal, industrial y mediana, pertenece al Ministerio de la Industria Alimenticia y es una entidad económica con personalidad jurídica propia. Constituye un sistema único y un eslabón fundamental de la economía que funciona sobre la base de la rentabilidad; cubriendo sus gastos con sus ingresos con la obtención de margen de ganancia. Se identifica simbólicamente con el nombre del mártir "Edesio Pérez".

Su propósito fundamental (**Ver anexo No. 10**) es: producir y comercializar de forma mayorista conservas y semielaborados de frutas, vegetales, legumbres y viandas mediante la transformación y utilización de materias primas agrícolas, salsas, especias y condimentos, mayonesas, aderezos, jugos, néctares, compotas, alimentos infantiles, infusiones, frutas y vegetales frescos y otras producciones de la Industria de Conservas.

MISION: La empresa Turquino satisface necesidades de conservas de frutas y vegetales a la población, con una tecnología tradicional, trabajadores de alta profesionalidad, comprometidos con la calidad, y una eficaz orientación al cliente.

VISION: "Somos líderes en la producción de conservas de frutas y vegetales en la Región Oriental".

Estructura organizativa de dirección

La unidad de dirección de la empresa está formada por el director, las subdirecciones, las áreas y personal especializado que constituyen el sistema de la empresa que está subordinado al director. El organigrama (**Ver anexo No. 11**) presenta una estructura lineal que parte desde el director y a él se subordinan directamente un:

- | | |
|-----------------------------|--|
| I) Sub. Director Económico. | III) Sub. Director de Recursos Humanos |
| II) Sub. Director Comercial | IV) Jefe de seguridad y protección. |

V) Sub. Director técnico.

VI) Jefe Departamento mercado.

Las operaciones se encuentran distribuidas por departamentos y al frente de cada uno se encuentra un jefe de departamento, y en el caso de la subdirección comercial se encuentra subordinada a ella un jefe de atención el hombre y a la subdirección técnica se subordinan directamente un jefe de producción, un jefe de turno y un jefe de mantenimiento.

Actualmente, la empresa está conformada por su unidad administrativa y un establecimiento que se ubica dentro de sus mismos límites y en él se lleva a cabo la elaboración de los principales renglones productivos:

- Conservas de frutas y vegetales
- Frutas en almíbar
- Néctares
- Jugos de frutas
- Compotas de distintos sabores
- Semielaborados de frutas y vegetales
- Salsas
- Mostaza

Estas producciones están destinadas a la población y son ofertadas a ella mediante la Empresa Mayorista de Alimentos y Organismos de la Administración Central del Estado. Mientras que la venta de las producciones destinadas al mercado en divisas se realiza a través de la Empresa Comercializadora ConFruVe.

Entre las materias primas fundamentales que utiliza se encuentran: la fruta bomba, la guayaba, el mango, el tomate, las naranjas y tamarindos en estado natural durante las épocas de cosecha (con excepción de la fruta bomba, que se utiliza todo el año) y en forma de producto terminado semielaborado (pulpa), cuando no hay cosecha.

Principales clientes:

- Empresa Mayorista de Alimentos
- Empresa de Comercio
- Empresa Productora de Alimento
- Campismo Popular
- Entidades de la FAR y el MININT
- Salud pública

Principales proveedores:

- Unión de Conservas
- Ministerio de la Agricultura
- Salinera de las Tunas
- Empresa de Vinagres de Camaguey
- Empresa de Envases Metálicos
- Empresa Refinadora de Aceites

Principales competidores:

- Papas and Co
- Yumurí (Matanzas)
- Conserva de Vegetales Conchita
- MINAZ
- Empresa Productora de Alimentos

Composición de los Recursos Humanos:

Categoría Ocupacional	Plantilla a Cargo		Composición por sexo		Contratación	
	Aprobada A	Total de cubierta B	Masculina D	Mujeres C	Hombres D	Mujeres E
Operario	209	168	116	52	3	-
Servicio	37	28	19	9	-	-
Administrativo	7	7	5	2	-	-
Técnico	64	52	17	35	1	6
Dirigente	14	13	8	5	-	-
Total	331	268	165	103	4	6

Composición por edades: Aunque las pirámides de edades está en correspondencia con el tipo de empresa, el hecho de que el 30,23 % de los empleados sean mayores de 45 años y con un 26,32% menores de 33 años es una estructura desfavorable. La estructura por edades se puede apreciar en la siguiente tabla:

Edades	Cantidad de trabajadores
18-25	30
26-33	54
34-41	81
42-49	50
50-58	49
59-62	4
Total	268

2.2.1 SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA

Con el triunfo de la Revolución, al introducirse paulatinamente equipos de uso y nuevos, se le da un vuelco a la situación que existía, en aquella época la producción era casi en su totalidad de forma manual. Se adquirieron equipos y líneas como la de almacenamiento aséptico, fundamentalmente en Bulgaria y Yugoslavia durante las décadas del 70 y el 80. A principios de la década de los 90, al desaparecer el campo socialista, y sobre todo la desintegración de la URSS se ve un poco estancado el proceso inversionista que se llevaba a cabo.

A finales de esta década se comienza a renovar el proceso de inversiones de forma paulatina y además se aprovecha aún más la acción innovadora de los trabajadores, debido a las dificultades financieras existentes, no obstante se han materializado algunos objetivos inversionistas tales como:

- Montaje de 40 tanques de almacenamiento aséptico, con capacidad de 16 – 20 toneladas cada uno.
- Adquisición de tres montacargas para paletizar el procesamiento de las frutas.
- Adquisición de una máquina retráctiladora para el embalado de los surtidos.

A pesar de los trabajos realizados, todavía algunas producciones presentan dificultades que afectan la comercialización de los productos, tanto dentro como fuera del territorio nacional, entre las que se encuentran:

- La ausencia de materias primas agrícolas óptimas para la industria, lo que provoca que en ocasiones los rendimientos de las mismas no sea el mejor (mango y tomate).
- Dificultades para un control riguroso del proceso productivo.
- Interrupciones del proceso por la ineficiencia de los equipos, a causa de la obsolescencia de los mismos.
- Los envases metálicos se producen en Cuba aunque con hojalata del extranjero y los envases de vidrio se adquieren en el extranjero y se fabrican en Cuba también.

El bloqueo ha afectado mucho el nivel de producción por falta de materias primas, aun con la existencia de reservas en el país, aunque estas afectaciones no han sido de gran envergadura. La falta de piezas de repuesto para las maquinarias y equipos ha sido uno

de los grandes puntos neurálgicos, como restricción a los procesos y explotación de las capacidades instaladas.

2. 3 FASE I. EXPLORACIÓN Y EXAMEN PRELIMINAR

Para definir el Perfil Competitivo de la entidad y analizar el cumplimiento de sus objetivos de trabajo, se revisaron las actas del Consejo de Dirección, las que reflejan los principales logros y problemas en cada área de trabajo. Posteriormente se reunieron todos los elementos aportados y a través del método de votación ponderada se definieron los principales elementos a tener en cuenta en cada uno de los subsistemas y áreas de la empresa. A continuación se hace referencia a los resultados más importantes de este análisis:

1. La empresa ha estado trabajando desde el 1998 en la Dirección por Objetivos, actualizándose anualmente. Se realizó la planeación estratégica hasta el 2010 a partir de las orientaciones emitidas por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, la Unión y el Gobierno en la Provincia, se trazó la estrategia con la participación de todos los miembros del Consejo de Dirección.
2. La empresa cumple favorablemente su objeto social en los últimos tres años, mostrando buenos resultados económicos en el periodo analizado, impulsados fundamentalmente por las conservas de tomate.
3. Persisten problemas en la planificación debido a que:
 - no se realizan estudios de mercado que garanticen una correcta planificación de la producción y venta de la misma, y
 - se carece de experiencia en la elaboración de los planes de negocio, que garanticen trazar proyecciones estratégicas para elevar la eficiencia económica.
3. En cuanto a la organización general de la empresa existen problemas en la estructura formal que en algunos casos no se corresponden con la real.
4. Falta de objetividad en la reserva de cuadros y su preparación, así como en las proyecciones futuras de los jóvenes talentos.
5. Principales problemas en la organización de la producción de bienes y servicios:

- Existen problemas en los techos (filtraciones), canales (mal estado), pisos (con desniveles y desconchados) y vías de acceso internas y externas (mal estado).
 - Hay necesidad de renovación de la tecnología atrasada y patrimonial en algunas líneas (compotas, molida y 6/12)
 - Falta aislamiento térmico en las tuberías de vapor.
 - Insuficiente automatización de información.
 - Deficiente capacidad de almacenaje que impiden que se cumplan con lo establecido en las normas para la actividad.
 - El taller de mantenimiento automotriz carece de condiciones de trabajo, que permitan desarrollar reparaciones de calidad (herramientas, equipos agregados stop de piezas de repuesto).
 - No existen equipos pesados que permita solucionar las necesidades del transporte reduciendo al máximo el alquiler a otras entidades.
 - No existe una tecnología adecuada ni medios que permita el desarrollo de nuevos productos en MLC.
 - No existe eficiencia en los controles de producciones a granel.
 - Deficiente reparaciones y mantenimiento de los equipos que afectan la calidad, provocando reproceso y productos defectuosos.
 - Falta sistematicidad en el flujo de las informaciones primarias, que dificulta el análisis oportuno.
6. Principales problemas en cuanto a métodos y estilos de dirección:
- Incumplimiento de la palabra empeñada.
 - Falta de organización y planificación.
 - Insuficiente seguimiento y control de las tareas.
 - Centralización de las tareas.
 - Falta preparación de algunos cuadros.

Para determinar la percepción que tienen los directivos del desempeño organizacional se aplicó la **Matriz de Evaluación la Empresa Cubana de Alto Desempeño (Ver anexo No. 12)**¹⁸, la que concibe que el sistema empresa haya alcanzado en su desarrollo nuevas cualidades expresadas en 8 áreas y 25 criterios diferentes hasta lograr cumplir 72 requisitos. Éstos constituyen la unidad básica de la evaluación.

Cada uno de los 72 requisitos tiene una expresión ampliada de obligatorio cumplimiento para la condición de Empresa Cubana Eficiente y para Empresa Cubana Competente. Los requisitos se han enumerado de la siguiente forma: el primer número corresponde al consecutivo del área grupo, el segundo número al consecutivo del criterio y el tercer número es un consecutivo para el requisito.

Los directivos de la empresa realizaron previamente una auto evaluación de cada indicador, que será confirmada o reevaluada en la Fase II, esto se puede apreciar claramente en los resultados de la percepción. De igual forma realizaron su auto evaluación en lo referente a aquellas habilidades directivas que deben poseer mediante la encuesta ¿Cómo se evalúa usted como gerente? (**Ver anexo No. 13**), evaluación que será confirmada o reevaluada en la Fase II teniendo en cuenta el criterio de los subordinados.

2.4 FASE II. DIAGNÓSTICO Y REFLEXIÓN

Análisis del estado de la organización.

1. Revisión de la visión sistémica.

a) Análisis interno.

Áreas de resultados claves (ARC).

La empresa tiene definidas ocho áreas de resultados claves, los factores claves de éxito (FCE) por área y sus correspondientes objetivos estratégicos (**Ver anexo No. 14**). En cada Consejo de Dirección se evalúa el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada área y se proponen estrategias para garantizar su cumplimiento, pero en ese

¹⁸ REGISTRO DE OBRAS LITERARIAS. Tecnología para el diagnóstico a la Gestión de la Dirección. Inventor: C. VILARIÑO CORELLA. SENDA: 2017-2007. Cuba.

proceso aún se carece de profundidad y de preparación por parte de los directivos al no aceptar o ver a la organización como un sistema y tratar de integrar sus subsistemas.

Análisis de las variables.

1 Procesos: La empresa tiene definidos como **procesos estratégicos:** la planificación y mejora de la calidad, y la Gestión de los Recursos Humanos, como **procesos claves:** la elaboración de conservas y la elaboración de semielaborados. Considerando como **Subprocesos (Ver anexo No. 15):**

- | | |
|-----------------------|--|
| 1. Lavado y Enjuague. | 8. Cocinado y Mezclado |
| 2. Selección | 9. Llenado |
| 3. Extracción | 10. Tapado |
| 4. Precalentado | 11. Pasteurización de tapas y enfriamiento del producto. |
| 5. Repasado | 12. Etiquetado |
| 6. Concentración | 13. Embalado y Marcación |
| 7. Vertido | |

Los **procesos de apoyo** son: la gestión económica, las compras y las operaciones.

El tipo de proceso con el que se lleva a cabo la actividad productiva de la empresa es lineal, el tipo de producción es continua y por lotes y el tipo de flujo es en línea, según el tipo de pedido del cliente se clasifica en: producción para inventario (esta es la que se realiza para el balance nacional y algunas para la venta en divisa) y para surtir un pedido específico del cliente (esta es la que se realiza para atender a un pedido específico de la comercializadora ConFruVe).

Al analizar la distribución en planta (**Ver anexo No. 16**) se consideran especialmente importantes el almacén de productos terminados y materiales (almacén central), el almacén intermedio y el área de descarga para el proceso productivo, ya que del almacén central se transportan diariamente al almacén intermedio los materiales que se necesitan para el día siguiente, y del área de descarga son transportadas a la nave de producción las materias primas (frutas y vegetales) diariamente, este sistema agiliza el proceso productivo.

Dentro de la nave de producción se encuentran las líneas de tomate, mango y guayaba, mientras que las líneas de fruta bomba verde, de cremas de frutas y de mayonesa y aderezo, están distribuidas según la relación que tiene una con la otra, permitiendo una utilización óptima de la maquinaria y la tecnología con que se cuenta para el proceso productivo.

2. Precio: El precio lo establece el Ministerio de la Industria Alimenticia. El mismo está encaminado a recuperar los gastos en que se incurre para elaborar los productos, obtener beneficios e incrementar la cuota del mercado, es decir, el precio es fijo y reglamentado por un listado oficial en CUC y en MN (sin descuento), para variarlo se necesita la aprobación del Ministerio de Finanzas y Precios y de la Unión de Conservas de Vegetales. En ocasiones, -debido a los costos de algunos productos- la empresa propone algunas variaciones, tanto a los precios mayoristas como a los minoristas, que deben ser aprobadas por los órganos antes mencionados.

3. Tecnología: Con envejecimiento moral, lo que provoca que los costos de producción sean más elevados. Se producen interrupciones del proceso por la ineficiencia de los equipos y la escasez de montacargas. Actualmente la empresa cuenta con máquinas tapadoras, llenadoras de moldes, selladoras y retractiladora.

4. Tecnología de la información: El sistema informático está constituido por 7 ordenadores (3 Pentium 4, 1 Celeron 4 y 3 Celeron 3), de ellas la única que tiene acceso a Internet es la de la Dirección. Utilizan programas informáticos para: pasar comprobantes, facturas de ventas, informes de recepción de los almacenes, pago a proveedores y a trabajadores, fichas de costo, control de inventarios, registro de producciones terminadas y control de medios básicos.

Sin embargo, la tecnología con que se cuenta no cubre las necesidades de información; porque se carece de un sistema capaz de registrar las características de los clientes y proveedores, así como, de un mecanismo que facilite la conexión o comunicación entre las áreas, ya que estas no están conectadas en red lo que dificulta la disponibilidad de información oportuna para la toma de decisiones.

Factores Claves Internos.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ± Contar con un personal altamente capacitado y preparado para enfrentar las tareas en desarrollo. ± Producciones con calidad y alta competitividad. ± Ser líderes en la elaboración de compotas, cremas de guayaba. ± Turquino marca nacional reconocida por la calidad de sus producciones. ± Realización de producciones para todas las provincias orientales. ± Trabajadores de experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ± Existencia de equipamiento tecnológico con envejecimiento moral. ± No contar con líneas tecnológicas para cada producto. ± Falta de piezas de repuestos y de financiamiento para inversiones. ± Planes de crecimiento con tecnología atrasada. ± Poca disponibilidad de transporte de carga interno y externo. ± Insuficiente envase para productos.

b) Análisis externo.

Situación actual de la competencia.

En cuanto a la producción en moneda nacional en la provincia no hay competidores pues es la única empresa de su tipo en el territorio y las mercancías se entregan a los distintos organismos por las cifras asignadas por el gobierno y planificación. Respecto a la producción en moneda libremente convertible si existen competidores, ya que otras entidades concurren al mercado turístico a ofrecer su mercancía. En esta esfera el principal problema lo constituye el transporte, por lo que las entregas no son oportunas. En ocasiones la mercancía es solicitada por los distintos polos turísticos y no puede ser entregada a tiempo, lo que propicia que los competidores se ganen el mercado.

Análisis de clientes y los proveedores.

Segmentación de cliente: El mercado está segmentado por la Unión de Conservas, el único cliente al que se le puede vender en MLC es a ConFruVe y a los demás clientes en MN se le asigna una cuota por el Balance Nacional.

Satisfacción del cliente: Se conoce que los productos son de gran aceptación por los clientes, y se cuenta con registros de repitencia prácticamente diarios. No hay informes que evidencien quejas de los clientes en los últimos tres años, sin embargo, se pudo comprobar que no se poseen encuestas aplicadas a clientes, que permitan conocer el nivel de satisfacción real de estos y sus opiniones en cuanto a las características de sus producciones.

Proveedores: El único proveedor que deposita mercancía es Acopio y en ocasiones no cumple con las cifras planificadas lo que provoca atraso en la producción y que no se cumplan los planes. Los demás recursos son suministrados por la Unión de Conservas y otras entidades pero estos son transportados con medio propios de la empresa.

Factores Claves Externos.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">± Única empresa de su tipo en la provincia.± Política de automatización, tecnología en auge.± Posibilidad de capacitación dentro de la provincia.± Posición geográfica de la empresa en el tercer polo turístico del país.± Crecimiento del mercado.	<ul style="list-style-type: none">± Pérdida de calidad de los envases.± El desarrollo de la mini industria.± La importación de productos semejantes y con precios menores.± Déficit de materias primas y materiales fundamentales.± Existencia de intermediarios para la distribución.

2. Revisión de la visión sistémica.

a) Resultados de la arquitectura estratégica.

El proceso de Dirección ocurre en sus 4 etapas, caracterizándose por los siguientes aspectos:

Planeación: Esta función ocurre de forma tradicional, no por un proceso lógico racional, en el que se utilicen informaciones que generen el análisis de las tendencias bajo el efecto de las circunstancias que propicia el entorno. Los indicadores que se planifican se realizan bajo el efecto de la aprobación de la Unión de la Conserva, que es donde se

aprueban los planes, que posteriormente no se pueden modificar al cambiar los objetivos. Los presupuestos están definidos anualmente por la Unión.

Organización: Los procesos de organización ocurren bajo las normas que establece la producción. Es muy especial la manera de razonar la organización de las funciones a través de la departamentalización. Este proceso se realiza de acuerdo a las necesidades analizadas por el Consejo de Dirección y su revisión es periódica. Los procesos productivos están definidos y organizados, y se corresponden a la planeación real de la organización, la cual se ejecuta de acuerdo a sus posibilidades.

Liderazgo: Los miembros de la organización han expresado su confianza en la dirección de la empresa, aunque consideran que existe un liderazgo de poca aceptación y falta de trabajo en equipo. En otro orden reconocen las habilidades y capacidades que poseen sus directivos, considerando que estos deben realizar un cambio de actitud para garantizar un clima favorable que motive y comprometa a los subordinados con los resultados de la organización.

Control: Esta función ha presentado algunas dificultades, que aun persisten a pesar de tomar diversas medidas. Los controles de retroalimentación son muy utilizados al igual que los controles de presupuesto, muy especialmente para los relacionados con los procesos inversionistas. Los procesos de calidad tienen gran influencia por los mecanismos propios de control pero no porque exista un Sistema de Gestión de Calidad. Los controles son efectivos en la medición del desempeño, pues estos se relacionan e influyen en el sistema de estimulación. Los controles a la entrada de materia prima son rigurosos.

La encuesta **¿Cómo ve usted a su jefe? (Ver anexo No. 17)** permitió realizar una caracterización adecuada de la imagen transmitida por los directivos de la entidad, los resultados muestran que es favorable, pues la evaluación que más se repite es cinco, y la media en todos los aspectos está por encima de tres puntos, los aspectos más críticos son el control y la confianza en sí mismos, con una puntuación modal de uno y dos respectivamente.

Las **habilidades directivas (Ver anexo No. 18)** fueron evaluadas entre 2.8 y 4.3 puntos, la puntuación que más se repitió fue 3, lo que indica que se encuentran en una

posición media, destacándose como las más fuertes la toma de decisiones pertinentes, la imparcialidad y la capacidad de formar, y como la más débil: la estimación de plazos. En otro orden, las encuestas muestran opiniones dispersas respecto al papel que juegan los jefes a la hora de evaluar a los subordinados y la periodicidad con que éstos son informados de lo bien o mal que se están desempeñando, lo que refleja falta de control.

De manera general se aprecia que se encuentran satisfechos con las relaciones humanas dentro de su colectivo laboral, pero sienten que no participan activamente en la toma de decisiones, lo que refleja que las estrategias no se elaboran considerando la opinión de los trabajadores.

b) Verificar valores estratégicos y cumplimiento de objetivos estratégicos.

Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional.

Al analizar el nivel de **motivación y compromiso (Ver anexo No. 19)**, se pudo conocer entre otros elementos, que la mayoría de los encuestados no se encuentran motivados ni comprometidos con la organización, ya que:

- el 25 % de los encuestados no experimentan sentimiento de satisfacción cuando realizan su trabajo,
- sólo el 60 % piensan permanecer en su centro de trabajo,
- un 55 % se siente apoyado por su jefe en todo momento, mientras que un 15 % considera que solo a veces y el resto percibe que no recibe apoyo en ningún momento,
- solo un 50 % se siente seguro en su puesto de trabajo, y
- un 50 % considera que no puede progresar en el mismo.

La **encuesta para la determinación de los valores compartidos de la organización (Ver Anexo No. 20)**, permitió conocer que entre los valores éticos se destacan en primer lugar el patriotismo y en segundo lugar la humildad, dentro de los valores prácticos sus trabajadores consideran que se manifiestan en la organización tres: la responsabilidad, el cumplimiento y la productividad, y dentro de los valores de desarrollo: la imaginación, la creatividad y la profesionalidad.

La encuesta de **auto evaluación del sistema de valores de la organización (Ver anexo No. 21)** muestra que sus trabajadores ven la concepción de la finalidad de la organización como la satisfacción de las necesidades del cliente, la concepción de la organización es considerada de forma cerrada, es decir, orientada a sus procesos, la actitud ante el entorno tiende a ser reactiva, las motivaciones se encuentran equilibradas entre las necesidades primarias, comer, vestir y las superiores, autorrealización de igual forma se considera que existe cierto equilibrio en la óptica de la dirección consideran que se centra sobre los controles y los objetivos.

Los trabajadores encuestados perciben que la actitud ante una crisis es la búsqueda de oportunidades, activa. La toma de decisiones tienden a ser grupales o colectivas, y la comunicación es abierta, auténtica, las relaciones se basan en la colaboración y el espíritu de equipo.

Para conocer en que medida los trabajadores identifican y conocen la razón de ser de la entidad se aplicó una encuesta (**Ver anexo No. 22**), cuyos resultados no son favorables, debido a que reflejó un desconocimiento general de la Misión, Visión y Objeto Social, esto se debe a una falta de divulgación y publicación de los mismos. Sin embargo, la mayoría de los encuestados coincide en sugerir que la empresa debe dirigirse al mercado captador de divisas y remodelar la tecnología con que cuenta, así como afirman que sus clientes los identifican por sus producciones de alta calidad, presencia y competitividad.

Encuesta para la evaluación del estado de la Estrategia Empresarial (Ver anexo No. 23)

- 1. Existencia de la Política Empresarial:** los resultados indican que es de conocimiento general la existencia de esta.
- 2. Potencialidad de la Misión:** se demuestra que la formulación de la Misión es la estrategia global de la organización o su objetivo supremo, siendo redactada por la representación del ápice estratégico, dándose a conocer al resto de los niveles y resaltando el grado de importancia para el cumplimiento del objeto social de la entidad, lo que ha posibilitando el enfoque estratégico.

Se hace necesario señalar que la entidad no tiene debidamente publicada su Misión y Visión, de modo que todos los trabajadores no han logrado alcanzar una amplia cultura sobre el tema, así como se considera que la Misión está debidamente redactada pero que carece de actualización ya que esta fue elaborada desde el 2006.

3. Valores Jerarquizados: los valores necesarios a compartir constituyen la expresión de la selección de la alta dirección, lo cual limita la generalización en la entidad por la poca participación en el proceso de selección y son los mismos desde hace varios años.

4. Segmentación estratégica: la organización se vincula con los sectores en que se desempeña, pero solo se enfocan en lo que dice su Objeto Social.

5. Definición de las áreas para el desempeño: a pesar del resultado alcanzado, donde el análisis realizado con el Consejo de Dirección manifiesta que las ARC y FCE se determinaron con la participación de los trabajadores, el razonamiento subsiguiente, indica en su evaluación que se redactaron en el ápice estratégico y luego se les impuso a las áreas, aclarándose que están declaradas hace varios años, lo que implica que la mayoría de los cuadros actuales no participaron en la determinación de las mismas.

6. Visión fundamentada en las capacidades reales: se logra definir que en el proceso de diseño solo se ejecutó la construcción de la Visión por parte de la Alta Dirección de la entidad y luego se puso en conocimiento de las partes restantes de la organización, con pocos valores de aceptación por el carácter poco participativo para su aprobación, esta carece objetividad y de actualización.

7. Creencias y convencimiento: el análisis realizado a la concepción de la organización triunfadora, define a la entidad poseedora de un colectivo con muchas debilidades y con la creencia de que no se aplican técnicas apropiadas para aprovechar las oportunidades que se presentan.

Con el objetivo de diagnosticar algunos elementos del Comportamiento Organizacional se aplicó **la encuesta de compromisos (Ver anexo No. 24) y la encuesta sobre clima organizacional (Ver anexo No. 25)**. La primera muestra que las políticas de Recursos Humanos de la empresa:

1. Sirven para aumentar el compromiso, los empleados están motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salario, prácticas de trabajo, requisitos y otros.
2. Sirven para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con habilidades o conocimientos requeridos por la organización en el momento actual y futuro, manifestando que los empleados de la empresa tienen la versatilidad, habilidades y perspectivas para aceptar nuevos roles y puestos de trabajo según sea necesario.
3. No permiten que existan coincidencias de interés entre la dirección y los obreros, entre los obreros, la empresa y los familiares de los obreros, manifestando un bajo grado de congruencia; al considerar que la empresa no ha conformado sistemas de trabajo y recompensas efectivos para que exista mayor coincidencia de interés entre la dirección y los trabajadores.

La segunda mostró que los determinantes del proceso administrativo se manifiestan en la organización entre un grado débil, como evaluación a la moral alta y muy fuerte en aspectos tales como: la habilidad para planificar el futuro, determinantes materiales y medios adecuados. Los demás aspectos son considerados como medios, constituyendo más del 50 % del total a evaluar.

Para analizar el liderazgo legitimador **ante un cambio en la cultural organizacional** se aplicó una encuesta (**Ver anexo No. 26**), mediante la cual se pudo precisar, que no existe coherencia entre lo que el directivo dice que piensa y lo que realmente hace, lo que hace que los trabajadores no se sientan apoyados y motivados por la dirección del centro, se conoció además, que en cuanto a la apertura a poner en cuestión creencias y valores arraigados a la entidad, no está en absoluto dispuesto a poner en cuestión creencias y valores que sustentaron el éxito de la organización en el pasado.

Haciendo un análisis de la satisfacción emocional según el estado real de las cosas, se demostró que existen personas que no están del todo satisfecho, de modo que se tiene criterios muy personales acerca de los pocos niveles de confianza que se tiene para

impulsar el cambio, aunque se reconoce y se argumenta de forma muy clara las razones de por qué hay que cambiar.

Se precisó que no se está convencido de que el éxito depende del cuidado que se tenga con los aspectos psicológicos que trae aparejado cualquier cambio en las entidades y que la dirección de la empresa no parece tener ningún interés en disponer y asignar recursos para el proyecto de cambio.

De igual forma se aprecia en los resultados de la encuesta para conocer los sistemas de participación de la organización (**Ver anexo No. 27**), que estos son evaluados de regular por más del 50 % de los encuestados en la mayoría de los aspectos a considerar, debido a una falta de interés general.

2.4.1 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES CONTENIDOS EN LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA EMPRESA CUBANA DE ALTO DESEMPEÑO

01 Efectividad

1.- Resultados de las utilidades (Ver anexo No. 28)

Cumplimiento del Plan de utilidades: este indicador en el período analizado, que comprende desde el 2005 hasta el cierre de 2008, es favorable, pues la empresa refleja una tendencia creciente en los valores reales. Sin embargo, resulta interesante el hecho de que se sobre cumple a más de un 200% el plan anual, especialmente en los años 2006 y 2007; esto se debe a que los planes se realizan de acuerdo a lo que se espera recibir por parte de su proveedor fundamental, la agricultura, que estuvo seriamente afectada en esos años. Por lo que se recurrió a importar pasta de tomate, la que se utilizó fundamentalmente en salsas que generan grandes utilidades que lideraron la producción de ese periodo.

Cumplimiento del Plan de aporte por rendimiento de la inversión estatal: este indicador depende directamente de las utilidades que obtenga la empresa, por lo que al igual que el plan de utilidades se sobre cumple en todo el periodo analizado.

2.- Resultados de eficiencia

Cumplimiento del Plan de gasto total por peso de ingreso: cumple en los últimos tres años con una tendencia decreciente en el real, lo que se ha logrado gracias a una

política de reducción de gastos que está llevando a cabo la empresa, manteniendo un control diario de los mismos y creando conciencia en el ahorro de combustible y energía en los trabajadores, aunque todavía persisten dificultades generadas por el propio proceso productivo debido fundamentalmente a la obsolescencia de la tecnología.

Cumplimiento del Plan de productividad por trabajador: cumple el plan de productividad por trabajador con una tendencia creciente debido fundamentalmente a estrategias tomadas por la dirección de la empresa y a estudios realizados por el personal de Recursos Humanos.

3.- RESULTADOS DE LAS VENTAS

Cumplimiento del Plan acumulado de ventas totales: este indicador se incumple en todo el periodo analizado, ya que la empresa no ha logrado alcanzar el punto de equilibrio de las ventas, debido fundamentalmente a la poca disponibilidad de transporte y al incumplimiento en la entrega de materias primas por parte de su proveedor fundamental.

Cumplimiento del Plan acumulado de ventas en moneda convertible: este indicador se sobre cumple en el periodo analizado, mostrando una tendencia creciente en el real. Situación a la que favorece el hecho de contar con un cliente fijo (ConFruVe) y el incremento de la demanda de sus producciones por el sector turístico.

4.- Resultados de la gestión financiera

Utilización del crédito: se ha utilizado en pocas ocasiones como mecanismo de gestión financiera, se solicitaron el año 2008 para pagar deudas de la cosecha del mango.

Utilización del flujo de caja: ha sido una mantenida herramienta de gestión financiera en el intervalo analizado, que se analiza con el Comité Financiero, donde se exponen sus resultados y se trazan las estrategias para su cumplimiento, así como los objetivos empresariales para mantener al cierre de los años saldos positivos con una tendencia creciente de las entradas.

Evaluación del riesgo y aseguramiento: tiene evaluado y asegurado los riesgos que ha decidido transferir, pues en la comercialización se realizan especificaciones de riesgos,

algunos cargados a su cuenta y otros a los clientes. La empresa está asegurada contra fenómenos cumpliendo adecuadamente con el pago de su póliza.

5.- Certificación de resultados

Auditorias del MAC u OACE: en la última auditoría del MAC realizada en diciembre de 2008 obtuvo evaluación de mal.

Otras Auditorias externas: en el 2008 recibieron dos auditorías del MINAL en la primera fueron evaluados de mal y en la segunda obtubieron la condición de satisfactoria, en la auditoría de la UNIC fueron evaluados de bien y en la de precios y del INRE realizadas a principios del actual año fueron evaluadas de mal.

02 Organización y liderazgo

6.- Procesos de dirección

Estructura organizativa: está en correspondencia con los procesos identificados en la organización, existiendo una política organizacional de manera estratégica, lo que posibilita dar mejores respuestas a los cambios en su entorno, además, posee correctamente definidos por ARC sus objetivos de trabajo, aunque en ocasiones ocurren desajustes en las líneas de mando.

Determinación de las funciones y facultades: existe clara determinación de las funciones de las unidades organizativas y las facultades que le han sido conferidas a los jefes, teniendo en alto los objetivos trazados por la empresa y las estrategias para lograrlos, pero aun se carece de una buena utilización de las mismas.

Proyección estratégica: retomando la caracterización de la empresa se observan claramente definidas y documentadas la misión, visión, políticas, valores y objetivos estratégicos en correspondencia con el objeto empresarial aprobado, pero aun se carece de la divulgación necesaria para garantizar su conocimiento.

Evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos: el análisis del cumplimiento de los objetivos se realiza trimestralmente, realizando una comprobación de la situación actual de la empresa, mediante el cumplimiento de los objetivos de trabajo trazados.

7. Conducta y Comunicación

Nivel de comunicación y compromiso: entrelazado a una dirección poco participativa con dificultades para establecer coincidencias de interés entre los directivos y los trabajadores, estos a su vez comprometidos con los procesos de la entidad. Los empleados están motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno, pero se requiere de un cambio de actitud por parte de la dirección.

Reconocimiento de directivos especialistas y funcionarios: no todos son reconocidos por la mayoría de los trabajadores como ejemplo en el cumplimiento de los compromisos, políticas, valores, acuerdos y planes de la organización.

03. Planeamiento y control

8. Planes

Plan anual Empresarial: elaborado de acuerdo con la Resolución 276 del MEP, el cumplimiento del plan se ejecuta mensualmente, dándole seguimiento al plan de acciones para cumplir los objetivos anuales derivados de los estratégicos, trazados para los últimos tres años; dentro del plan anual se debate el conjunto de soluciones generalizables del Forum de Ciencia y Técnica; se estudia el banco de problemas y le dan seguimiento a la problemática existente.

Plan de acciones para cumplir los objetivos estratégicos: vienen expresando las exigencias, metas y propósitos a cumplir en un período de tiempo definido y planificado por la empresa. Existe un plan de acciones para el cumplimiento de los objetivos anuales, derivados de los objetivos estratégicos a los cuales se les da seguimiento de forma valorativa, vinculándolos de forma directa con el objeto social de la entidad (producir y satisfacer a los clientes), siendo estas las acciones ha cumplir para encaminar a la empresa sobre las estrategias trazada.

Sustitución de importaciones: se han realizado acciones y establecido acuerdos con otros organismos para garantizar la disminución de las importaciones, principalmente en las áreas directas a la producciones, pero, la inestabilidad de su proveedor principal no ha permitido erradicarlas. Con respecto a las materias primas consumidas

de importación, se está llevando la política de disminución de importaciones, con el objetivo de lograr producciones libres de imprevistos debido a los atrasos de transportación.

9.- Medición y evaluación

Control presupuestal: se lleva el control en los últimos dos años del cumplimiento del presupuesto anual de ingresos, gastos y utilidades en ambas monedas; en la entidad se lleva mensualmente y en las UEB semanalmente.

Evaluación colectiva del cumplimiento del presupuesto: se analiza periódicamente en las asambleas de trabajadores el cumplimiento del presupuesto anual de ingresos, gastos y utilidades en los últimos dos años.

Cumplimiento del plan de acciones: cumple el plan de acciones en los últimos dos años, el que se elabora en correspondencia con los objetivos estratégicos derivados de la proyección estratégica, pero esto no depende totalmente de la empresa sino del financiamiento que reciba.

04 Capital relacional. Mercadotecnia

10.- Conocimiento de los clientes

Base de datos de clientes: se carece de sistemas informáticos y de tecnología para mantener actualizada la base de datos de los clientes, estos registros se llevan de forma manual.

Opiniones de clientes: se conocen de forma verbal las opiniones de los clientes, pero, no se cuenta con un banco de encuestas aplicadas a estos.

11.- Satisfacción y lealtad de los clientes

Atención a clientes: La empresa tiene documentado e implementado el sistema de atención al cliente y la de seguimiento y respuestas a las quejas y reclamaciones de ellos, según lo establecido en el manual de normas y atención al cliente.

Conformidad y satisfacción de clientes: se conoce verbalmente pero no se tienen registros que permitan decir en que por ciento se encuentran satisfechos.

Clientes que repiten: se han incrementado en los años analizados, logros obtenidos a través de las nuevas políticas de compromiso con ellos.

12. Posicionamiento en el mercado

Acciones para aumentar el posicionamiento: se conoce el tamaño del mercado donde opera la empresa y están documentadas y evaluadas las acciones para alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado.

Ventas de productos nuevos o mejorados: ha tenido entre sus prioridades buscar nuevos productos que satisfagan la demanda en producciones de su tipo, sin embargo, los resultados en este sentido no son altamente significativos - los pocos que se han hecho han cumplido con las expectativas-.

Cantidad de clientes: se ha incrementado en los períodos analizados, aumentando las ventas y afluencias de interesados en los productos de la empresa, aunque esto depende del Balance Nacional.

13. Proveedores y clientes

Evaluación de proveedores: se tienen evaluados y aprobados en correspondencia con lo establecido.

Contratación de proveedores y clientes: se han obtenido resultados satisfactorios en la aplicación de nuevas técnicas para la contratación de nuevos proveedores, con resultados de beneficios en los precios de compra y en el sistema de pago, las revisiones y auditorías realizadas al sistema de contratación a proveedores en los dos últimos años muestran un aumento de los proveedores y clientes.

14.- Reputación / marca

Distinción de productos y marcas: la empresa comercializa con la marca Turquino (es su marca nacionalmente reconocida), y otras como Nelisa y Nene, Tropical, Taoro y Vitanova, pagando por el uso de esta última. Sus producciones son reconocidas nacionalmente por su calidad.

Registro y reputación de las marcas: las marcas, logotipos y lemas comerciales están registrados y presentados en la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial (OCPI).

05 Capital estructural. Tecnología

Disponibilidad de tecnología: aunque la tecnología es atrasada le permite asegurar niveles de oportunidad, asegurar los niveles de trazabilidad de las mediciones, calidad y precio similares a los del sector en productos que garantizaron satisfacción de los dos mercados, garantizando el cumplimiento del plan anual.

15.- ESTRUCTURA TECNOLÓGICA

Inversiones básicas en tecnologías: ha realizado la proyección y estudios de factibilidad para la ejecución de inversiones básicas en las tecnologías principales de la producción de los bienes y servicios en el último año, pero aún no se logra el financiamiento necesario.

16.- Uso de la tecnología

Aprovechamiento de las capacidades tecnológicas: cuenta con un efectivo y documentado sistema para el aprovechamiento y mantenimiento de la tecnología y muestra el carácter legal de los instrumentos de medición que lo requiera, según los requisitos establecidos por la Metrología Legal. Se tienen correctamente determinadas las capacidades de molienda disponibles por producto, de forma horaria, por turno, mensual y anual, además se tiene registrada la capacidad instalada por genérico (5 líneas de producción).

Ingeniería y dominio de los procesos productivos: muestra evidencias y tiene certificadas la competencia del personal que opera las tecnologías de los procesos de producción y servicios.

17.- Mejora de la tecnología y de los procesos

Resultados innovativos organizacionales: en los últimos dos años han existido resultados innovativos de tipo organizacional, documentados, registrados y evaluados, con impactos positivos.

Resultados innovativos de procesos: en los dos últimos años han existido resultados innovativos de procesos, registrados y evaluados con impactos positivos, pero se debe trabajar en su perfeccionamiento.

Resultados innovativos de productos: en los dos últimos años han existido resultados innovativos, registrados y evaluados, que repercuten en mejoras, reducción de los costos y en nuevos mercados.

8.- Tecnología de la información

Tecnología informática: hay soporte electrónico básico de información y programas para su explotación y mejora, que cubren aspectos del control para la gestión.

Inteligencia tecnológica: utiliza bases de datos e información actualizada que permiten hacer análisis de información tecnológica de interés para la organización.

06 Capital humano

19.- Idoneidad del personal

Incorporación y retención del personal: tiene procedimientos documentados para el reclutamiento, la selección y la incorporación del personal idóneo.

Perfiles de puestos y personas: el perfil de al menos el 95 % del personal clave se corresponde con el del puesto de trabajo, pero aun no se han completado los profesiogramas.

20.- Formación

Plan de formación y de carrera: la capacitación en su proceso continuo y permanente no sólo contempla las acciones necesarias, sino, que se anticipa a los cambios. Tienen un plan de carrera vinculado a los puestos de trabajo y han establecido aulas dentro de la misma entidad para garantizar su funcionamiento.

Certificación de competencias del personal: se esta trabajando en base a la certificación, hasta el momento se tiene el DNN y el ADF, la inestabilidad del área no ha permitido realizar la matriz.

Organización y difusión del conocimiento: tiene implantado el sistema de captación del conocimiento externo útil para la organización.

21.- Evaluación del desempeño y reconocimiento del capital humano

Evaluación y reconocimiento del desempeño: se aplica desde hace varios años sistema de reconocimiento basado en el desempeño, la estimulación se recibe en dependencia de la evaluación obtenida. Cada jefe es responsable de evaluar a sus subordinados.

Mejoras en la evaluación del desempeño: los resultados de la evaluación del desempeño carecen del rigor y la justeza necesarios, lo que evidencia una falta de control.

22.- Organización y normación del trabajo

Organización del trabajo: se están realizando estudios de organización del trabajo en las diferentes áreas de la empresa con el objetivo de lograr efectividad en los procesos, estas acciones se vienen realizando hace varios años.

Normación del Trabajo: se continúan realizando estudios para la normación del trabajo con vistas a insertarse en el perfeccionamiento empresarial.

Vinculación del salario a los resultados: en la empresa no se paga el salario por resultados, estos se vinculan únicamente a la estimulación.

07 Impacto en la sociedad

23.- Medio ambiente y calidad

Medio ambiente: existen políticas documentadas de medio ambiente e implementado un programa de medidas. Las políticas más importantes son: reconocer la gestión ambiental como una de las prioridades de la Fábrica, reducir al máximo la generación de residuos y procurar que los proveedores de materias primas utilicen procesos limpios en la producción de las mismas; exigiendo la documentación que los avale.

Seguridad laboral y salud en el trabajo: no se han producido accidentes del trabajo imputables a fallos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, la empresa está lista para certificar este sistema. Están señalizadas todas las áreas de peligro para los trabajadores, se tiene como norma el cumplimiento de todas las reglas y especificidades para los puestos de trabajo y la correcta utilización de todos los medios de protección.

Gestión de la calidad: la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad apropiado para la implementación de las NC ISO 9000:2000, así como tampoco está en condiciones de alcanzar la certificación de la Calidad para sus procesos claves a través de la NC ISO 9001:2000, sin embargo el nivel de satisfacción es alto y la aceptación de los productos es de alta definición, pues se corresponden con los requisitos y procedimientos. No se encuentran implantados los certificados de concordancia, lo cual puede afectar la imagen del producto.

24.- Reconocimientos

Premios de calidad: posee evidencias del funcionamiento de los Comités de Calidad.

Premio y Reconocimiento ambiental: trabaja en la eliminación de productos nocivos y ociosos, aún no ha recibido ningún reconocimiento; debido a que contamina el ambiente y presenta escapes de residuos del proceso generado por la tecnología atrasada y deteriorada.

Otros reconocimientos: anualmente recibe varios reconocimientos por el trabajo estable de los Comités de Calidad y el mejor trabajo en metrología del MINAL, recibió además reconocimientos por el 25 Aniversario del trabajador de la Industria Alimenticia.

08 Defensa

25. Planes de Defensa

Cumplimiento del Plan de Demandas de Tiempo de Paz: cumple satisfactoriamente con los Órganos de la Defensa.

Cumplimiento del Plan de Misiones Tiempo de Guerra: tiene conciliado, y organizado la cooperación para el cumplimiento de sus misiones y de los aseguramientos, posee condiciones tecnológicas de producción y de servicios para el cumplimiento y satisfacción de las demandas de la lucha armada, garantizando el aseguramiento a las misiones de producción y servicios y las medias para la estabilidad del trabajo.

Cumplimiento del Plan de la Defensa Civil: tiene confeccionado y compatibilizado con sus actas correspondientes con el Órgano de la Defensa Civil del Sector Militar, el Plan de medidas contra Catástrofes.

2.5 FASE III EVALUACIÓN

Los resultados obtenidos a partir del diagnóstico al proceso de Dirección (**Ver anexo No. 29**), permitieron precisar que presenta un desempeño deficiente con una efectividad empresarial normal en los procesos, debido a la fuerte incidencia de algunos factores potencialmente críticos en varios de sus procesos y por una baja efectividad de las habilidades directivas con que cuentan sus administradores.

De los 72 indicadores analizados a partir de la Matriz de la Empresa Cubana de Alto Desempeño y de las 30 habilidades directivas evaluadas, el 44,44 % y el 66,67 % respectivamente, son considerados factores potencialmente críticos, resultados que avalan el desempeño deficiente de la organización.

Se estableció que es de urgencia la revisión del Sistema de Control Interno para identificar donde están las causas fundamentales de los resultados desfavorables de las últimas auditorías recibidas, así como realizar un estudio para determinar los elementos que provocan que la empresa no alcance su punto de equilibrio en las ventas. Es preciso además, para llevar a cabo el proceso de perfeccionamiento empresarial que se desea asumir, realizar las certificaciones de las competencias del personal y desarrollar y fomentar el trabajo en equipo.

De carácter urgente se considera además la necesidad de un cambio de actitud en la Dirección de la entidad, se identifican como habilidades más críticas del tipo conceptual la estrategia, del tipo técnica la de controlar tareas y de tipo humana la de comunicación.

Los resultados muestran que (**Ver anexo No. 30 y No. 31**) las variables dinámicas más dependientes son la estrategia, los procesos, el equipo de trabajo, el liderazgo y la estandarización, siendo de las variables esenciales las más influyentes en el desempeño administrativo y por ende las que se deben vigilar de cerca el diseño estratégico, la experiencia organizacional, el tamaño de la pirámide organizacional, la retroalimentación, el compromiso, la organización del trabajo, el diseño e integración de los procesos y la capacidad de dinamización, y para trazar estrategias se debe considerar que las variables se concentran en las zonas II, VI y IX de la matriz.

Una vez concluida la evaluación se procede a construir el Perfil Competitivo de la organización:

Perfil competitivo	Percepción					Diagnóstico				
	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5
Áreas										
01 Efectividad		■	■	■	■	■	■	■		
02 Organización y liderazgo		■	■	■	■	■	■	■		
03 Planeamiento y control		■	■	■	■	■	■	■		
04 Capital relacional. mercadotecnia		■	■	■	■	■	■	■	■	
05 Capital estructural. tecnología		■	■	■	■	■	■	■	■	
06 Capital humano		■	■	■	■	■	■	■	■	
07 Impacto en la sociedad			■	■	■	■	■	■		
08 Defensa	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Habilidades										
01 Conceptuales		■	■	■	■	■	■	■		
02 Humanas		■	■	■	■	■	■	■		
03 Técnicas			■	■	■	■	■	■		

CONCLUSIONES

Una vez realizado el diagnóstico al proceso de Dirección en la Empresa de Conservas de Frutas y Vegetales Turquino se puede concluir que:

Posee una planeación estratégica alineada con las políticas del organismo superior, pero de poca divulgación ante el colectivo de los valores estratégicos.

La empresa presenta una situación económica favorable, lo cual se puede apreciar directamente en los resultados de los indicadores económicos analizados, pero carece de un acertado sistema de planificación que garantice la efectividad de los procesos

La entidad cumple con el objeto social, proyectándose para alcanzar la mínima insatisfacción de los clientes, a pesar de contar con un sistema de control de calidad que no está certificado pero que responde a los objetivos y políticas de calidad de la empresa.

La actividad productiva se realiza en una sola planta y para ello cuenta con una tecnología con envejecimiento moral y un estado técnico de sus líneas deficitario, lo que incide negativamente en la eficiencia de los procesos.

Se logra diagnosticar el proceso de Dirección, determinándose que presenta un desempeño deficiente con una efectividad empresarial normal en los procesos, debido a la fuerte incidencia de algunos factores potencialmente críticos en varios de sus procesos y por una baja efectividad de las habilidades directivas con que cuentan sus administradores.

Se valida la hipótesis de esta investigación, al ser identificados los factores potencialmente críticos del proceso de Dirección a través del diagnóstico realizado, lo que contribuye a definir líneas generales de acción que permitirán trazar estrategias futuras para mejorar la efectividad de sus procesos.



RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la entidad:

- Realizar la divulgación la de los Valores Estratégicos.
- Revisar y actualizar la Visión Sistémica y Estratégica de la empresa.
- Establecer un mecanismo de planificación que garantice la efectividad en el cumplimiento de los planes.
- Capacitar a sus directivos en los diferentes métodos y estilos de dirección.
- Trabajar con el objetivo de establecer un liderazgo efectivo, que motive y comprometa a los subordinados, teniendo en cuenta aquellos aspectos del proceso de Dirección y de las relaciones interpersonales que estos perciben débiles en la organización.
- Proponer al organismo superior proyectos de inversión previamente estudiada su factibilidad.
- Dar tratamiento inmediato a aquellos factores identificados en el diagnóstico como potencialmente críticos, trazando estrategias para mejorar la efectividad de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALVARADO, J. (1990). *El gerente en las organizaciones del futuro*. Caracas: Ediciones UPEL
2. BORREGO Díaz, Orlando (1889). *La Ciencia de Dirección. Algunos antecedentes y enfoque actuales*. La Habana. Cuba. p.124.
3. CARNOTA, Orlando (1985). *Curso de administración para dirigentes*. Holguín.
4. CHUNG, K. y Megginson. (1981). *Organizational behavior*. New York: Harper and Row, publishers.
5. CROSBY, P. (1988). *Dinámica gerencial*. México: McGraw Hill.
6. DICTER, E. (1988). *¿Es usted un buen gerente?* México: McGraw Hill.
7. DRUCKER, Peter (1979). *Gerencia de empresas*. S/Editorial. Cap.29.
8. FERMÍN, I. y N. Rubino. (1997). *Gerencia y Liderazgo*. Material Instruccional. Caracas: UPEL-IPC.
9. GARCÍA, O. y Martín (1980). *Administración y desarrollo gerencial*. Buenos Aires: Diana.
10. GUTIÉRREZ CASTILLO, O. y R. Morales (2003). *Teoría general de la Dirección*. Universidad de La Habana; Centro de estudios de la economía cubana. [en línea]. p.4, 30, 39-41, 49-60 Disponible en: [HTTP://atila](http://atila) [Consulta: 16 de febrero 2009]
11. HERSEY, P. Y Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. New Jersey: Prentice Hall.
12. HERNÁNDEZ C, Silvio (1986) *Dirección de la producción*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
13. INFANTES PÉREZ, Inés y Marlene Seisdedos Rico. (2003). *Como elaborar referencias bibliográficas de documentos impresos y documentos electrónicos*.
14. JAMES, A. y F. Stoner. (2000) *Administración*. 5^A ed. S/Editorial. t.1. p.p. 31-40
15. KOONTZ, H. y H. Weihrich. (1990). *Elementos de Administración*. La Habana: Ministerio de Educación Superior, p.9 y 24.
16. KOTTER, J.P.; (2000). *Qué hacen los líderes*. Gestión 2000. Barcelona, p.p. 51-61.
17. MENGUZZATO, Marina y Juan J. Renau (1998). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Ciudad de la Habana.

18. MINTZBERG, Henry (1994). *La caída y ascenso de la Planeación Estratégica.* / Harvard Business Review, Canadá, p.p. 4- 18.
19. PELAYO, Carmen M. (1999). *Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques.* [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml>[Consulta: 10 de enero 2009]
20. RAMÍREZ FELIÚ, A. (2001) Compilación. *Selección de lecturas de teoría y práctica de la Dirección.* Universidad de Holguín: [en línea]. p. 9, 13 Disponible en: <http://atila> [Consulta: 16 de febrero 2009]
21. RAMOS VILTRES, Ernesto. *Diagnóstico integral a la gestión de la Dirección en la Empresa Poligráfica de Holguín, ARGRAF "General José Miró Argenter".* [Trabajo de Diploma]. Universidad de Holguín, FACE, Departamento de Economía, (2008)]
22. ROBBINS, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones.* PrenticeHall, México, p.p. 626-628.
23. RONDA PUPO, Guillermo A (2000) *Modelo para implementar la dirección estratégica en la CII,* enero 2000/ DCII, La Habana, Cuba.
24. ----- (2002) *El papel del liderazgo en la efectividad de la implementación de la estrategia en su empresa.* [en línea]. Disponible en: <http://www.coachingempresarial.com/Documentos/Articulo%20Implementacion.zip> [Consulta: 10 de enero 2009]
25. ----- (2002) *Los valores compartidos y la implementación de la Dirección Estratégica en nuestras empresas.* [en línea]. Disponible en: <http://www.coachingempresarial.com./Documentos/articulo%20vc.zip> [Consulta: 10 de enero 2009]
26. ----- (2002). *Evolución del concepto estrategia.* [en línea]. Disponible en: <http://www.unamosapuntos.com/code3/evoestra.html>. México. [Consulta: 10 de enero 2009]
27. TERRY, G. y Franklin. (1986). *Principios de administración.* México: Continental.
28. VILARIÑO, A. y S. Domenech. (1986). *El Sistema de Dirección y Planificación de la Economía en Cuba: Historia, actualidad y perspectivas.* La Habana: Editorial Pueblo y Educación, p.2.



ANEXO No. 1 Vertientes de la teoría organizacional.

Escuelas y teorías	Principales Representantes	Características generales	Aportes	Limitaciones
Escuela clásica (finales del siglo XIX y principios del XX)	Henri Farol Frederick Taylor Luther Gulick Lyndall Urwick.	Desarrolla la teoría de la investigación empírica sistemática con la intención explícita de lograr un sistema de reglas y leyes de comportamiento que al ser aplicado llevara al máximo de eficiencia al sistema organizacional.	Reconoce a la dirección como un campo específico de las ciencias y señala la posibilidad de definir sus leyes y principios. Establece su aplicabilidad a la dirección de las distintas esferas de la actividad humana.	Asume un enfoque mecanicista del papel del hombre en las organizaciones, viéndolo como un simple factor de producción y no como el sujeto de la producción. Suponía que no existía contradicción entre los intereses de los trabajadores y los de la organización. El modelo clásico de organización era estático. Viéndola como un instrumento racionalmente planificado, cuyos fines no se discutían y no tenía sentido intentar cambiarlos.
a) Teoría de la Administración Científica	Frederick Taylor Henry I. Gantt Los esposos Gilbreth	Se deriva de la necesidad de incrementar la productividad y	No solo desarrolló un método racional para resolver los problemas de la organización, sino que	Sus suposiciones inherentes a los seres humanos al considerar que su motivación primordial



		pretendía determinar en forma científica los mejores métodos para realizar cualquier tarea y seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores.	además preparó el terreno a la profesionalización de esta disciplina. Definió un conjunto de principios básicos para el estudio de la dirección.	radicaba en satisfacer sus necesidades físicas y económicas, omitiendo el deseo humano por la satisfacción laboral y las necesidades sociales como grupo.
b)Teoría clásica de la organización	Henry Farol Max Weber	Nació de la necesidad de dirigir organizaciones complejas y pretendía identificar los principios y los conocimientos que subyacen en la administración efectiva.	Contribuyó a que los administradores adviertan el tipo fundamental de problemas que enfrentarán en cualquier organización. Definió una serie de principios de la administración que se aplican en la actualidad.	Los principios definidos por ella eran adecuados en organizaciones con un ambiente estable no en las que se desenvuelven en ambientes turbulentos.
Escuela de las Relaciones Humanas. Universidad de Harvard: finales de la década del 20 del siglo XX Instituciones inglesas y norteamericanas	Elton Mayo Mary Parker Follet Chester Barnard Douglas McGregor Abrham Maslow	Su interés básico era el individuo y sus motivaciones como un ser psico-sociológico y su objetivo primordial era comprender y administrar con mayor eficiencia la gente que forma las organizaciones.	Permitió elevar a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo, llegando a la conclusión de que una organización es un sistema social y que el trabajador es el elemento más importante dentro de la misma.	Su intento de absolutizar los aspectos señalados en los aportes e ignorar el contenido formal de las organizaciones constituye su limitante fundamental.



<p>durante las décadas de 1940 y 1950.</p>		<p>Destaca el grupo, es decir, la comprensión del hombre como ser social, que interactúa con otros hombres en términos de lo que una nueva disciplina científica -la psicología social- podía describir como comportamiento grupal.</p>	<p>Puso al descubierto la importancia de los factores no formales de las organizaciones y destacó la necesidad de estudiar aspectos tales como las relaciones grupales, el liderazgo, la motivación, el conflicto y otros elementos importantes para el desarrollo de la teoría de la dirección. Señaló que el equilibrio entre los fines de la organización y las necesidades de los obreros es posible.</p>	
<p>Escuela científica.</p>		<p>Parte de la premisa de considerar que si los procesos de dirección son procesos lógicos, entonces pueden ser expresados en símbolos y relaciones matemáticas. Se centra en los modelos</p>	<p>Realizan aportes sustanciales a las actividades de planeación y control, incluyendo el desarrollo de estrategias de producto, programas de desarrollo de los recursos humanos, programación de la producción,</p>	<p>El reducido campo de acción sobre los procesos de dirección lastra su alcance.</p>



		matemáticos.	presupuestos de capital, administración de flujo de efectivo y el mantenimiento del nivel óptimo de inventario.	
Escuela de los Sistemas años 60	Luhmann. Katz y Kahn (1966). Parsons (1966:641)	Ve al objeto de dirección (la organización) como un sistema complejo formado por varios subsistemas parciales y lo más importante es asegurar el estado normal o equilibrio del sistema. Se refiere a la organización como un todo, en que la realización de los fines es sólo una de varias importantes necesidades a las que está orientada.	Señala un conjunto de imperativos funcionales básicos que son: - el logro de los objetivos, - la adaptación del sistema al medio ambiente exterior, - la integración de todos los componentes del sistema, - la regulación de las tensiones ocultas del sistema.	

Fuente: Elaboración propia.



Continuación Anexo No.1 Teorías básicas de la administración.

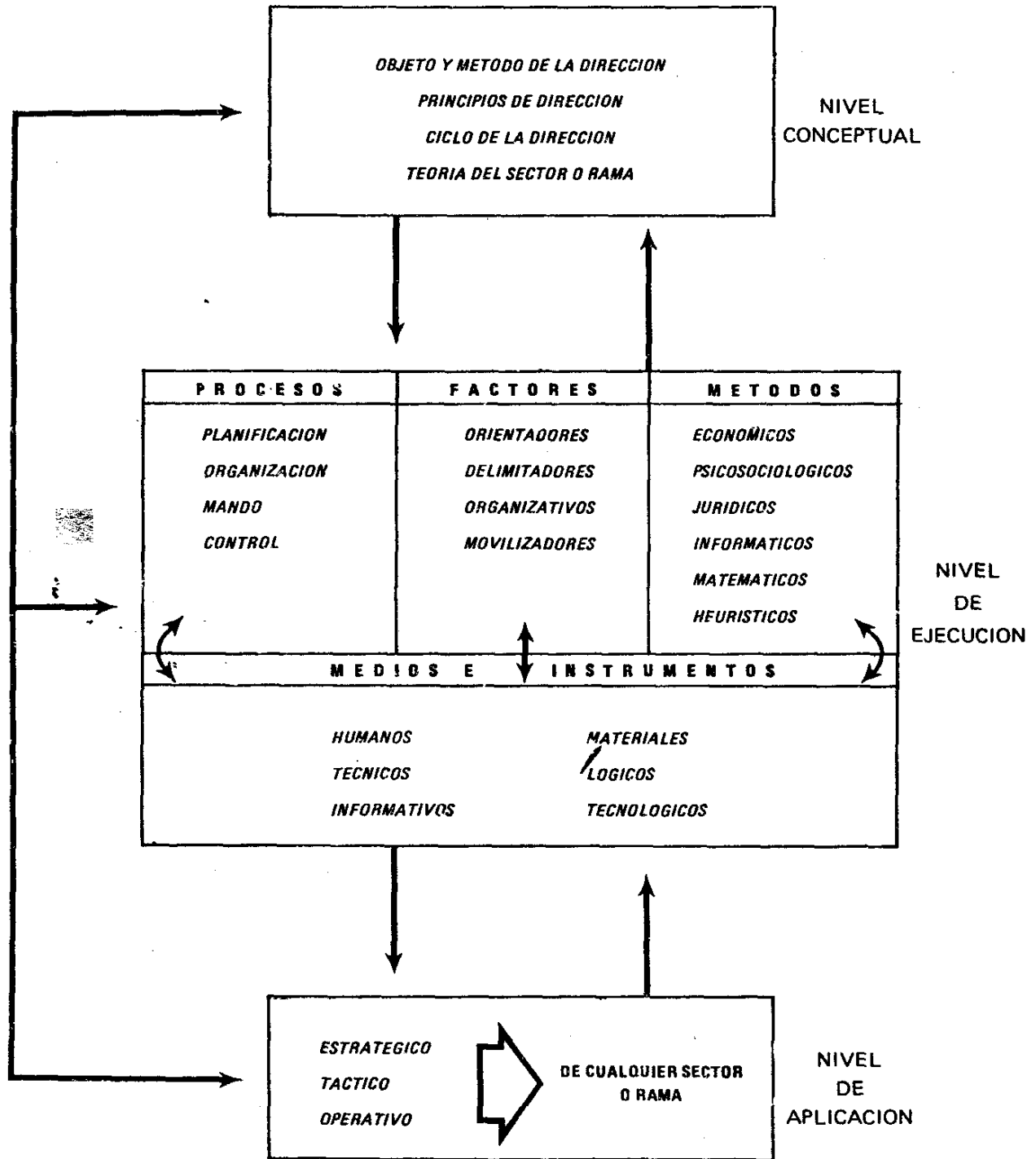
Teorías administrativas	Principal (es) exponente (s)	Énfasis	Principales enfoques
Teoría de la Administración Científica	Frederick Winslow Taylor	En las tareas.	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
Teoría Clásica de la Administración	Henry Fayol	En la estructura y funciones.	Organización formal. Principios generales de la administración. Funciones del administrador.
Teoría de la burocracia	Max Weber	En la estructura y reglamentación de su funcionamiento.	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
Teoría de las Relaciones Humanas	Hugo Munsterberg y Elton Mayo	En las relaciones interpersonales.	Organización informal. Motivación, comunicación, liderazgo y dinámica de grupo.
Teoría del Comportamiento Organizacional	Abraham Maslow, Douglas Mc. Gregor, Chris Argyris	En las personas.	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales
Teoría de la Calidad Total	Edwards Deming, Philip Crosby, Kaoru Ishikawa, Armand Feigenbaum, Joseph Jurán	En la tecnología y las personas.	Compromiso, participación, comunicación, trabajo en equipo y planificación como elementos de la calidad total.



Teoría Z	William Ouchi	En las relaciones humanas como complemento a la administración científica.	Participación en la toma de decisiones, comunicación, trabaja en equipo.
Teoría de las organizaciones como sistemas sociales	Daniel Katz y Robert Kahn	Carácter cíclico de los eventos sociales y relaciones entre ellos.	Organización como un sistema social, abierto, en interacción con el ambiente.
Nueva Teoría de las Relaciones Humanas	Thomas J. Peters y Robert H. Waterman	En las personas.	Relación condiciones laborales – estado de los trabajadores. Seguridad en el trabajo. Estimulación de la creatividad y recompensas a los trabajadores.
Teoría de la Contingencia	A. D. Chandler, T. Burns y G. M. Stalker, J. Woodward y P. Lawrence y J. Lorsch	Relación ambiente estructura de la organización.	Análisis de la relación funcional que se establece entre el ambiente y las estructuras y técnicas administrativas.
Teoría del Desarrollo Organizacional	Warren Bennis, Edgar Schein, Robert Blake, Jane Mouton.	En las personas.	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.

ANEXO No. 2 Visión integral de la Dirección. [Ramírez, A. (2001)]

FIGURA 1.1
VISION INTEGRAL DE LA DIRECCION



ANEXO No. 3. Definiciones de administración. [RAMOS VILTRES, Ernesto. (2008)]

Autores	Aproximación
(Mary Parker Follet: The New State).	“Es el arte de lograr que se hagan cosas a través de otras personas”.
(H. Koontz y F. Weihrich: Elementos de Administración).	“Es diseñar y mantener un medio ambiente en el cual grupos de personas que trabajan mancomunadamente puedan lograr fines y objetivos seleccionados”.
Chruden y Sherman: Administración de Personal.	“Son funciones de sistemas de jerarquía que implica formas de responsabilidad y autoridad que están típicamente delineadas por medio de los organigramas, manuales y descripciones de los puestos. Esto trae como consecuencia propiciar la base para llevar a cabo las actividades de la organización de una forma ordenada y sistémica”.
G. Dessler: Organización y administración.	“Sistema que implica como criterio la eficiencia económica; aquí la eficiencia se maximiza especializando las tareas y agrupándolas en departamentos, fijando la responsabilidad de acuerdo con principios tales como el alcance del control o delegación”.
J.M. Ferre Tenzano: El arte de dirigir.	“Proceso de actuación dinámica y continuada de un hombre sobre otro, con el objeto de conducir su comportamiento y actuación profesional hacia el logro de los objetivos determinados de la empresa”
G.R.Terry: Fundamentos de administración.	“Es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr fines y objetivos seleccionados”.
Henri Fayol	Son prácticas administrativas acertadas, siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar.
Harold Koontz y Cyrus O'Donell	“Administración es el proceso de crear el medio ambiente interno para el esfuerzo organizado con el fin de alcanzar las metas de grupos”.
James Stoner	“Administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para

	lograr los objetivos establecidos”.
Idalberto Chiavenato	Consiste en hacer las cosas mediante las personas, un proceso porque es una actividad continúa, una forma sistemática, cíclica e ilimitada, de hacer las cosas, es un proceso porque todos los administradores, sin importar sus aptitudes particulares o su capacidad, intervienen en actividades relacionadas para lograr los objetivos deseados.
Samuel C .Certo	El proceso de alcanzar las metas organizacionales mediante la combinación de las personas y los recursos organizacionales.
Joseph Massie y John Douglas	Proceso a través del cual se logran las metas con el empleo de la cooperación entre las personas y otros recursos.
William J. Mclarney	La administración es la combinación más efectiva posible del hombre, materiales, maquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de una empresa.
Robert F. Buchele	Es el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.
Isaac Germán Valdivia	Es la dirección eficaz de las actividades y de la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.
Fremon E. Kast Y Jamese.Rosenzweig	Interrelación entre los recursos humanos y materiales para alcanzar los objetivos.
Peter Drucker	Habilidades para conducir los procesos empresariales para aprovechar las oportunidades del entorno, protegerse de las amenazas.
Henry L. Sisk	Es la coordinación de todos los recursos mediante el proceso de planificar, organizar, liderar y controlar, para alcanzar los objetivos.



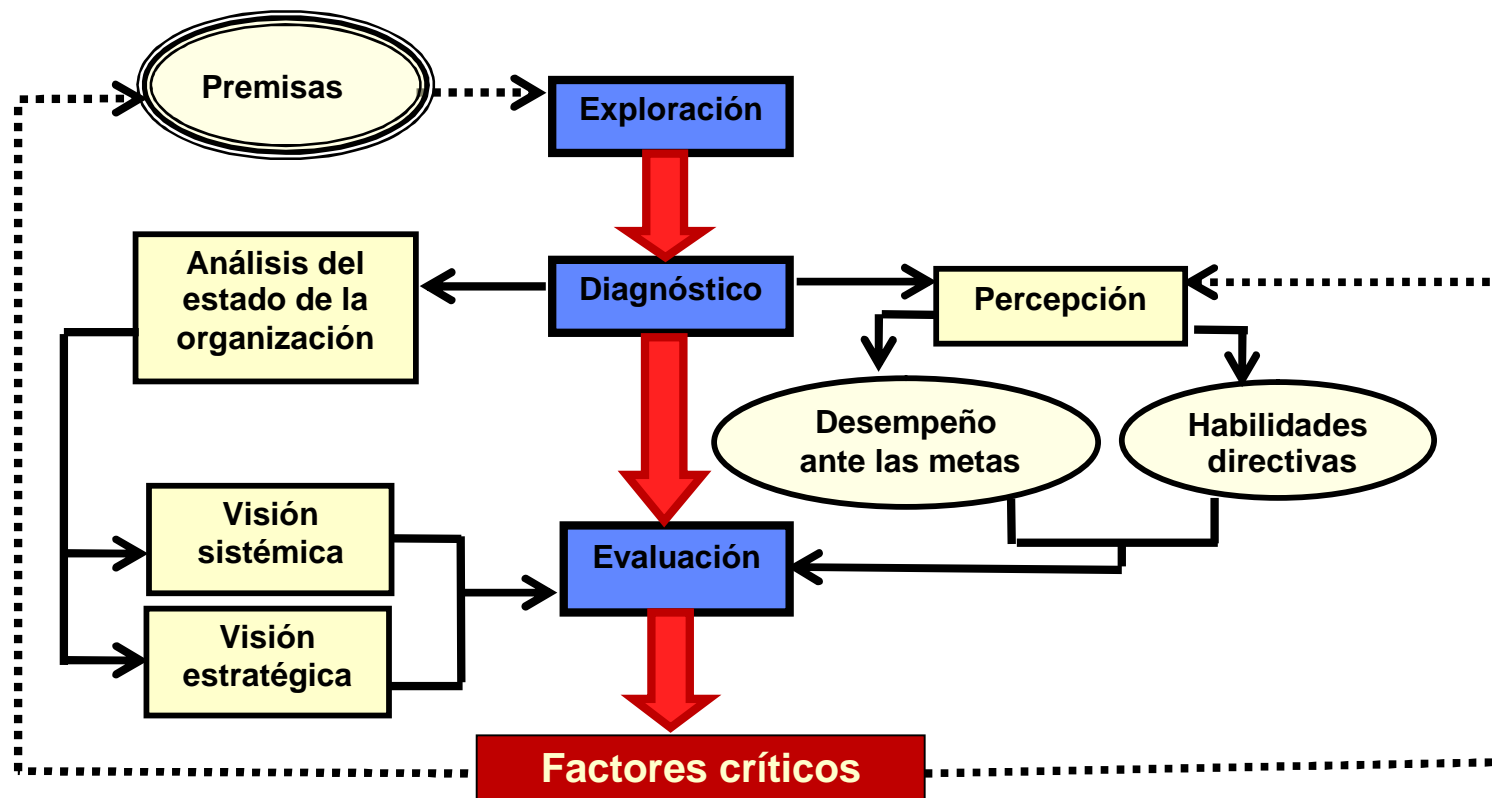
ANEXO No. 4. Roles de los administradores. [Miztenberg. (1983)]

Rol Interpersonal	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> FIGURA.- Actúa como representante de la organización.<input type="checkbox"/> LÍDER.- Contrata a los empleados, motiva y estimula.<input type="checkbox"/> ENLACE.- Trata con personas distintas de los subalternos y superiores (gente externa).
Rol Informal	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> COLECTOR.- El directivo busca información para tomar las mejores decisiones.<input type="checkbox"/> DISEMINADOR.- Proporciona a los subalternos información importante que no sería accesible para ellos.<input type="checkbox"/> VOCERO.- Transmite información de la organización fuera de ella o manteniendo informados a los superiores.
Rol Decisorio	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> EMPRESARIO.- Trata de mejorar su unidad, desarrolla e implanta proyectos.<input type="checkbox"/> COMPONEDOR.- Resuelve conflictos.<input type="checkbox"/> ASIGNADOR.- Responsable de decidir cómo y a qué se asignarán los recursos de la organización.<input type="checkbox"/> NEGOCIADOR.- Responsable de representar los intereses de la organización en negociaciones.

ANEXO No. 5. Fases del procedimiento. [Vilariño, C. y Teresa Torrente. (2007)]

FASES	ETAPAS	HERRAMIENTAS		
I	EXPLORACIÓN	1. Percepción del perfil competitivo actual	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios. • Entrevistas. • Encuestas. 	
		2. Análisis del cumplimiento del objeto social.		
		3. Revisión de los resultados económicos		
		4. Revisión de los resultados del control interno.		
II	DIAGNÓSTICO	5. Revisión de la visión sistémica:	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las áreas claves • Definir variables (procesos, precios, tecnología) • Elaborar el perfil de fortalezas y debilidades • Análisis TESPE. Identificar las variables del entorno • Obtener y procesar información de dichas variables • Trabajar con técnicas y herramientas de predicción • Elaborar un perfil de oportunidades y amenazas • Conocimiento del mercado y los proveedores • Satisfacción del cliente 	
		a- Análisis interno		
		b- Análisis externo		
		6. Revisión de la visión estratégica.		
		a. Análisis de la Arquitectura estratégica		<ul style="list-style-type: none"> • Planificación ¿Donde está la organización?-¿Para donde se proyecta? Responsabilidad, Dinamización, Reajuste, Organización y Evaluación
		b. Verificar valores estratégicos y cumplimiento de objetivos estratégicos.		Toda la etapa de diagnóstico se apoya en las herramientas para el conocimiento y análisis de los valores compartidos, la cultura organizacional, el clima y liderazgo existentes en la organización.
III	EVALUACIÓN	1. Propuesta de acciones correctivas.	<p>Aplicación de Software para valorar el desempeño y las habilidades directivas.</p>	
		8. Propuestas de mejoras.		

ANEXO No. 6 Representación gráfica del procedimiento para el diagnóstico integral al proceso de Dirección.



Fuente: "Propuesta de un procedimiento para dinamizar la Gestión Administrativa en empresas cubanas". [Trabajo Investigativo]. IV Conferencia científica internacional. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". ISBN-978-959-16-1010-2



ANEXO No. 7 Tabla para la valoración de las entidades según resultados de efectividad en sus procesos.

DESEMPEÑO DEFICIENTE		BUEN DESEMPEÑO				ALTO DESEMPEÑO		DESEMPEÑO DE EXCELENCIA	
Efectividad Baja		Efectividad Normal		Efectividad Media		Efectividad Alta		Efectividad Muy Alta	
0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0

Fuente: Vilariño, C: Trabajo presentado a Evento Nacional ANEC/2006



ANEXO No. 8 MATRIZ CONECTIVIDAD TAXONÓMICA – EXCITATRICIDAD DE LAS VARIABLES. [Vilariño, C. (2008)]

		9	8	7	6	5	4	3	2	1	
EXCITATRICIDAD	ACTIVIDAD ALTA	ZONA III EXCITATIVA Estas variables no son dependientes, pero poseen alta capacidad de influir en aquellas entre las que se desarrolla cierta relación. En el campo de solución de problemas es facilitadora de la potencialidad de las restantes variables en especial en las que se desarrolla una aceptabilidad particular en el la relación causa-efecto o costo beneficio. Son de alta influencia sistémica. Ellas no dependen de otras.			ZONA IV INDEPENDENCIA La relación puede construirse sobre la base de necesidad y percepción. La variable más cercana a la designación está vinculada a métodos de dirección y estilos de liderazgo. La tradicionalidad se insubordina. Es expresión de habilidades demostradas. La dinámica es un medio para lograr los resultados. Poseen capacidad de formar nodos aislados.			ZONA V TRIBUTARIA Máximo aporte dinámico. Alta fusionabilidad entre las variables para las que se ha establecido una relación altamente conectivas y forman nodos. Están insertadas en el origen de las relaciones y poseen fuerte influencia en las salidas o resultados de las mismas. Localizables en la cadena de valor. El comportamiento organizacional es el resultado de la conectividad entre variables.			9
		ZONA II AUTONÓMICA No se limitan por las restricciones de la variabilidad de su entorno. Se denotan por su naturaleza. Mantienen la relación de causa-efecto en un nivel bajo, pero no generan interferencia con las demás variables. Al triangularse, se anula el efecto. Son inerciales. Predominio de los efectos culturales.			ZONA IX CONCENTRICIDAD Relación selectiva. Generalmente se asocia a causas raíces y posee un efecto neutro al brindar racionalidad y apoyo a la variable subordinada. Puede disociarse dinámicamente. Generalmente las funciones son estáticas para lograr la gobernabilidad de los procesos. Son formadoras de redes secundarias.			ZONA VI ENLACE Altamente pasivas. Poseen atributos solamente visibles en la fusionabilidad. Dinámicamente neutras. Dependen en gran medida de la organicidad alcanzada en los procesos. La dinámica es la finalidad aunque se apoya más.			8
		ZONA I INDIFERENTE Se relacionan con debilidad, solamente cuando la relación causa-efecto les involucra en su origen o las hace tangibles en su relación es que se vuelven asequibles. No son asociables. Poco movilizadoras de los demás elementos del sistema.			ZONA VIII FUSIONABILIDAD Son altamente asociables pero se subordinan al más bajo nivel de relación por lo que su fusionabilidad es alta. Adquieren las características restrictivas de la de mayor excitatricidad. Cuando las variables en medición, no son antagónicas por poseer el mismos origen causal			ZONA VII EXCLUSIÓN Se anulan muy fácilmente. No tiene capacidad de generar efectos perturbadores. Mínimo aporte dinámico. Se disuelve ante el empuje de cualquier factor clave. Dependen de la definición del nivel jerárquico que determina su existencia.			7
	ACTIVIDAD MEDIA										6
											5
											4
	ACTIVIDAD BAJA										3
											2
											1
		DEPENDENCIA BAJA			DEPENDENCIA MEDIA			DEPENDENCIA ALTA			
		CONECTIVIDAD TAXONÓMICA									



ANEXO No. 9 MATRIZ FUSIONABILIDAD TAXONÓMICA – EXCITATRICIDAD DE LAS VARIABLES [Vilariño, C. (2008)]

		9	8	7	6	5	4	3	2	1	
EXCITATRICIDAD	ACTIVIDAD ALTA	9.9	9.8	9.7	9.6	9.5	9.4	9.3	9.2	9.1	9
		8.9	8.8	8.7	8.6	8.5	8.4	8.3	8.2	8.1	8
		7.9	7.8	7.7	7.6	7.5	7.4	7.3	7.2	7.1	7
	ACTIVIDAD MEDIA	6.9	6.8	6.7	6.6	6.5	6.4	6.3	6.2	6.1	6
		5.9	5.8	5.7	5.6	5.5	5.4	5.3	5.2	5.1	5
		4.9	4.8	4.7	4.6	4.5	4.4	4.3	4.2	4.1	4
	ACTIVIDAD BAJA	3.9	3.8	3.7	3.6	3.5	3.4	3.3	3.2	3.1	3
		2.9	2.8	2.7	2.6	2.5	2.4	2.3	2.2	2.1	2
		1.9	1.8	1.7	1.6	1.5	1.4	1.3	1.2	1.1	1
		DEPENDENCIA BAJA			DEPENDENCIA MEDIA			DEPENDENCIA ALTA			
		FUSIONABILIDAD TAXONÓMICA									

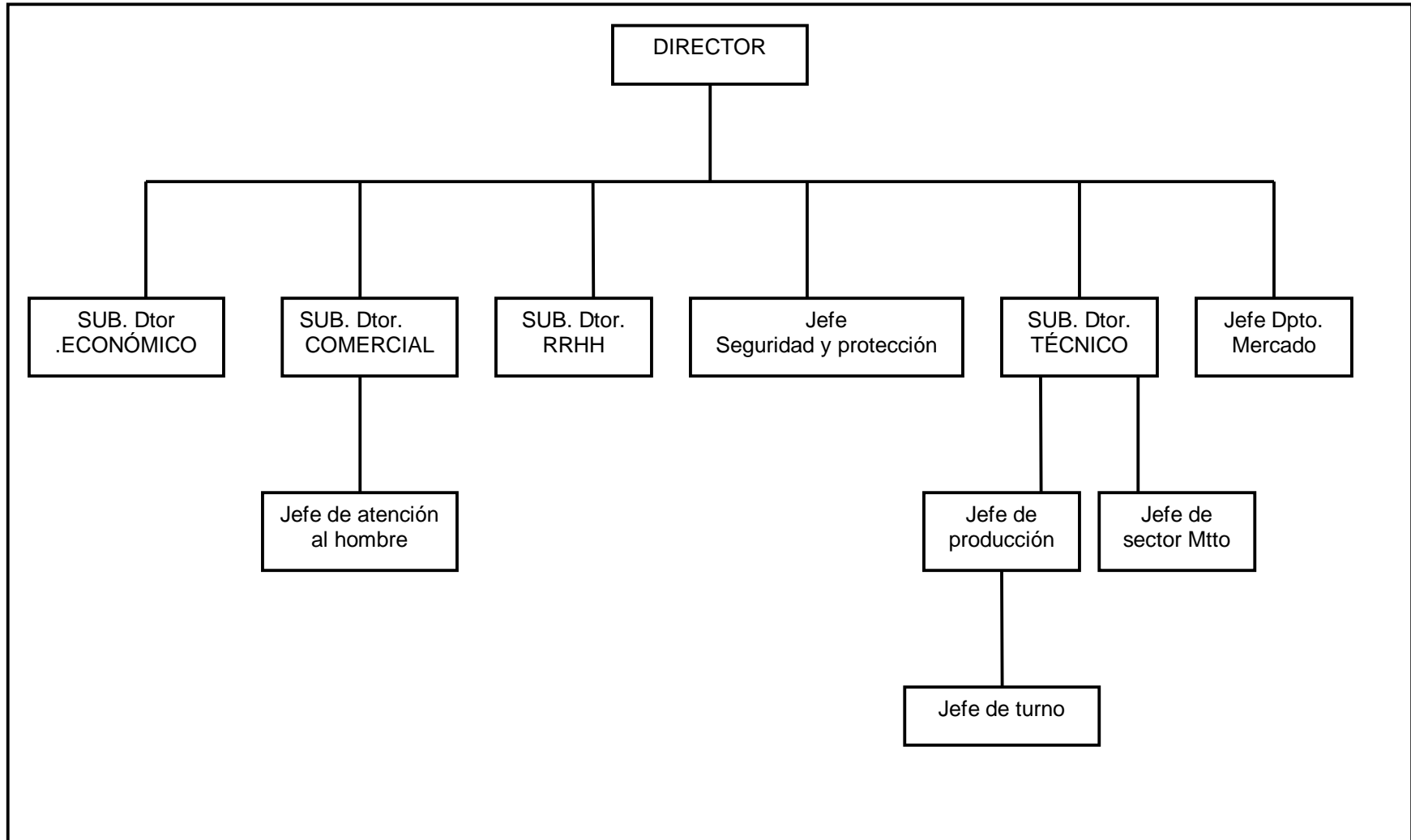


ANEXO No. 10 Objeto Social. [Documentos de la empresa]

- Producir y comercializar de forma mayorista conservas y semielaborados de frutas, vegetales, legumbres y viandas mediante la transformación y utilización de materias primas agrícolas, salsas, especias y condimentos, mayonesas, aderezos, jugos, néctares, compotas, alimentos infantiles, infusiones, frutas y vegetales frescos y otras producciones de la Industria de Conservas con destino a la exportación y el mercado nacional, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior:
- Comercializar de forma mayorista las producciones del resto de las empresas del sistema de la Unión de Conserva de Vegetales, en moneda nacional y divisa, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del comercio Interior.
- Brindar servicios de alquiler de locales y almacenes con capacidades eventualmente disponible, en moneda nacional.
- Prestar servicio de pesaje de medios de transporte, en moneda nacional.
- Prestar servicio de transportación de cargas cumpliendo con las regulaciones establecidas por el Ministerio del transporte, en moneda nacional.
- Brindar servicio de comedor-cafetería a sus trabajadores, en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista materias primas, productos intermedios y otros insumos del proceso productivo a las empresas del sistema de la Unión de Conserva de vegetales, en ambas monedas.
- Comercializar de forma mayorista con empresas estatales de la actividad porcina, Ministerio del Interior y Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias los desperdicios y desechos de las producciones, con destino a la alimentación animal; en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista materias primas recuperables, residuos de producción como chatarra, vidrios, plásticos y cartón, en ambas monedas, al sistema de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas.
- Brindar servicio de transportación de personal, en moneda nacional.
- Brindar servicios de parqueo en moneda nacional.



ANEXO No. 11 Organigrama. [Documentos de la empresa]





ANEXO No. 12 Matriz para la evaluación de la empresa cubana de alto desempeño. [Vilariño, C. y Teresa Torrente (2007)]

1.- RESULTADOS DE LAS UTILIDADES					
1.1.1 Cumplimiento del Plan de Utilidades.	5	4	3	2	1
Cumple el plan acumulado de utilidades del período y mantiene una tendencia creciente en los valores reales en los últimos tres años.					
Cumple el plan acumulado de utilidades del período y el real crece con respecto al año anterior.					
No cumple.					
1.1.2 Cumplimiento del Plan de aportes en moneda convertible	5	4	3	2	1
Cumple el plan acumulado de aportes en CUC y el índice aporte / ventas, en moneda convertible mantiene una tendencia creciente en los últimos tres años.					
Cumple el plan acumulado de aportes en moneda convertible del período y el índice aporte /ventas, en moneda convertible crece con respecto al año anterior.					
No cumple.					
1.1.3 Cumplimiento del Plan de aporte por rendimiento de la inversión estatal	5	4	3	2	1
Cumple el plan de aportes por el rendimiento de la inversión estatal y mantiene una tendencia creciente en los valores reales en los últimos tres años.					
Cumple el plan de aportes por el rendimiento de la inversión estatal y el real crece con respecto al año anterior.					
No cumple.					
2.- RESULTADOS DE EFICIENCIA					
1.2.4 Cumplimiento del Plan de Gasto total por peso de ingreso	5	4	3	2	1
Cumple el plan acumulado de gasto total por peso de ingreso en los últimos tres años con una tendencia decreciente en el real.					
Cumple el plan acumulado de gasto total por peso de ingreso y el real decrece o se mantiene con respecto al año anterior.					



No cumple.					
1.2.5 Cumplimiento del Plan de productividad por trabajador	5	4	3	2	1
Cumple el plan acumulado de productividad por trabajador en los últimos tres años de manera creciente.					
Cumple el plan acumulado de productividad por trabajador para el año y el real crece con respecto al año anterior.					
No cumple.					
3.- RESULTADOS DE LAS VENTAS					
1.3.6 Cumplimiento del Plan acumulado de ventas totales	5	4	3	2	1
Cumple el plan acumulado de ventas totales en los últimos tres años con una tendencia creciente en el Plan.					
Cumple el plan acumulado de ventas totales en el período y hay crecimiento en el Plan con respecto al año anterior.					
No cumple.					
3.- RESULTADOS DE LAS VENTAS					
1.3.7 Cumplimiento del Plan acumulado de ventas en moneda convertible	5	4	3	2	1
Cumple el plan acumulado de ventas en moneda convertible en los últimos tres años con una tendencia creciente en el real.					
Cumple el plan acumulado de ventas en moneda convertible en el período y hay crecimiento en el real con respecto al año anterior.					
No cumple.					
4.- RESULTADOS DE LA GESTION FINANCIERA					
1.4.10 Cuentas por pagar	5	4	3	2	1
Ha disminuido las cuentas por pagar a corto plazo, con respecto a igual período del año anterior.					
No tiene cuentas por pagar a corto plazo excepto que estén en correspondencia con lo contratado o con el convenio de pago.					
No cumple.					



1.4.11 Cuentas por cobrar	5	4	3	2	1
Ha disminuido las cuentas por cobrar, a corto plazo, con respecto a igual período del año anterior.					
No tiene cuentas por cobrar a corto plazo, excepto que estén en correspondencia con lo contratado o con el convenio de cobro.					
No cumple.					
1.4.12 Utilización del crédito	5	4	3	2	1
Emplea el crédito como mecanismo principal de su gestión financiera durante los últimos tres años, honrando el pago de los mismos en tiempo y forma.					
Ha utilizado el crédito en cualquiera de sus modalidades como mecanismo de gestión financiera en el último año.					
No cumple.					
1.4.13 Utilización del flujo de caja	5	4	3	2	1
El flujo de caja ha sido una herramienta de gestión financiera durante los últimos dos años.					
Ha utilizado el flujo de caja como mecanismo de gestión financiera en el último año.					
No cumple.					
1.4.14 Evaluación del riesgo y aseguramiento	5	4	3	2	1
Tiene evaluado y asegurado los riesgos que ha decidido transferir.					
Ha evaluado todos los riesgos y ha iniciado contactos con las empresas aseguradoras.					
No cumple.					
5.- CERTIFICACIÓN DE RESULTADOS					
1.5.15 Auditorías del MAC u OACE	5	4	3	2	1
En las 2 últimas auditorías realizadas por el MAC o por su Organismo obtuvo calificación de aceptable. Tiene implantado un Sistema de Control Interno de acuerdo a la Res. 297 del MFP y a la Res. 13 del MAC, que funciona aceptablemente.					
En la última Auditoría del MAC o de su Organismo obtuvo calificación de aceptable. Tiene implantado un Sistema de Control Interno de acuerdo a la Res. 297 del MFP y a la Res. 13 del					



MAC, que funciona aceptablemente.					
No cumple.					
1.5.16 Otras Auditorías externas	5	4	3	2	1
En los últimos tres años tiene dictaminada por auditores externos que su contabilidad expresa razonablemente el hecho económico.					
En los últimos dos años tiene dictaminada por auditores externos que su contabilidad expresa razonablemente el hecho económico.					
No cumple.					
6.- PROCESOS DE DIRECCIÓN					
2.6.17 Estructura organizativa	5	4	3	2	1
La estructura implantada está en correspondencia con los procesos identificados en la organización y reflejados en el Sistema de gestión de la calidad.					
Se buscan estructuras planas en correspondencia con los procesos de la empresa que acercan la alta dirección a la ejecución.					
No cumple.					
2.6.18 Determinación de las funciones y facultades	5	4	3	2	1
Los jefes de las unidades organizativas utilizan correctamente las facultades que tienen.					
Existe clara determinación de funciones de las unidades organizativas y facultades de los jefes.					
No cumple.					
2.6.19 Proyección estratégica	5	4	3	2	1
Está documentada una estrategia integral de la empresa.					
Están claramente definidos y documentados la misión, visión, políticas, valores y objetivos estratégicos y anuales en correspondencia con el objeto empresarial.					
No cumple.					
2.6.20 Conocimiento de la estrategia y planes de acción	5	4	3	2	1
La dirección y los directivos de las subdivisiones estructurales tienen conocimiento de la estrategia integral de la empresa y dominan los planes de acciones a cumplir.					



La dirección y los directivos de las subdivisiones estructurales tienen conocimiento de la misión, visión, políticas, valores y objetivos estratégicos y anuales y dominan los planes de acciones a cumplir.					
No cumple.					
2.6.21 Evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos	5	4	3	2	1
La empresa ha evaluado y documentado el cumplimiento de los objetivos estratégicos, las producciones y servicios seleccionados derivados de la estrategia integral de la empresa y la eficiencia prevista para el trienio.					
La empresa ha evaluado y documentado el cumplimiento de los objetivos estratégicos, las producciones y servicios seleccionados derivados de la estrategia integral de la empresa y la eficiencia prevista para dos años.					
No cumple.					
7.- CONDUCTA Y COMUNICACIÓN					
2.7.22 Nivel de comunicación y compromiso.	5	4	3	2	1
Existe una dirección participativa con elevada coherencia en la actuación y compromisos concretos de todos los factores de la organización para elevar su desempeño.					
Existe buen nivel de comunicación y los trabajadores dominan los compromisos, políticas, valores, acuerdos, planes y resultados de la organización.					
No cumple.					
2.7.23 Reconocimiento de directivos, especialistas y funcionarios.	5	4	3	2	1
Todos los directivos, y la mayor parte de los especialistas principales y otros funcionarios de la empresa y sus UEB son reconocidos por la mayoría de los trabajadores como ejemplo en el cumplimiento de los compromisos, políticas, valores, acuerdos y planes de la organización.					
Los directivos principales de la empresa y sus UEB son reconocidos por la mayoría de los trabajadores como ejemplo en el cumplimiento de los compromisos, políticas, valores, acuerdos y planes de la organización.					
No cumple.					



2.7.24 Capacidad de trabajo en equipos	5	4	3	2	1
Evaluados de efectivos (eficaces y eficientes) el funcionamiento de los equipos de trabajo en los últimos dos años.					
Funcionan equipos de trabajo en correspondencia con la estructura y los procesos identificados en la organización.					
No cumple.					
8.- PLANES					
3.8.25 Plan anual empresarial	5	4	3	2	1
Hay un plan anual empresarial desagregado en las Unidades empresariales de base, elaborado de acuerdo con la Resolución 276 del MEP y se valora el cumplimiento de la ejecución del Plan mensualmente.					
Hay un Plan anual empresarial elaborado de acuerdo con la Resolución 276 del MEP y se valora el cumplimiento de la ejecución del Plan mensualmente.					
No cumple.					
3.8.26 Plan de acciones para cumplir los objetivos estratégicos	5	4	3	2	1
El plan de acciones de la empresa y los de las subdivisiones estructurales subordinadas (UEB), se corresponden con los objetivos anuales derivados de la estrategia integral de la empresa en los últimos tres años.					
Hay un plan de acciones de la empresa para el cumplimiento de los objetivos anuales derivados de los objetivos estratégicos en los últimos dos años.					
No cumple.					
3.8.27 Sustitución de importaciones	5	4	3	2	1
Se han obtenido resultados positivos en la sustitución de importaciones en los últimos dos años.					
Se han realizado acciones para la sustitución ventajosa de importaciones.					
No cumple.					
3.8.28 Soluciones generalizables del Forum de Ciencia y Técnica	5	4	3	2	1
Se han obtenido resultados positivos en la empresa en la aplicación del plan de generalización					



en los dos últimos años.					
Existe el banco de problemas. Se ha confeccionado el plan de generalización en el último año.					
No cumple.					
9.- MEDICIÓN Y EVALUACIÓN					
3.9.29 Control presupuestal	5	4	3	2	1
Se controla en los últimos dos años el cumplimiento del presupuesto anual de ingresos, gastos y utilidades de la empresa en ambas monedas. En la empresa y sus subdivisiones estructurales mensualmente y en las UEB semanalmente.					
Se controla mensualmente en el último año el cumplimiento del presupuesto anual de ingresos, gastos y utilidades de la empresa en ambas monedas desagregado por unidad empresarial de base.					
No cumple.					
3.9.30 Evaluación colectiva del cumplimiento del presupuesto	5	4	3	2	1
Es práctica que se analiza periódicamente en asambleas de trabajadores el cumplimiento del presupuesto anual de ingresos, gastos y utilidades en los últimos 3 años.					
Es práctica que se analiza periódicamente en asambleas de trabajadores el cumplimiento del presupuesto anual de ingresos, gastos y utilidades en los últimos 2 años.					
No cumple.					
3.9.31 Cumplimiento del plan de acciones	5	4	3	2	1
Evaluado de efectivo, en los últimos cuatro años, el cumplimiento del plan de acciones que se elabora en correspondencia con los objetivos estratégicos derivados de la proyección estratégica que debe tener formulada la empresa.					
Evaluado de efectivo, en los últimos dos años, el cumplimiento del plan de acciones que se elabora en correspondencia con los objetivos estratégicos derivados de la proyección estratégica que debe tener formulada la empresa.					
No cumple.					
3.9.32 Cuadro de mando integral	5	4	3	2	1



Todos los directivos de las subdivisiones estructurales cuentan con un cuadro de mando integral que define un grupo de requisitos e indicadores seleccionados del modelo de desarrollo de la empresa, que se evalúan para la toma de decisiones operativas y estratégicas.					
La empresa cuenta con un cuadro de mando integral que define un grupo de requisitos e indicadores seleccionados del modelo de desarrollo de la empresa que se evalúan por la alta dirección para la toma de decisiones operativas y estratégicas.					
No cumple.					
10.- CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES					
4.10.33 Base de datos de clientes	5	4	3	2	1
Tiene una base de datos actualizada sobre las características de los clientes actuales y potenciales. Conoce sus necesidades y expectativas.					
Tiene una base de datos actualizada sobre las características de los clientes actuales. Conoce sus necesidades y expectativas.					
No cumple.					
4.10.34 Opiniones de clientes	5	4	3	2	1
Se conocen las opiniones de los clientes actuales y potenciales sobre los productos de la empresa.					
Se conocen las opiniones de los clientes actuales sobre los productos de la empresa.					
No cumple.					
11.- SATISFACCIÓN Y LEALTAD DE LOS CLIENTES					
4.11.35 Atención a clientes	5	4	3	2	1
Se da seguimiento y respuesta a las quejas y reclamaciones de los clientes en los últimos dos años según lo establecido en el sistema correspondiente.					
Tiene documentado e implantado el sistema de atención a clientes y se da seguimiento y respuesta a las quejas y reclamaciones de los clientes en el último año, según lo establecido en el sistema correspondiente.					
No cumple.					



4.11.36 Conformidad y satisfacción de clientes	5	4	3	2	1
Al menos el 90% de los clientes están satisfechos con los productos de la empresa, en correspondencia con lo que establece la ISO 9000/2000 y la tendencia de este indicador es creciente en el último año.					
Al menos el 90% de los clientes están conformes con los productos de la empresa, en correspondencia con lo que establece la ISO 9000/2000 y la tendencia de este indicador es creciente en el último año.					
No cumple.					
4.11.37 Clientes que repiten	5	4	3	2	1
Se ha incrementado el número de clientes que repiten en los últimos dos años.					
Se ha incrementado el número de clientes que repiten en el último año.					
No cumple.					
12. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO					
4.12.38 Acciones para aumentar el posicionamiento	5	4	3	2	1
Existen evidencias de que se ha evaluado de positivo en los últimos dos años el posicionamiento alcanzado.					
Se conoce el tamaño de su mercado y están documentadas y evaluadas internamente las acciones para alcanzar un mayor posicionamiento en su mercado meta.					
No cumple.					
4.12.39 Ventas de productos nuevos o mejorados	5	4	3	2	1
Incrementa la venta de productos nuevos o mejorados en los últimos dos años.					
Incrementa la venta de productos nuevos o mejorados en el último año.					
No cumple.					
4.12.40 Cantidad de clientes	5	4	3	2	1
Se incrementa el número de clientes en los últimos dos años.					
Se incrementa el número de clientes en el último año.					
No cumple.					



13. PROVEEDORES Y CLIENTES					
4.13.41 Evaluación de proveedores	5	4	3	2	1
Las fuentes de aprovisionamiento son productores e instituciones de reconocido prestigio, nacional e internacionalmente.					
Se tienen evaluados y aprobados los proveedores en correspondencia con lo establecido. Se realizan los pliegos de concurrencia.					
No cumple.					
4.13.42 Contratación de proveedores y clientes	5	4	3	2	1
Se tienen resultados satisfactorios en las revisiones y auditorías realizadas al sistema de contratación con clientes y proveedores en los dos últimos años.					
Se utiliza el contrato con todos los clientes y suministradores de la empresa. Con los importantes utiliza contrato marco.					
No cumple.					
14.- REPUTACIÓN / MARCA					
4.14.43 Distinción de productos y marcas	5	4	3	2	1
La mayoría de sus productos se distinguen por sus atributos (precio, prestaciones, calidad y rapidez).					
Algunos de sus productos se distinguen en el mercado por sus atributos (precio, prestaciones, calidad y rapidez).					
No cumple.					
4.14.44 Registro y reputación de las marcas	5	4	3	2	1
Está reconocida por los clientes la buena reputación de las marcas.					
Las marcas, logotipos y lemas comerciales están registrados o presentados en la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial (OCPI).					
No cumple.					
15.- ESTRUCTURA TECNOLÓGICA					
5.15.45 Disponibilidad de tecnología	5	4	3	2	1



Cuenta con tecnología que le permite asegurar niveles de oportunidad, asegurar los niveles de trazabilidad de las mediciones, calidad y precio similares a los del sector en productos que garantizaron al menos el 70 % de la facturación en el último año, presentando la evidencia correspondiente.					
Cuenta con tecnología que le permite asegurar niveles de oportunidad, asegurar los niveles de trazabilidad de las mediciones, calidad y precio similares a los del sector en productos que garantizaron al menos el 50 % de la facturación en el último año, presentando la evidencia correspondiente.					
No cumple.					
5.15.46 Inversiones básicas en tecnologías	5	4	3	2	1
Ha realizado inversiones básicas en las tecnologías principales de la producción de los bienes y servicios en los últimos dos años.					
Ha realizado la proyección y estudios de factibilidad para la ejecución de inversiones básicas en las tecnologías principales de la producción de los bienes y servicios en el último año.					
No cumple.					
16.- USO DE LA TECNOLOGÍA					
5.16.47 Aprovechamiento de las capacidades tecnológicas	5	4	3	2	1
El índice de aprovechamiento de las capacidades del equipamiento y otras capacidades tecnológicas es igual o superior al índice promedio del sector al que pertenece la empresa de acuerdo con su producción. Se especificará por criterio de experto el valor del mismo para los distintos tipos de empresa.					
Cuenta con un efectivo y documentado sistema para el aprovechamiento y mantenimiento de la tecnología y muestra el carácter legal de los instrumentos de medición que lo requiera según los requisitos establecidos por la Metrología Legal.					
No cumple.					
5.16.48 Ingeniería y dominio de los procesos productivos	5	4	3	2	1
Muestra evidencias y tiene certificadas las competencias del personal que opera las tecnologías					



de los procesos de producción y servicios.					
Dispone y utiliza un efectivo y documentado sistema de ingeniería de los procesos de producción y servicios de acuerdo con las bases normativas aprobadas.					
No cumple.					
17.- MEJORA DE LA TECNOLOGÍA Y DE LOS PROCESOS					
5.17.49 Resultados innovativos organizacionales	5	4	3	2	1
En los últimos dos años han existido resultados innovativos de tipo organizacional, documentados, registrados y evaluados, con impactos positivos.					
En el último año han existido resultados innovativos de tipo organizacional, documentados y evaluados con impactos positivos.					
No cumple.					
5.17.50 Resultados innovativos de procesos	5	4	3	2	1
En los dos últimos años han existido resultados innovativos de procesos debidamente documentados, registrados y evaluados con impactos positivos.					
En el último año han existido resultados innovativos de procesos documentados y evaluados que repercuten en mejoras del producto o reducción de los costos.					
No cumple.					
5.17.51 Resultados innovativos de productos	5	4	3	2	1
En los dos últimos años han existido resultados innovativos de productos, debidamente documentados, registrados y evaluados, que repercuten en mejoras del producto, reducción de los costos o en nuevos mercados.					
En el último año han existido resultados innovativos de productos, documentados y evaluados, que repercuten en su mejora, reducción de los costos o en nuevos mercados.					
No cumple.					
18.- TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN					
5.18.52 Tecnología informática	5	4	3	2	1
Cuenta con servicio de Intranet en todas las áreas o un servicio de acceso a Internet en áreas					



seleccionadas que cubren las necesidades básicas informativas.					
Hay soporte electrónico básico de información y programas para su explotación y mejora, que cubren aspectos del control para la gestión.					
No cumple.					
5.18.53 Inteligencia tecnológica	5	4	3	2	1
Desde hace dos años utiliza un proceso de vigilancia y prospectiva tecnológica que sustenta la toma de decisiones de carácter tecnológico y el plan de introducción de logros obtenidos por la empresa u otras organizaciones.					
Utiliza bases de datos e información actualizada que permiten hacer análisis de información tecnológica de interés para la organización.					
No cumple.					
19.- IDONEIDAD DEL PERSONAL					
6.19.54 Incorporación y retención del personal	5	4	3	2	1
Aumento sostenido de la retención del personal en los últimos dos años.					
Tiene procedimientos documentados para el reclutamiento, la selección y la incorporación del personal idóneo.					
No cumple.					
6.19.55 Perfiles de puestos y personas	5	4	3	2	1
El perfil de al menos el 95 % del personal clave se corresponde con el del puesto de trabajo.					
Existen los perfiles (profesiogramas) de los puestos de trabajo clave en la empresa.					
No cumple.					
20.- FORMACIÓN					
6.20.56 Plan de formación y de carrera	5	4	3	2	1
Tiene plan de carrera vinculado a los puestos de trabajo seleccionado y se controla su cumplimiento.					
Tiene plan de formación y capacitación vinculado a los puestos de trabajo y se controla su cumplimiento.					



No cumple.					
6.20.57 Certificación de competencias del personal	5	4	3	2	1
Están certificadas las competencias del personal que ocupa los puestos clave.					
Tiene implantado sistema de certificación de las competencias del personal.					
No cumple.					
6.20.58 Organización y Difusión del conocimiento	5	4	3	2	1
Tiene implantado sistema de organización y difusión del conocimiento interno de la organización.					
Tiene implantado sistema de captación del conocimiento externo útil para la organización.					
No cumple.					
21.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO					
6.21.59 Evaluación y reconocimiento del desempeño	5	4	3	2	1
Se aplica desde hace dos años sistema de reconocimiento basado en el desempeño.					
Tiene implantado procedimiento de evaluación del desempeño.					
No cumple.					
6.21.60 Mejoras en la evaluación del desempeño	5	4	3	2	1
Existen evidentes mejoras del procedimiento de evaluación del desempeño con una orientación hacia los valores.					
Los resultados de la evaluación del desempeño evidencian rigor y justeza adecuados.					
No cumple.					
22.- ORGANIZACIÓN Y NORMACIÓN DEL TRABAJO					
6.22.61 Organización del Trabajo	5	4	3	2	1
Se han realizado estudios de organización del trabajo en las diferentes áreas de la empresa en los 2 últimos años.					
Se han realizado estudios de organización del trabajo en las diferentes áreas de la empresa en el último año.					
No cumple.					
6.22.62 Normación del Trabajo	5	4	3	2	1



Que estén normadas el 100 % de las actividades normables en la empresa según lo aprobado en el expediente de perfeccionamiento.					
Se han actualizado las normas de trabajo. El sobrecumplimiento de las normas no excede el 30%.					
No cumple.					
6.22.63 Vinculación del salario a los resultados	5	4	3	2	1
Existen evidencias de que la vinculación del salario a los resultados, ha influido positivamente en los resultados de eficiencia de la empresa.					
Al 100 % de los trabajadores se le aplica el sistema de pago en correspondencia con su trabajo.					
No cumple.					
23.- MEDIO AMBIENTE Y CALIDAD					
7.23.64 Medio ambiente	5	4	3	2	1
Tiene implantado sistema de gestión medioambiental en correspondencia con la ISO 14001.					
Hay políticas documentadas de medio ambiente e implementado un programa de medidas sobre medio ambiente.					
No cumple.					
7.23.65 Seg. laboral y salud en el trabajo	5	4	3	2	1
No se han producido accidentes del trabajo imputables a fallos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en los últimos tres años. La empresa está lista para certificar el sistema de seguridad y salud en el trabajo.					
Se ha implantado un sistema de gestión de seguridad y salud del trabajo. Para la industria de la alimentación se cumple con los principios HACCP.					
No cumple.					
7.23.66 Gestión de la calidad	5	4	3	2	1
Tiene Certificado o Avalado el Sistema de Gestión de la Calidad en los últimos dos años según los requisitos establecidos en el Programa Conjunto GEPE-ONN. Los ensayos de los laboratorios de los requisitos de calidad de los productos de exportación deben estar					



acreditados.					
Tiene implantado el Sistema de Gestión de la Calidad según los requisitos establecidos en la NC-ISO 9001:2001 y cumplen con el Programa Conjunto GEPE-ONN. Posee el Aval de implantación del sistema de gestión de la calidad en el último año.					
No cumple.					
24.- RECONOCIMIENTOS					
7.24.67 Premios de calidad	5	4	3	2	1
Haber obtenido o ser finalista del Premio Nacional de Calidad. Posee evidencias del funcionamiento de los Comités de Calidad en los últimos dos años.					
Obtuvo o fue finalista en el Premio a la Excelencia Empresarial o equivalentes a nivel territorial. Posee evidencias del funcionamiento de los Comités de Calidad en el último año.					
No cumple.					
7.24.68 Premio y Reconocimiento ambiental	5	4	3	2	1
Obtención del Sello a Empresa Más Limpia o Servicio Responsable con el Medio Ambiente.					
Obtención de la condición de Aspirante al Sello a Empresa Más Limpia o Servicio Responsable con el Medio Ambiente.					
No cumple.					
7.24.69 Otros reconocimientos	5	4	3	2	1
Tiene al menos un reconocimiento de organizaciones administrativas, políticas, sociales, estatales o de la población en el ámbito nacional en los últimos 2 años.					
Tiene al menos un reconocimiento de organizaciones administrativas, políticas, sociales o estatales o de la población en el ámbito territorial en los últimos 2 años.					
No cumple.					
25. Planes de Defensa					
8.25.70 Cumplimiento del Plan de Demandas de Tiempo de Paz	5	4	3	2	1
Cumple satisfactoriamente el Plan de las Demandas de Tiempo de Paz con los Órganos de las Defensa en los dos (2) últimos años.					



Tiene confeccionado y conciliado (FAR, MININT, INRE, Defensa Civil) el Plan de las Demandas de Tiempo de Paz.					
No cumple.					
8.25.71 Cumplimiento del Plan de Misiones Tiempo de Guerra	5	4	3	2	1
Tiene conciliado el Plan de TG, con el CDM (visto bueno) y organizada la cooperación con el CDZ para el cumplimiento de sus misiones y de los aseguramientos. Tiene conciliado el Plan de TG, con el CDM (visto bueno) y Organizada la cooperación con el CDZ para el cumplimiento de sus misiones y de los aseguramientos.					
Tiene creada las condiciones tecnológicas de producción y de servicios para el cumplimiento y satisfacción de las demandas de la lucha armada. Tiene organizado los aseguramientos a las misiones de producción y servicios y las medias para la estabilidad del trabajo. Tiene confeccionado, actualizado y compatibilizado con el Sector Militar (Municipio) el plan de las Demandas de la Lucha Armada, las actas firmadas, actualizadas y aseguradas las medidas para la estabilidad del trabajo.					
No cumple.					
8.25.72 Cumplimiento del Plan de la Defensa Civil	5	4	3	2	1
Tiene asegurado el cumplimiento del plan de la defensa civil y el personal entrenado para cumplir misiones asignadas.					
Tiene confeccionado y compatibilizado con sus actas correspondientes con el Órgano de la Defensa Civil del Sector Militar (municipio) el Plan de medidas contra Catástrofes.					
No cumple.					

Continuación Anexo No. 12 Resultados de la percepción.

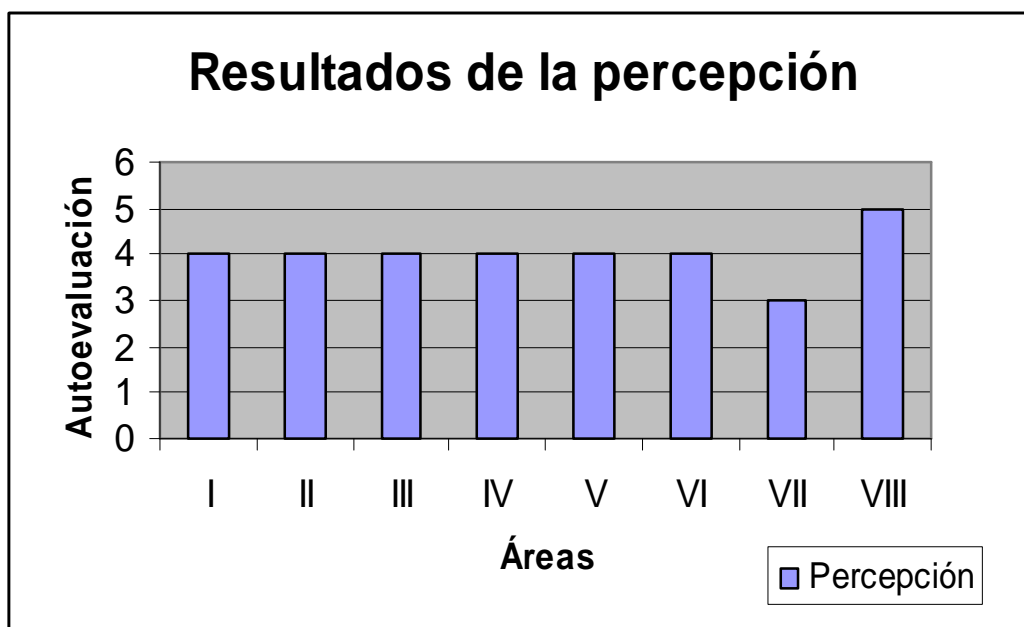
Áreas	Criterios	Requisitos	Promedio	Desviación típica
01 Efectividad	C1	R1	5	0,985
		R2	0	0
		R3	5	1,023
	C2	R4	4	0,235
		R5	5	1,201
	C3	R6	1	0,389
		R7	5	0,124
	C4	R8	0	0
		R9	0	0
		R10	4	1,254
		R11	4	0,707
		R12	4	0,258
		R13	4	1,897
	C5	R14	4	0,258
R15		2	0,987	
R16	R16	2	1,879	
	C6	R17	4	1,587
R18		3	1,023	
R19		5	0,257	
R20		4	0,687	
R21		4	0,986	
C7	R22	4	1,254	
	R23	3	0,587	
	R24	3	1,254	
03 Planeamiento y control	C8	R25	4	0,236
		R26	4	0,298
		R27	3	0,365
		R28	4	0,155
	C9	R29	4	1,245
		R30	5	1,693
		R31	3	0,245
R32	3	1,268		



04 Capital relacional. mercadotecnia	C10	R33	3	1,238
		R34	3	1,254
	C11	R35	5	0,589
		R36	5	0,954
		R37	5	0,232
	C12	R38	5	0,265
		R39	3	0,258
		R40	4	0,985
	C13	R41	4	1,235
		R42	5	0,278
	C14	R43	5	0,845
		R44	5	0,234
05 Capital estructural. tecnología	C15	R45	4	0,004
		R46	3	0,070
	C16	R47	3	0,854
		R48	5	0,098
	C17	R49	4	0,254
		R50	4	0,689
		R51	5	1,587
	C18	R52	3	1,987
R53		3	1,356	
06 Capital humano	C19	R54	3	0,654
		R55	5	0,984
	C20	R56	5	0,657
		R57	1	1,268
		R58	3	1,020
	C21	R59	5	1,079
		R60	3	1,653
	C22	R61	4	0,587
		R62	4	0,089
R63		4	0,235	
07 Impacto en la sociedad	C23	R64	3	0,305
		R65	4	0,369
		R66	1	0,201
	C24	R67	5	0,365



		R68	1	1,589
		R69	5	1,869
08 Defensa	C25	R70	5	1,256
		R71	4	0,254
		R72	5	0,213



ANEXO No. 13 Encuesta para determinar ¿cómo se evalúa usted como gerente?

[Alabart Pino, Y. Presentada en su Tesis Doctoral. (2005)]

Evalúese usted mismo como gerente de la forma más honesta posible, mediante la calificación de los siguientes aspectos con una cifra que corresponda a los siguientes criterios: **Excelente (5 pts) Bien (4 pts) Regular (3 pts) Insuficiente (2 pts) Deficiente (1 pto)**

No	Aspectos a evaluar.	Calificación
1	Habilidad para planificar el trabajo.	
2	Precisión y habilidad para estimar los plazos requeridos para realizar una tarea.,	
3	Ubicación de la persona adecuada en el trabajo adecuado.	
4	Habilidad para dar cumplimiento a las tareas	
5	Iniciativa en el uso de recursos materiales, humanos y financieros.	
6	Aseguramiento de recursos en etapas “pico” del proceso.	
7	Capacidad de eliminar los contratiempos e interrupciones.	
8	Buena disposición del equipo de dirección	
9	Tratamiento adecuado a las ideas y sugerencias de los trabajadores.	
10	Habilidad para explicar las tareas a los trabajadores.	
11	Habilidad para explicar el “por qué” de los puestos de trabajo.	
12	Habilidad para generar una crítica constructiva.	
13	Habilidad para mantener la disciplina en el trabajo.	
14	Comprensión de su propia responsabilidad y autoridad.	
15	Habilidad para lograr que los trabajadores hagan lo que deben hacer de forma conciente.	
16	Mantenimiento del un trabajo de calidad.	
17	Capacidad para lograr que el trabajo se cumpla en tiempo.	
18	Conocimiento de las políticas y normas de la organización y habilidad para explicarlas.	
19	Cuidado y control de los recursos materiales y equipos	
20	Habilidad para sortear situaciones difíciles.	
21	Imparcialidad ante los trabajadores.	
22	Habilidad para enseñar y desarrollar las personas.	
23	Habilidad para hablar con el lenguaje de otros.	
24	Habilidad para lograr compromiso.	
25	Habilidad para lograr cooperación con los niveles superiores de	



	dirección	
26	Habilidad para mantener el interés de las personas de su trabajo.	
27	Habilidad para entenderse con su jefe superior.	
28	Confianza en sí mismo.	
29	Transmitir el optimismo al colectivo.	
30	Habilidad para lograr lealtad.	
31	Habilidad de manejar las quejas correctamente.	
32	Habilidad de organizar adecuadamente el trabajo de los subordinados.	
33	Habilidad para trabajar bajo presión.	
34	Habilidad para fomentar el trabajo de equipo.	
35	Habilidad para inspirar confianza en los subordinados.	
36	Capacidad para aceptar la crítica.	
37	Desarrollo de la creatividad en mi trabajo.	

Calificación máxima: 180 puntos.

1. Habilidades de planeación y ejecución de tareas (aspectos 1-8.17 y 19)
2. Habilidades de mando (aspectos 10-16.18.20-26.32 y 34)
3. Habilidades y capacidades personales (aspectos 27-31.33.35-37)



Continuación del Anexo No. 13 Resultados de la encuesta.

Aspectos a evaluar.	Promedio	Moda	Máximo	Mínimo	Desviación típica
A1	3,2	3	4	3	0,447
A2	3,2	3	4	3	0,447
A3	3,4	3	4	3	0,548
A4	3,2	3	5	2	1,095
A5	3,8	3	5	3	0,837
A6	3,4	3	4	3	0,548
A7	3,6	4	4	3	0,548
A8	3,6	3	5	3	0,894
A9	3,4	3	4	3	0,548
A10	3,4	3	5	3	0,894
A11	3,0	3	4	2	0,707
A12	3,4	3	4	3	0,548
A13	3,6	3	5	3	0,894
A14	3,8	4	5	3	0,837
A15	3,2	3	4	3	0,447
A16	3,2	3	4	3	0,447
A17	3,6	4	4	3	0,548
A18	3,4	3	4	3	0,548
A19	3,8	3	5	3	0,837
A20	3,2	3	4	3	0,447
A21	3,6	4	4	3	0,548
A22	3,8	4	5	3	0,837
A23	3,2	3	4	3	0,447
A24	3,4	3	5	3	0,894
A25	3,4	3	4	3	0,548
A26	3,6	4	4	3	0,548
A27	3,2	3	5	2	1,095
A28	3,4	3	5	3	0,894
A29	3,4	3	5	2	1,140
A30	3,2	4	4	2	0,837
A31	3,4	3	5	3	0,894
A32	3,2	4	4	2	0,837
A33	3,4	3	5	3	0,894
A34	3,6	3	5	3	0,894
A35	3,6	4	4	3	0,548
A36	3,6	4	4	3	0,548
A37	3,4	3	5	2	1,140
Total	126,8				



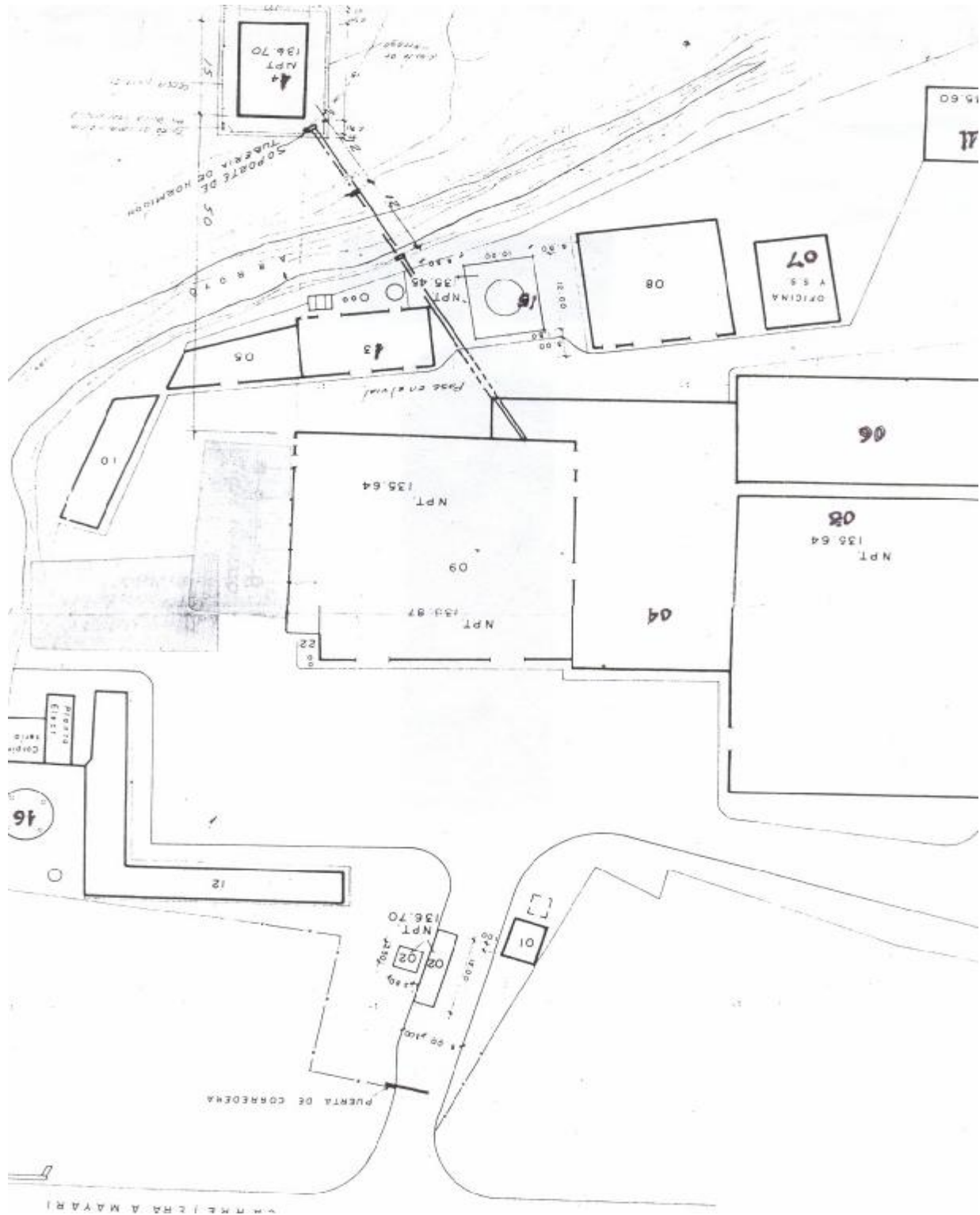
ANEXO No. 14 Análisis de las Áreas de Resultados Claves. [Documentos de la empresa]

Áreas de resultados claves	Factores claves del éxito por ARC	Objetivos estratégicos
Eficiencia Económica.	Productividad por trabajador. Ventas añadidas. Gastos de Materiales. Retorno de la inversión. Rentabilidad. Sistema de Control Interno.	Lograr una utilización óptima de los recursos financieros, materiales y energéticos con que cuenta la empresa. Implementar cambios tecnológicos en los diferentes procesos productivos.
Recursos Humanos.	Selección. Capacitación. Atención al hombre. Reservas de Cuadro.	Elevar la preparación y profesionalidad de los cuadros y demás trabajadores acorde al código de ética para asegurar un clima laboral favorable e implantar un Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.
Ciencia y Técnica.	Perfeccionamiento empresarial. Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR). Brigadas Técnicas Juveniles.	Materializar oportunamente las soluciones técnicas que afectan la producción y los medios de transporte.
Calidad.	NC ISO 9000/ 2001. Certificación	Obtener un elevado prestigio y adaptación de las producciones en todo el territorio nacional.
Mercadotecnia.	Cartera de productos. Publicidad al producto líder. Segmentación del mercado.	Incrementar la promoción, comercialización y distribución de los productos líderes.



Producción y los Servicios.	Ventas por unidades físicas. Ventas por surtidos.	Aumentar las producciones de los diferentes surtidos en plena correspondencia con la demanda del mercado. Incrementar los ingresos con el máximo de eficiencia y eficacia en la producción y los servicios.
Defensa y protección del medio ambiente.	Código de ética. Protección del medio ambiente.	Mantener la condición de listos para la defensa. Desarrollar un programa que permita disminuir las emanaciones de gases contaminantes y otros desechos.
Finanzas.	Ingresos. Utilidades. Ciclo de cuentas por cobrar.	Implantar un Sistema de Control Interno que permita mantener la contabilidad certificada. Disminuir el ciclo de cuentas por cobrar.

ANEXO No.16 Distribución en planta de la Empresa de Conservas de Frutas y Vegetales Turquino. [Documentos de la empresa]





LEYENDA

- 01: Garita de recepción.
- 02: Báscula para camiones.
- 03: Almacén de productos terminados y materias primas. (Nº1)
- 04: Almacén intermedio de producción.
- 05: Almacén de tanques vacíos y máquinas en desuso.
- 06: Línea de compota en embases de hojalata.
- 07: Baños y servicios sanitarios.
- 08: Almacén de piezas de repuesto. (Nº2)
- 09: Nave de producción.
Línea de tomate, mango y guayaba.
Línea de fruta bomba verde.
Línea de cremas de frutas.
Línea de mayonesa y aderezo.
- 10: Laboratorio t taller de instrumentación.
- 11: Taller de mantenimiento fabril y automotor.
- 12: Edificio administrativo y cocina comedor.
- 13: Casa de caldera.
- 14: Torre de enfriamiento.
- 15: Tanque de combustible.
- 16: Tanque elevado de agua.
- 17: Área de descarga.

ANEXO No.17 ¿Cómo ve usted a su jefe? [Alabart Pino, Y. Presentada en su Tesis Doctoral. (2005)]

Compañero (A): Con el objetivo de evaluar las características personales de los directivos y la imagen que transmiten, solicitamos su colaboración en la caracterización adecuada de estos en su entidad, siendo de total discreción el resultado alcanzado. Reciba nuestra gratitud anticipada. Marque el valor que considere apropiado de 1 a 5 considere que:

1. No muestra señales objetivas en este aspecto.
5. Muestra suficiente capacidad en este aspecto.

	Elementos a Evaluar	Puntuación
1	CONOCIMIENTO DE LAS TAREAS A REALIZAR. Conoce el contenido, material y herramientas de su trabajo.	1 2 3 4 5
2	EJECUCION DE FUNCIONES, RENDIMIENTO. Desarrolla todas las tareas con habilidad, dedicando el tiempo adecuado.	1 2 3 4 5
3	COLABORACION-COOPERACION- Colabora siempre, tanto si se le pide como de forma voluntaria.	1 2 3 4 5
4	CAPACIDAD DE APRENDIZAJE- Capta con facilidad los conocimientos instrucciones relacionados con el trabajo	1 2 3 4 5
5	CALIDAD DEL TRABAJO - "Perfección" (Como mejorar) en la realización de sus tareas, en función de los estándares establecidos	1 2 3 4 5
6	ORGANIZACIÓN – Planificación de tareas. Orden	1 2 3 4 5
7	INICIATIVA-CAPACIDAD DE DECISION- Resolver problemas e imprevistos decide con facilidad y acierto	1 2 3 4 5
8	RESPONSABILIDAD- Se le puede delegar tareas de mayor importancia. Muy dispuesto. Se preocupa por su trabajo.	1 2 3 4 5
9	PREVENCION DE ACCIDENTES- Prudente con las normas de seguridad	1 2 3 4 5
10	AUTOCONTROL- Control en situaciones de estrés. Estabilidad en su línea de conducta	1 2 3 4 5
11	CONFIANZA EN SI MISMO, SEGURIDAD – Sostiene de forma optimista y constructiva sus criterios	1 2 3 4 5
12	INTERES- Atención y motivación demostrada, Inquietud por aprender nuevas tareas	1 2 3 4 5
13	ESFUERZO- VITALIDAD- Capacidad física y resistencia a la fatiga en el desarrollo de su trabajo	1 2 3 4 5

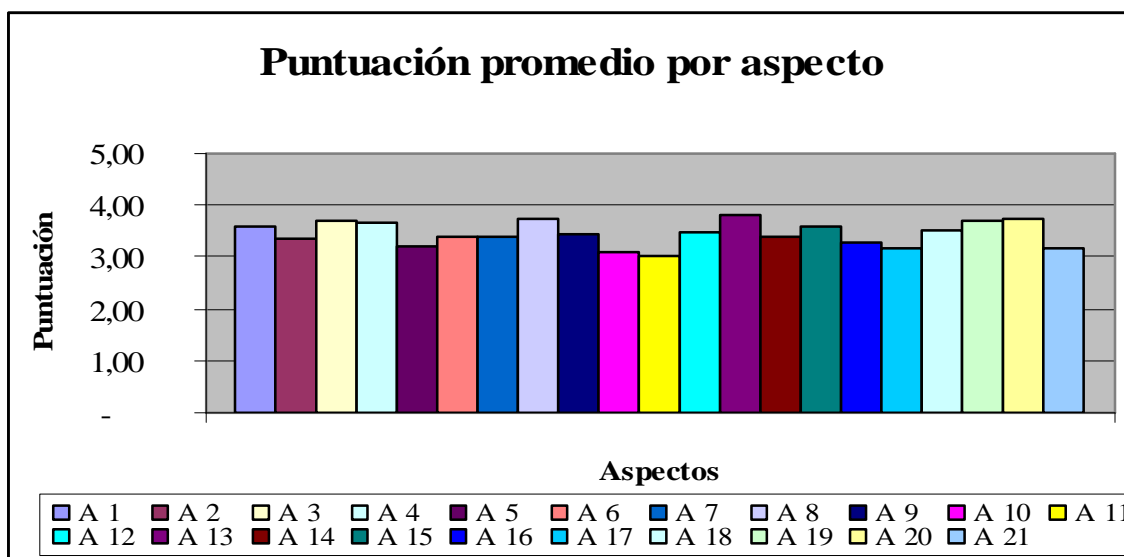


14	FLEXIBILIDAD- Capacidad de adaptación de nuevas situaciones de trabajo (Tareas, Turnos, cambios de línea, etc.)	1 2 3 4 5
15	PRESENCIA FISICA-UNIFORMIDAD- Imagen que trasmite a través de su persona en la empresa	1 2 3 4 5
16	INTEGRACION- Aceptación entre los miembros de su departamento. adaptación al colectivo de la empresa	1 2 3 4 5
17	RELACIONES INTERNAS-Tiene facilidad de trato y fomenta un buen ambiente entre los trabajadores	1 2 3 4 5
18	RELACIONES EXTERNAS-Educación, modales y tacto en su trabajo. actitud correcta y dispuesta frente a los clientes	1 2 3 4 5
19	ACEPTACION DE NORMAS- DISCIPLINA-Capacidad de subordinación jerárquica. cumplimiento de normas y órdenes	1 2 3 4 5
20	ETICA- HONRADEZ- Su conducta moral se basa en las normas adecuadas de convivencia, en la ética de los cuadros y en los principios revolucionarios	1 2 3 4 5
21	RESERVA – DISCRECIONALIDAD-Digno de confianza. No trasmite rumores sus informaciones son veraces.	1 2 3 4 5
	PUNTUACION GLOBAL	

Sugerencias de mejora

Continuación del Anexo No. 17 Resultados de la encuesta.

Aspectos	Media	Desviación típica	Varianza
1	3,58	1,34	2,68
2	3,38	1,50	2,99
3	3,70	1,59	3,18
4	3,65	1,33	2,66
5	3,23	1,62	3,25
6	3,40	1,46	2,93
7	3,40	1,50	3,00
8	3,73	1,36	2,72
9	3,45	1,45	2,90
10	3,08	1,54	3,08
11	3,03	1,46	2,92
12	3,48	1,48	2,97
13	3,83	1,32	2,64
14	3,40	1,52	3,03
15	3,58	1,58	3,17
16	3,30	1,52	3,04
17	3,18	1,58	3,17
18	3,53	1,54	3,07
19	3,70	1,56	3,11
20	3,73	1,57	3,14
21	3,18	1,60	3,20
Total	72,48	27,10	54,21





ANEXO No. 18 Encuesta de habilidades directivas. [Vilariño, C. (2008)]

Estimado(a) compañero(a): Con la intención de evaluar adecuadamente en las correspondientes entidades del Territorio aquellas habilidades directivas que con mayor rigor deben ser diagnosticadas para corroborar la capacidad que poseen los directivos para asimilar los cambios estratégicos que las organizaciones requieren, le solicitamos su cooperación en la definición del valor de contribución de acuerdo a su criterio que deberán poseer en cada habilidad indicada para lograr la dinamización de los procesos empresariales. La evaluación para cada propuesta debe estar entre **5** [máximo posible o mucho], hasta **1**[mínimo posible o poco]. **Muchas Gracias.**

	HABILIDADES	5	4	3	2	1
1	Toma de decisiones pertinentes					
2	Trabajo en Equipo					
3	Organizador					
4	Persuasivo					
5	Liderar procesos					
6	Equidad entre Responsabilidad/Autoridad					
7	Operacionalizar los Valores					
8	Personalidad/temperamento/Emociones					
9	Percepción de síntomas					
10	Asertivo					
11	Valentía intelectual					
12	Perspectiva Global					
13	Síntesis					
14	Conceptualización					
15	Desaprender					
16	Comprensión de la ambigüedad					
17	Estratega					
18	Escuchar y aceptar sugerencias					
19	Orientar Tareas					
20	Crítico					
21	Autocrítico					
22	Facilitador					
23	Imparcial					
24	Formador					
25	Educador					



26	Instructor						
27	Comunicador						
28	Motivador						
29	Integrador de Objetivos/Procesos						
30	Planificador de Trabajo						
31	Estimación de Plazos/Tareas						
32	Conocedor empresarial						
33	Selección adecuada/trabajo adecuado						
34	Cumplimiento de Tareas						
35	Uso racional de Recursos						
36	Calidad del trabajo						
37	Capacidad de Trabajo						
38	Controlador de Tareas						
39	Innovador						
40	Generalista						
41	Aporte de energía						
42	Diseñador de procesos						
43	Concentrarse en Factores Claves						
44	Estimación de Plazos/Tareas						

Continuación del Anexo No.18 Resultados de la encuesta.

Habilidades	Media	Moda	Desviación típica
Toma de decisiones pertinentes	4,30	5	1,25
Trabajo en Equipo	3,80	4	1,14
Organizador	3,80	4	1,14
Persuasivo	3,50	4	1,08
Liderar procesos	3,50	3	0,85
Equidad entre Responsabilidad/Autoridad	3,00	3	0,82
Operacionalizar los Valores	3,60	3	0,84
Personalidad/temperamento/Emociones	3,20	3	1,23
Percepción de síntomas	3,90	4	0,99
Asertivo	3,30	4	1,42
Valentía intelectual	3,60	4	1,26
Perspectiva Global	3,20	2	1,48
Síntesis	3,50	5	1,35
Conceptualización	3,60	3	1,17
Desaprender	3,40	3	1,07
Comprensión de la ambigüedad	3,30	4	0,95
Estratega	3,30	4	1,16
Escuchar y aceptar sugerencias	3,60	4	0,97
Orientar Tareas	3,60	3	0,97
Crítico	3,60	3	1,26
Autocrítico	3,50	5	1,43
Facilitador	3,70	5	1,25
Imparcial	4,10	5	0,88
Formador	4,30	4	0,67
Educador	3,90	4	0,74
Instructor	3,60	3	0,97
Comunicador	3,60	3	1,17
Motivador	3,60	3	1,26
Integrador de Objetivos/Procesos	3,30	3	1,42
Planificador de Trabajo	3,60	4	1,17
Estimación de Plazos/Tareas	3,20	3	1,40
Conocedor empresarial	3,20	4	1,32
Selección adecuada/trabajo adecuado	3,20	3	1,40



Cumplimiento de Tareas	3,80	4	0,79
Uso racional de Recursos	3,50	4	1,27
Calidad del trabajo	3,20	3	1,14
Capacidad de Trabajo	3,50	3	0,85
Controlador de Tareas	3,30	3	0,95
Innovador	3,70	4	0,95
Generalista	3,50	5	1,35
Aporte de energía	3,70	4	1,25
Diseñador de procesos	3,60	4	1,17
Concentrarse en Factores Claves	3,20	3	1,23
Estimación de Plazos/Tareas	2,80	3	1,03



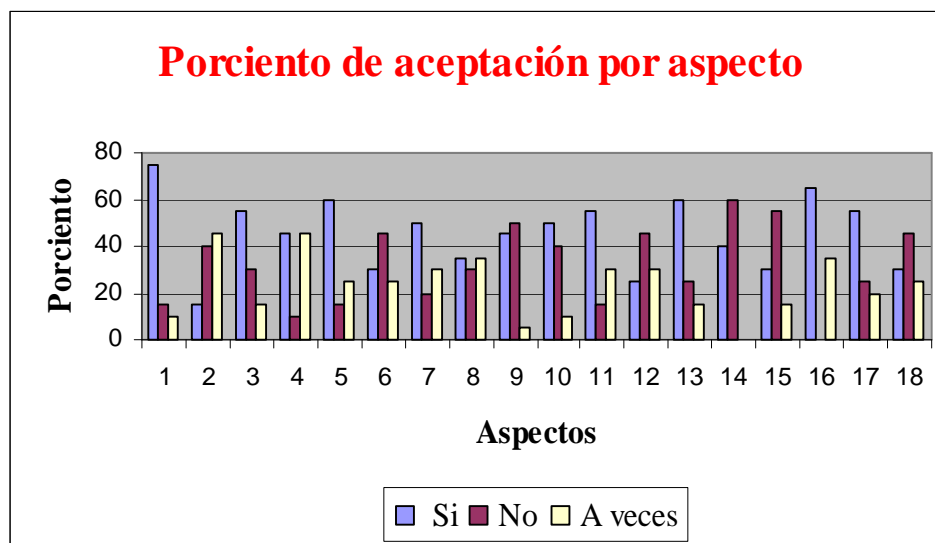
ANEXO No. 19 Encuesta motivación compromiso. [Vilariño, C. (2007)]

Compañero(A): Estamos realizando una investigación y necesitamos la veracidad de la información por lo que requerimos de su colaboración en cuanto a que nos facilite percepción de la motivación y compromiso que nos permita evaluar el estado de los mismos para realizar nuestro trabajo. Le anticipamos las gracias por su ayuda y le garantizamos la confidencialidad de los resultados.

ASPECTOS	Si	No	A veces
1-Cuándo realizo mi trabajo experimento sentimiento de satisfacción.			
2-Mis superiores valoran altamente los resultados de mi trabajo			
3-Me siento apoyado por mi jefe en todo momento			
4-Encuentro con facilidad la ayuda de otros compañeros de trabajo			
5-Cuándo una decisión me compete directamente, mi jefe discute previamente conmigo			
6-La mayor parte del tiempo deseo estar en mi centro de trabajo			
7-Me siento seguro en mi trabajo y experimento sensación de seguridad			
8-Frecuentemente mi jefe me hace saber lo bien o mal que estoy en mi trabajo			
9-Creo que puedo progresar en mi trabajo, ascender en jerarquía			
10-Creo que mi jefe se interesa por mis problemas personales			
11-Me siento satisfecho con las relaciones humanas dentro de mi colectivo laboral			
12-Participo en la toma de decisiones			
13-Pienso permanecer en mi centro de trabajo			
14-Pienso cambiar de puesto de trabajo en mi propia empresa			
15-La remuneración en mi trabajo es apropiada			
16-Su jefe le controla en detalles las tareas ejecutadas			
17-Su jefe se preocupa por su desarrollo y superación			
18-Su colectivo toma decisiones sin la participación del jefe			

Continuación del Anexo No. 19 Resultados de la encuesta.

Aspectos	Si %	No %	A veces %
1	75	15	10
2	15	40	45
3	55	30	15
4	45	10	45
5	60	15	25
6	30	45	25
7	50	20	30
8	35	30	35
9	45	50	5
10	50	40	10
11	55	15	30
12	25	45	30
13	60	25	15
14	40	60	0
15	30	55	15
16	65	0	35
17	55	25	20
18	30	45	25





ANEXO No. 20 Encuesta para la determinación de valores compartidos. [Alabart, Y. 2005)]

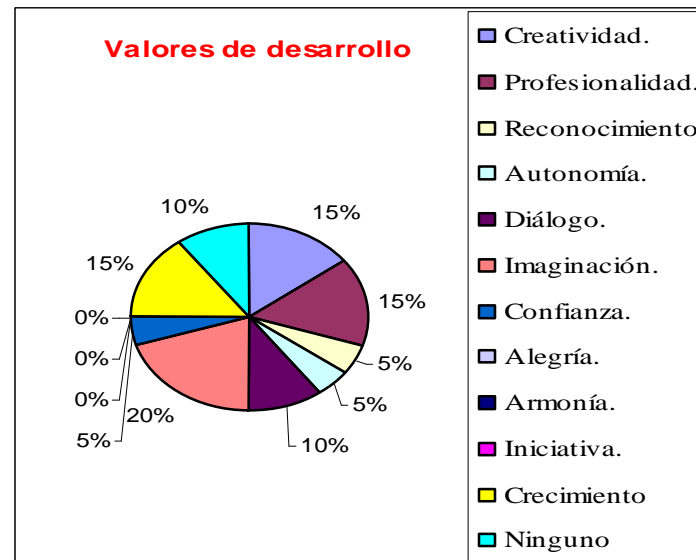
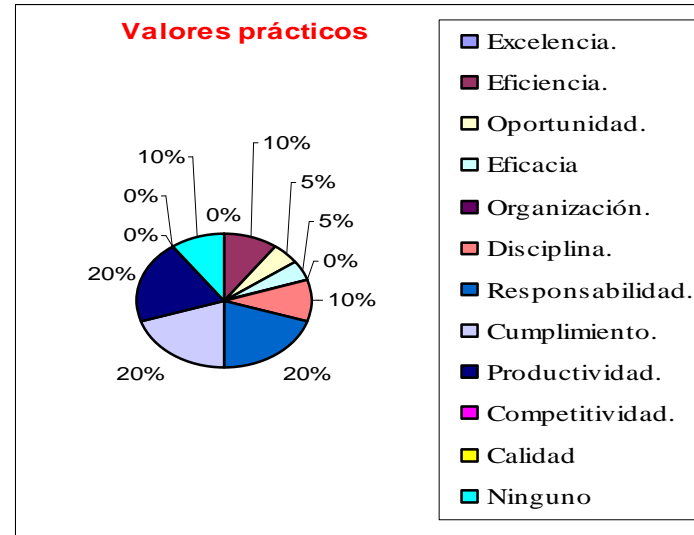
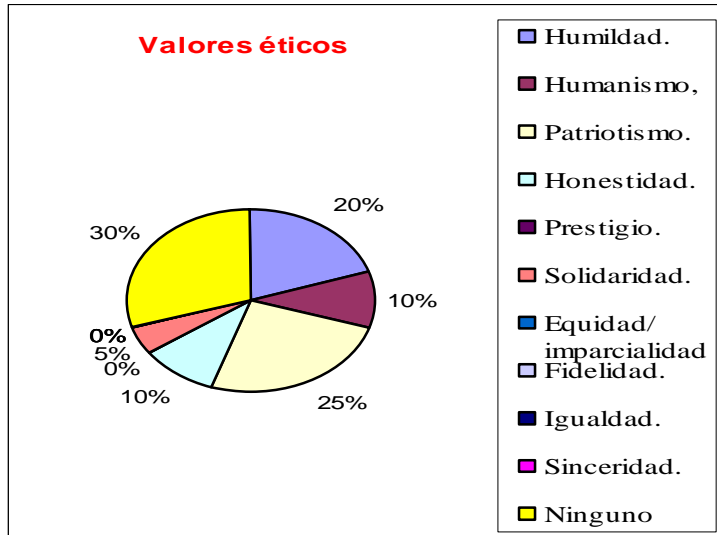
Estimado Compañero: Estamos realizando una investigación en su empresa necesitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta, su respuesta es anónima y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación. Muchas Gracias.

Por favor seleccione de cada columna y marque con una X **SOLO UNO**, de los valores que UD. percibe en esta organización.

Valor Ético.		Valor Práctico		Valor de Desarrollo	
Humildad.		Excelencia.		Creatividad.	
Humanismo,		Eficiencia.		Profesionalidad.	
Patriotismo.		Oportunidad.		Reconocimiento.	
Honestidad.		Eficacia		Autonomía.	
Prestigio.		Organización.		Diálogo.	
Solidaridad.		Disciplina.		Imaginación.	
Equidad/		Responsabilidad.		Confianza.	
Fidelidad.		Cumplimiento.		Alegría.	
Igualdad.		Productividad.		Armonía.	
Sinceridad.		Competitividad.		Iniciativa.	
		Calidad		Crecimiento	
Otros.					
Especifique Cuáles.					



Continuación del Anexo No. 20 Resultados de la encuesta.



ANEXO No. 21 Auto evaluación del sistema de valores de la organización. [Vilariño, C. (2006)]

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

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

1-Concepción de la finalidad de la organización.

(Máximo beneficio) 1—2—3—4—5 (Satisfacción de las necesidades del cliente)

2-Concepción de la organización

(Cerrada- orientada a sus procesos) 1—2—3—4—5 (Abierta- orientada al entorno)

3-Actitud ante el entorno.

(Reactiva) 1—2—3—4—5 (Proactiva-se adelanta a los acontecimientos)

4-Ética

(Poseer, poder, status) 1 —2—3—4—5 (Ser, saber, bien común)

5-Actitud ante la naturaleza humana

(Pesimista- el hombre es malo no le gusta el trabajo) 1—2—3-4—5 (Optimista, el hombre es creativo, le interesa autorrealizarse).

6- Motivaciones centradas en:

(Necesidades primarias, comer, vestir) 1—2—3—4—5 (Necesidades superiores, autorrealización)

7-Óptica de la dirección

(Centrada sobre los controles) 1—2—3—4—5 (Centrada sobre los objetivos).

8-Actitud ante una crisis

(Espera de acontecimientos-pasiva) 1—2—3—4—5 (Búsqueda de oportunidades-activa)

9-Concepción de la autoridad

(Poder fundado sobre el status) 1—2—3—4—5 (Poder fundado sobre capacidad y competencia).



10-Toma de decisiones

(Individual) 1—2—3—4—5 (Grupales o colectivas)

11-Comunicación

(Cerrada, parcialidad) 1—2—3—4—5 (Abierta, auténtica)

12- Base de las relaciones

(Rivalidad y competencia) 1—2—3—4—5 (Colaboración, espíritu de equipo)

13-Concepción de las tareas

(Especialización por área) 1 —2—3—4—5 (Perfil amplio)

14- Actitud ante los conflictos

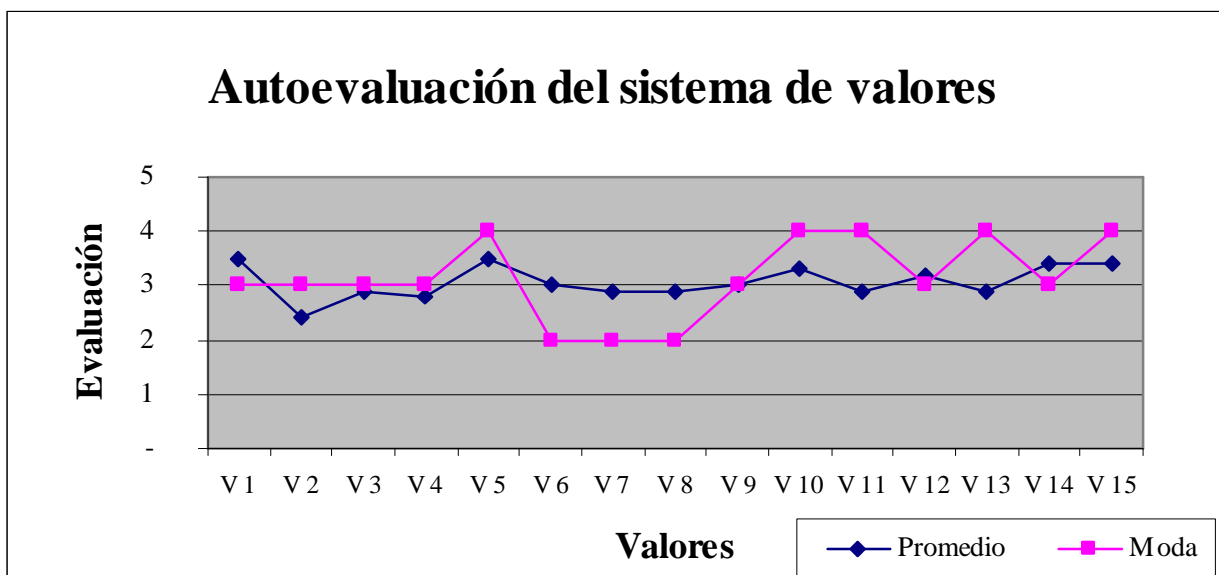
(Negación) 1—2—3—4—5 (Solución, apertura)

15-Innovación y desarrollo

(Escasa) 1—2—3—4—5 (Suficiente)

Continuación del Anexo No. 21 Resultados de la encuesta.

Valores	Puntuación Promedio	Desviación Típica	Moda
1	3,50	0,97	3
2	2,40	0,97	3
3	2,90	0,99	3
4	2,80	1,14	3
5	3,50	0,97	4
6	3,00	1,05	2
7	2,90	1,52	2
8	2,90	1,10	2
9	3,00	1,05	3
10	3,30	1,16	4
11	2,90	1,20	4
12	3,20	1,14	3
13	2,90	1,37	4
14	3,40	0,84	3
15	3,40	0,97	4





ANEXO No. 22 Encuesta para determinar la razón de ser de la entidad. [Vilariño, C. (2006)]

Estimado compañero(a): La encuesta que le presentamos consta de una serie de preguntas relacionadas con la razón de ser de la entidad y que es necesario conocer para un posterior análisis.

Quisiéramos que usted con su experiencia laboral colabore con la investigación en la instalación para que pueda garantizar la planeación estratégica de la entidad. Gracias, su opinión significa mucho para el trabajo de su organización.

Preguntas:

- Por qué y para qué está nuestra Empresa en el mercado.
- En qué tipo de negocio exactamente estamos (A qué nos dedicamos)
- Hacia qué mercado debemos dirigirnos por conveniencia.
- ¿Cuáles son los productos o servicios principales que ofertamos a nuestros clientes?
- ¿Qué necesidades del consumidor satisfacemos (Cuándo, cómo, dónde)?
- ¿Con qué cualidades, recursos, capacidades o competencias internas conseguimos satisfacer las necesidades del consumidor?
- ¿A que otro grupo de consumidores se le podría vender aprovechando esas características más significativas?
- ¿Cuál es nuestra identidad (lo que nos identifica)?
- ¿Qué podría incorporar nuestra empresa que no esté haciendo ahora (productos o servicios)?
- ¿Qué debería tener la empresa para adecuarse al futuro (cualidades, recursos, capacidades o competencia)?

ANEXO No. 23 Evaluación del Estado de la Estrategia Empresarial. [Vilariño, C. (2006)]

Estimado compañero: En estos momentos se realiza un estudio de la estrategia empresarial viene aplicando como parte de su estrategia para enfrentar los constantes cambios del entorno. Es por esta razón que acudimos a su experiencia con la finalidad de recoger datos que nos permitan conocer el estado actual de esta política así como el nivel de comprensión que se tiene de las mismas. **Gracias.**

1-Existe en mi organización una Estrategia Empresarial a manera de plantación estratégica que posibilita dar respuestas a los cambios que se dan en su entorno.

Porque	1	2	3	4	5
Poseemos una estrategia empresarial que nos permite enfrentarnos a los cambios que ocurren en el entorno.					
La misma es el resultado de un estudio para mejorar nuestras potencialidades.					
Se nos establece como directiva o normativa del órgano superior.					
La mayoría de nosotros no tiene conocimientos sobre el tema.					
Realmente no necesitamos ese tipo de estrategia.					

2- Cuenta su organización con una Misión acorde a sus potencialidades.

Porque	1	2	3	4	5
Fue redactada con amplia participación					
Se redactó en el ápice estratégico y luego se dio a conocer al resto de los trabajadores.					
Cuando asumí el cargo ya estaba declarada.					
Es la Misión que tenemos desde que nos fundamos.					
Está, pero no significa nada para nosotros.					

3-Cuenta la organización con valores necesarios a compartir jerarquizados.

Porque	1	2	3	4	5
Generalizan la actitud de nuestra organización					
Jerarquizamos los que la dirección estimó que deben manifestarse más en la empresa.					
Alguien los declaró y luego se publicaron.					

Son los mismos que tenemos hace varios años.					
No tenemos conocimiento de su existencia.					

4- Están identificados los segmentos en los que la empresa compete o podría competir.

Porque	1	2	3	4	5
Hacia esos sectores está enfocado nuestro trabajo.					
Fueron en el proceso de planeación en que se nos especificaron esas áreas de resultados					
Solo nos enfocamos en lo que dice nuestro objeto social.					
No tenemos conocimiento de dichas áreas.					

5- Se tiene conocimiento de las áreas donde el desempeño es fundamental para su organización.

Porque	1	2	3	4	5
Con la colaboración de todos los trabajadores se delimitaron las áreas de resultados claves de nuestra organización.					
Se delimitaron en el ápice estratégico y luego se dio a conocer al resto de los trabajadores.					
Cuando asumí el cargo ya estaban declaradas.					
Siempre hemos trabajado sin delimitarlas.					
No las hemos delimitado porque no tenemos conocimientos que nos permitan hacerlo.					

6-La organización cuenta con una Visión fundamentada en sus capacidades reales.

Porque	1	2	3	4	5
Fue redactada con el concurso de todos los trabajadores de la empresa.					
Se redactó en el ápice estratégico y luego se dio a conocer al resto de los trabajadores.					
Alguien en la empresa la redactó por encargo de la dirección					
Cuando asumí el cargo ya estaba declarada.					
Nunca hemos tenido Visión declarada.					



7- Mi organización es exitosa

Porque	1	2	3	4	5
Somos un colectivo con muchas fortalezas y sabemos aplicar correctamente las técnicas de dirección para aprovechar las oportunidades que se presentan					
Existe en la organización un grupo de personas que se dedican al análisis del entorno y luego me lo hacen saber.					
Somos un colectivo unido que tiene muchas amenazas en el entorno y no contamos con las herramientas necesarias para enfrentarlas.					
No triunfamos debido a la gran cantidad de debilidades que tenemos.					
Actualmente sobrevivimos como podemos a los cambios del entorno sin necesidad de ser triunfadores.					

Resultados de la encuesta.

Aspectos	Media	Moda	Desviación típica
1	2,6	3	0,663
2	3,8	4	0,400
3	2,1	2	0,539
4	2,7	3	0,458
5	2,5	2	0,500
6	2,0	2	0,632
7	1,5	1	0,500



ANEXO No. 24 Encuesta de Compromisos. [Vilariño, C. (2006)]

Estimado Compañero: Como parte de la Consultaría de Procesos que se está llevando a cabo en su empresa y con el objetivo de diagnosticar algunos elementos del Comportamiento Organizacional, necesitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta, su respuesta es anónima y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación. Muchas Gracias.

1- Valore usted hasta qué punto las políticas de Recursos Humanos de su empresa sirven para aumentar el compromiso.

Alto grado de compromiso significa: Los empleados están motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salario, practicas de trabajo, requisitos y otros.

MIN 1-2--3-4-5-6--7--8--9-10 MAX (Alto grado de compromiso)

2- Valore usted hasta que punto sirven las políticas de Recursos Humanos para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con habilidades o conocimientos requeridos por la organización en el momento actual y futuro.

Alto grado de competencia significa: los empleados de la empresa tienen la versatilidad, habilidades y perspectivas para aceptar nuevos roles y puestos de trabajo según sea necesario.

MIN 1--2-3-4-5--6--7--8--9--10 MAX (Alto grado de competencia)

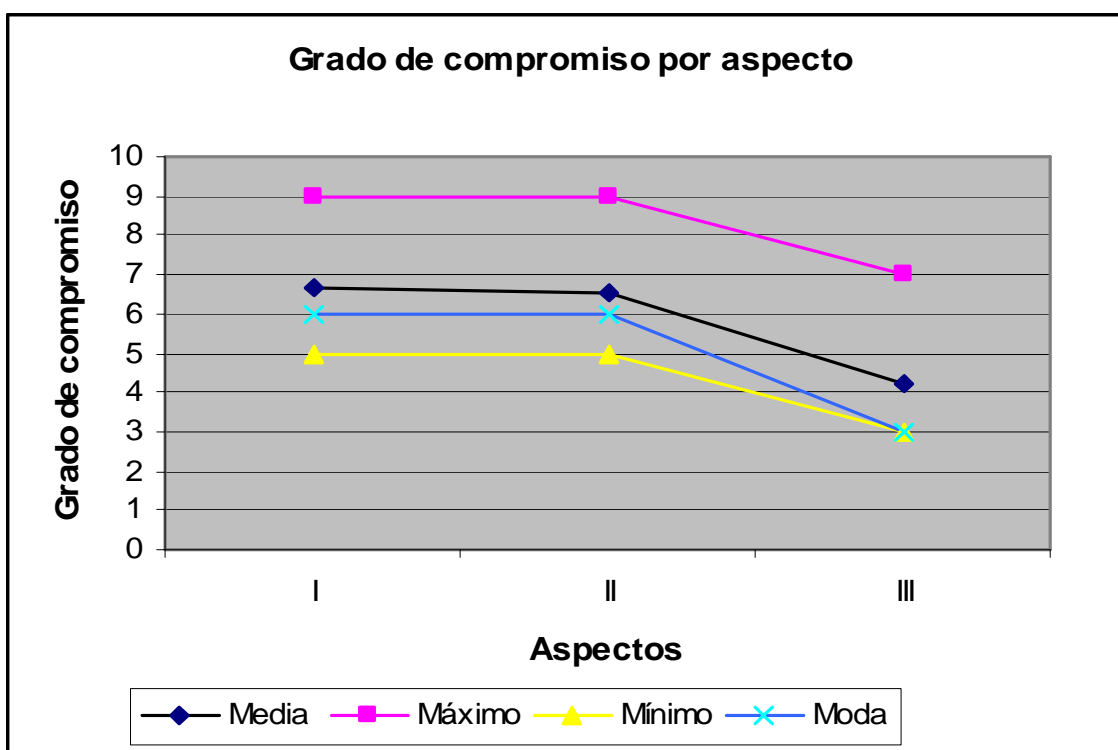
3- Valore usted si las políticas de Recursos Humanos permiten que existan coincidencia de interés entre la dirección y los obreros, entre los obreros, la empresa y los familiares de los obreros.

Alto grado de congruencia significa: La empresa ha conformado sistemas de trabajo y recompensas para que exista una mayor coincidencia de interés entre la dirección y los trabajadores. "

MIN 1--2--3--4-5-6-7--8--9--10 MAX (Alto grado de congruencia)

Continuación del Anexo No. 24 Resultados de la encuesta.

Aspectos	Media	Desviación típica	Máximo	Mínimo	Moda
1	6,7	1,49	9	5	6
2	6,5	1,43	9	5	6
3	4,2	1,62	7	3	3





ANEXO No. 25 Encuesta sobre clima organizacional. [López, A. (1999)]

Estimado Compañero: Como parte del proceso de implantación de la estrategia empresarial que se está llevando a cabo en su empresa y con el objetivo de diagnosticar algunos elementos del Comportamiento Organizacional, necesitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta, su respuesta es anónima y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación. Muchas Gracias.

Responda en qué grado se da cada factor en su empresa, de acuerdo con la siguiente escala.

MD: 1 muy débil. **D: 2** débil. **M: 3** medios. **F: 4** fuertes. **MF: 5** muy fuerte.

DETERMINANTES DEL PROCESO ORGANIZATIVO.	MD	D	M	F	MF
Confianza.					
Moral alta					
Cohesión entendimiento.					
Habilidad para resolver problemas.					
Cumplimiento de expectativas individuales.					
Continúa elevación de las metas laborales.					
Afrontamiento de los conflictos.					
Comunicaciones efectivas.					
Implicación en la toma de decisiones.					
Grado de autonomía.					
Coordinación entre diversas áreas.					
Estrategias laborales efectivas.					
Habilidad para planificar el futuro.					
Determinantes materiales.					
Medios adecuados.					
Sistema logístico efectivo.					
Viabilidad de los planes laborales.					

Continuación del Anexo No. 25 Resultados de la encuesta.

Determinantes del proceso organizativo.	Media	Desviación típica	Moda
Confianza.	2,9	0,994428926	3
Moral alta	2,8	0,788810638	2
Cohesión entendimiento.	2,9	0,875595036	3
Habilidad para resolver problemas.	3	0,816496581	3
Cumplimiento de expectativas individuales.	3,1	0,567646212	3
Continúa elevación de las metas laborales.	3,3	0,823272602	3
Afrontamiento de los conflictos.	3,4	0,843274043	3
Comunicaciones efectivas.	3,8	0,788810638	4
Implicación en la toma de decisiones.	3,6	0,966091783	3
Grado de autonomía.	3,6	0,843274043	3
Coordinación entre diversas áreas.	3,9	0,567646212	4
Estrategias laborales efectivas.	3,5	0,849836586	3
Habilidad para planificar el futuro.	3,8	1,316561177	5
Determinantes materiales.	3,7	1,251665557	5
Medios adecuados.	3,5	1,354006401	5
Sistema logístico efectivo.	3,4	0,843274043	3
Viabilidad de los planes laborales.	3,2	0,788810638	3

ANEXO No. 26 Escala de evaluación de la fortaleza del liderazgo legitimador de un cambio cultural. [García, S. y Shimón, D. (1997)]

Estimado Compañero(a): Como parte de la Consultoría de Procesos que se está llevando a cabo en su empresa y con el objetivo de diagnosticar algunos elementos del Comportamiento Organizacional. Necesitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta, su respuesta es anónima y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación.

Esta encuesta es para evaluar al director de la empresa. Encierre en un círculo el grado en que se da, a la respuesta que considera correcta. **Muchas Gracias.**

1. Coherencia y Creatividad Personal

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El directivo no ha demostrado coherencia entre lo que dice que piensa y lo que realmente hace				No existe un criterio definido en la empresa sobre su coherencia y creatividad personal			Se opina en la empresa que siempre es muy consecuente entre sus ideas y sus conductas		

2.- Apertura a poner en cuestión creencias y valores arraigados a la Empresa.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No está en absoluto dispuesto a poner en cuestión creencias y valores que sustentaron el éxito de la organización en el pasado				No está del todo convencido que sea él mismo el que deba cambiar en algo.			Está absolutamente abierto a aceptar que el cambio en la forma de pensar y hacer las cosas deba empezar por él mismo.		

3.- Apertura a su propio cambio de carencia y valores

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No cree en absoluto que el cambio de forma de pensar y hacer las cosas le tenga que incluir para nada a él mismo.				No está del todo convencido que sea él mismo el que deba cambiar en algo.			Está absolutamente abierto a aceptar que el cambio en la forma de pensar y hacer las cosas deba empezar por él mismo.		

4.- Satisfacción emocional con el estado actual de las cosas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Esta completamente satisfecho con el estado actual de las cosas.				No esta del todo satisfecho con el estado actual de las cosas			Esta absolutamente insatisfecho con el estado actual de las cosas			

5.- Creencia en su propia capacidad de liderazgo para el cambio.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No cree para nada en sí mismo como líder para el cambio				Tiene duda sobre su capacidad para liderar el cambio			Cree firmemente en su capacidad para liderar el cambio			

6.-Nivel de Confianza en los impulsores del cambio.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Desconfía profundamente de quienes abogan por el cambio				No acaba de confiar en los profesionales que pretenden impulsar el cambio			Tiene una enorme confianza en los impulsores del cambio			

7.-Las razones para el cambio. .

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No tiene una idea claramente definida ni asimilada de los motivos del cambio				Tiene alguna idea de los motivos del cambio pero todavía no complemente asimilada			Argumenta de forma clara y apasionada las razones de por qué hay que cambiar			

8.-Conocimiento de lo que se ha de cambiar.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No tiene una idea clara de lo que hay que cambiar				Tiene una cierta idea de lo que hay que cambiar			Sebe perfectamente que forma de pensar y hacer y las cosas han de cambiar			

9.- Competencia en los aspectos Psicológicos del cambio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No sabe ni le interesa asumir ninguna responsabilidad en los				No tiene claro hasta que punto es importante su propia competencia e			Esta convencido de que el éxito del cambio depende de su capacidad e			

aspectos psicológicos del cambio	implicación en los aspectos psicológicas	implicación personal en cuidar los aspectos psicológicas del cambio
----------------------------------	--	---

10.- Disposición a asignar recursos necesarios para el cambio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No cree que el proyecto de cambio merezca asignar recursos de personas tiempo, ni dinero específico para su diseño y puesta en practica				Le gustaría pero no puede asignar todos los recursos necesarios para el cambio (formación, comunicación, consultaría, etc.)			Puede y desea comprometer todos los recursos que sean necesarios para el proyecto de cambio			

11.- Su compromiso publico en el proyecto de cambio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No puede ni desea demostrar el apoyo publico necesario para un fuerte compromiso con el proyecto de cambio				Aprobara el proyecto de cambio pero prefiere mostrar poco su apoyo públicamente			Puede y desea exponer públicamente que el proyecto de cambio figura entre sus máximas prioridades profesionales			

12.- Su compromiso privado en el proyecto de cambio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No puede o no desea comentar en privado con las personas de grupos claves la importancia del proyecto.				Discutirá ocasionalmente el proyecto pero no puede o no desea explicarse en privado.			Puede y desea reunirse privadamente con todas las personas y grupos claves para conseguir un fuerte compromiso con el cambio.			

13.- Su papel como motivador para el cambio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No puede o no desea utilizar las funciones de dirección para apoyar la implementación del programa.				Preferirá que se facilite el proceso pero no harta el uso sistemático de insectitos y presiones.			Puede y desea recompensar a quienes faciliten el proceso y amonestar o sancionar a quienes no lo hagan.			



14.- El seguimiento del proyecto de cambio.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<p>Es reacio a pensar que haya que pedir informes formales o informales sobre el progreso y problemas del</p> <p>Cree que hay que pedir informes periódicamente, pero es reacio a establecer una monitorización.</p> <p>Está convencido de que hay que asegurar un seguimiento preciso de todos los aspectos del proyecto de</p>									

15. La conciencia de sacrificio personal asociada al cambio.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<p>No cree que tenga que hacer ningún tipo de sacrificio para el éxito del proyecto de cambio, ni a nivel de su energía personal ni a nivel de riesgo de pérdida de estatus.</p> <p>Es únicamente parcial y consciente de la necesidad de sacrificios personales para cumplir con su papel de liderazgo del cambio.</p> <p>Es completamente consciente de que ha de dedicar una enorme dosis de energía personal y puede tener que llegar a arriesgar su puesto para la puesta en marcha del cambio.</p>									

16. Apoyo que recibe desde arriba.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<p>No se encuentra apoyado en absoluto por encima de él.</p> <p>Sólo se encuentra apoyado desde arriba en caso de éxito del cambio.</p> <p>Está muy bien apoyado por encima de él, tanto si el cambio tiene éxito como si fracasa.</p>									

17. Capacidad de aprendizaje.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<p>Muestra una gran rigidez a la hora de escuchar, "desaprender" y cambiar a partir de sus interacciones con los demás.</p> <p>Muestra una capacidad moderada para "desaprender".</p> <p>Muestra una enorme capacidad para escuchar, "desaprender" y cambiar en sus interacciones con los demás.</p>									

Continuación del Anexo No. 26 Resultados de la encuesta.

Aspectos a evaluar	Media	Moda	Mediana	Desviación típica
1	3,1	3	3	0,884
2	3,4	3	3	1,080
3	3,5	3	3	0,806
4	3,5	4	4	0,712
5	3,6	3	3	1,038
6	4,1	4	4	1,263
7	3,4	3	3	1,538
8	3,1	2	3	1,585
9	3,3	3	3	1,831
10	3,4	3	3	1,998
11	3,4	3	3,5	2,147
12	3,5	3	3,5	2,485
13	3,8	4	4	2,642
14	4,2	3	3,5	2,842
15	3,8	3	3	3,248
16	3,8	3	3,5	3,363
17	3,6	3	3,5	3,594

ANEXO No. 27 Sistemas de participación. [Adaptada por el M.Sc. C. Vilariño Corella]

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

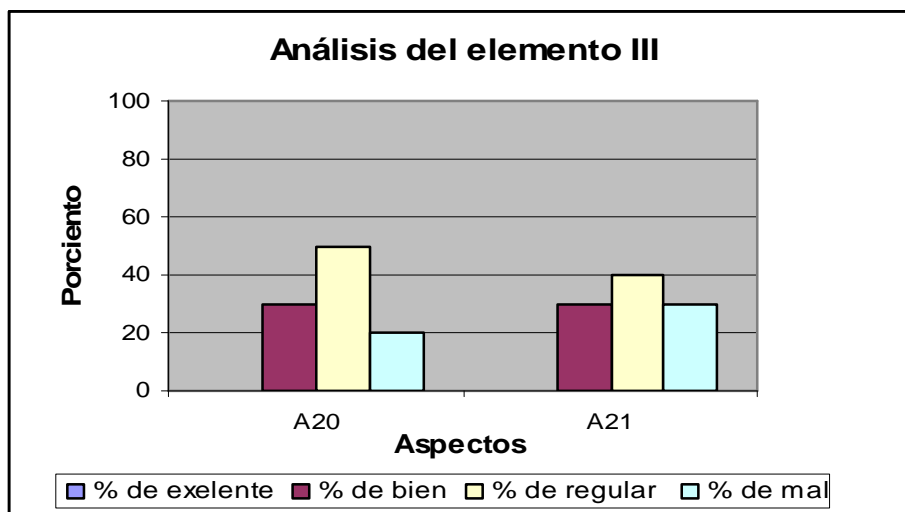
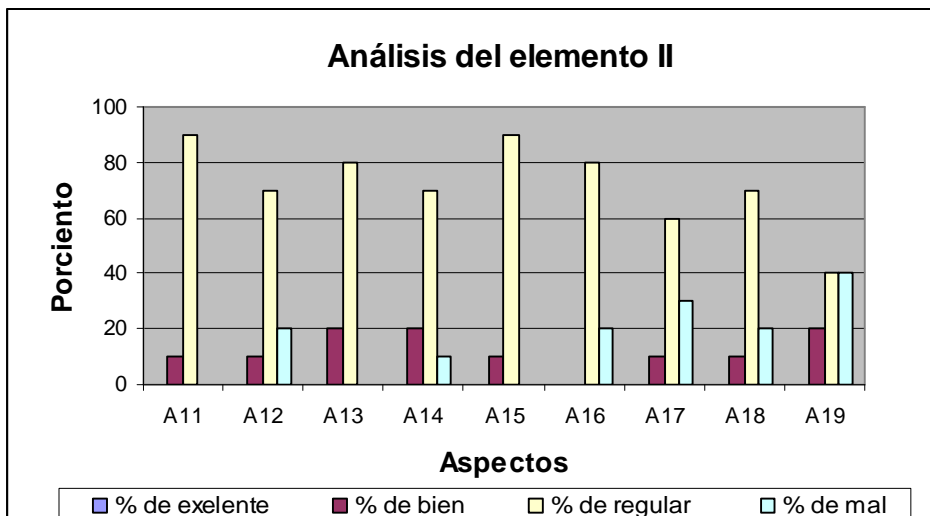
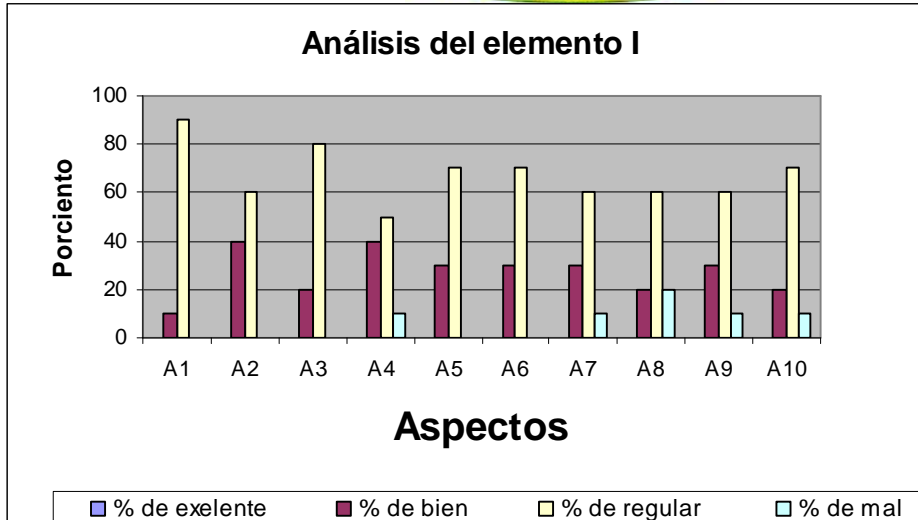
Evaluar como: E: EXCELENTE, B: BIEN, R: REGULAR, M: MAL					
I	PREGUNTAS A CONTESTAR	E	B	R	M
1	La participación de los trabajadores en las decisiones es algo real en la empresa.				
2	La vinculación de los trabajadores al logro de los objetivos.				
3	Los trabajadores aceptan los aumentos de responsabilidad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

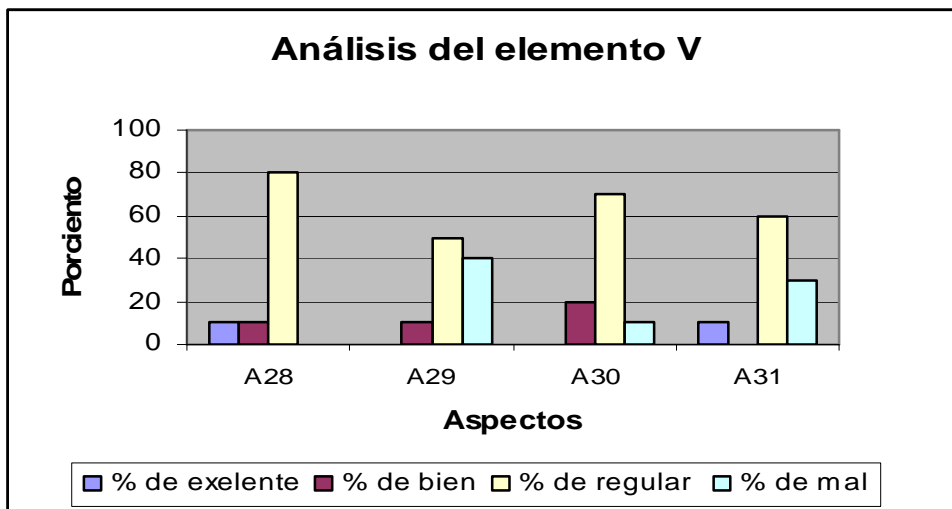
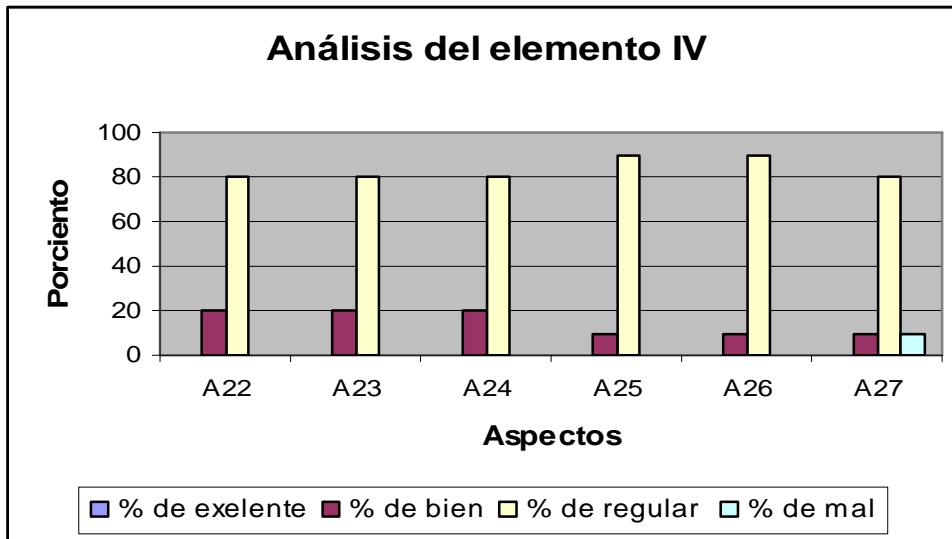


21	Está sistematizado y tiene calendario y objetivos previstos de antemano.				
IV	AREAS EN QUE HA SIDO EFECTIVA LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES				
22	Técnico productiva				
23	Económica				
24	Recursos humanos				
25	Comercial.				
26	Calidad				
27	Logística				
V	LA FALTA DE PARTICIPACION SE DEBE A				
28	Falta de interés mostrado por la dirección				
29	Falta de interés por los trabajadores				
30	Falta de vías adecuadas de comunicación para su canalización				
31	Deficiente flujo de información				

Continuación del Anexo No. 27 Resultados de la encuesta.

Elementos	Aspectos	% de excelente	% de bien	% de regular	% de mal
I	A1	0	10	90	0
	A2	0	40	60	0
	A3	0	20	80	0
	A4	0	40	50	10
	A5	0	30	70	0
	A6	0	30	70	0
	A7	0	30	60	10
	A8	0	20	60	20
	A9	0	30	60	10
	A10	0	20	70	10
II	A11	0	10	90	0
	A12	0	10	70	20
	A13	0	20	80	0
	A14	0	20	70	10
	A15	0	10	90	0
	A16	0	0	80	20
	A17	0	10	60	30
	A18	0	10	70	20
	A19	0	20	40	40
III	A20	0	30	50	20
	A21	0	30	40	30
IV	A22	0	20	80	0
	A23	0	20	80	0
	A24	0	20	80	0
	A25	0	10	90	0
	A26	0	10	90	0
	A27	0	10	80	10
V	A28	10	10	80	0
	A29	0	10	50	40
	A30	0	20	70	10
	A31	10	0	60	30







ANEXO No. 28 Indicadores económicos. [Documentos de la empresa]

Indicadores	2005		2006		2007		2008	
	PLAN	REAL	PLAN	REAL	PLAN	REAL	PLAN	REAL
Utilidades	124.5	325.0	139.0	694.2	762.3	1594.4	896.5	117.2
Aporte por rendimiento a la inversión estatal	6.2	16.3	6.9	34.7	38.1	79.7	44.8	5.856
Gasto total por peso de ingreso	0.94	0.96	0.98	0.91	0.91	0.79	0.88	0.80
Productividad por trabajador	7540	7604	8903	9180	9510	12482	10050	7220
Ventas MLC	303.4	305.2	307.0	310.1	380.4	381.1	429.2	429.9
Ventas totales	7324.5	7264.6	7284.0	8023.9	8104.1	8046.6	7605.7	8019.7
Ciclo de pago	30	107	30	158	30	145	30	130
Ciclo de cobro	30	29	30	24	30	26	30	18

ANEXO No. 29 Resultados de la aplicación del Software.

Efectividad de los procesos.

Indicador	Resultado
Coeficiente de efectividad	0,25291674
Coeficiente relacional percepción diagnóstico	0,23943662
Coeficiente de elasticidad	-0,29577465
Coeficiente de efectividad relacional	0,22535211
Coeficiente de efectividad empresarial	Efectividad normal

Determinación de los factores críticos de los procesos.

FACTORES CRÍTICOS	TIPO DE FACTOR	xj
03 AUDITORÍAS DEL MAC U OACE	3 EFECTIVIDAD	1
04 BASE DE DATOS DE CLIENTES	2 EFICACIA	3
06 CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPOS	3 EFECTIVIDAD	3
07 CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL	2 EFICACIA	1
10 CONOCIMIENTO DE LA ESTRATEGIA Y PLANES DE ACCIÓN	2 EFICACIA	3
13 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	3 EFECTIVIDAD	3
14 CUENTAS POR COBRAR	1 EFICIENCIA	3
15 CUENTAS POR PAGAR	1 EFICIENCIA	3
16 CUMPLIMIENTO DEL PLAN ACUMULADO DE VENTAS TOTALES	1 EFICIENCIA	1
17 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ACCIONES	2 EFICACIA	3
24 DETERMINACIÓN DE LAS FUNCIONES Y FACULTADES	2 EFICACIA	2
25 DISPONIBILIDAD DE TECNOLOGÍA	2 EFICACIA	3
27 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	2 EFICACIA	3
30 EVALUACIÓN DEL RIESGO Y ASEGURAMIENTO	3 EFECTIVIDAD	3
32 GESTIÓN DE LA CALIDAD	3 EFECTIVIDAD	2
34 INCORPORACIÓN Y RETENCIÓN DEL PERSONAL	3 EFECTIVIDAD	3
36 INTELIGENCIA TECNOLÓGICA	3 EFECTIVIDAD	3



FACTORES CRÍTICOS	TIPO DE FACTOR	xj
37 INVERSIONES BÁSICAS EN TECNOLOGÍAS	3 EFECTIVIDAD	2
38 MEJORAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	3 EFECTIVIDAD	2
39 NIVEL DE COMUNICACIÓN Y COMPROMISO	3 EFECTIVIDAD	3
42 OPINIONES DE CLIENTES	2 EFICACIA	3
48 PLAN ANUAL EMPRESARIAL	2 EFICACIA	2
49 PLAN DE ACCIONES PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	2 EFICACIA	3
53 PREMIO Y RECONOCIMIENTO AMBIENTAL	2 EFICACIA	1
56 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA	3 EFECTIVIDAD	2
57 RECONOCIMIENTO DE DIRECTIVOS, ESPECIALISTAS Y FUNCIONARIOS.	2 EFICACIA	2
62 SEG. LABORAL Y SALUD EN EL TRABAJO	3 EFECTIVIDAD	3
63 SOLUCIONES GENERALIZABLES DEL FORUM DE CIENCIA Y TÉCNICA	1 EFICIENCIA	3
64 TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	1 EFICIENCIA	3
68 SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES	3 EFECTIVIDAD	3
70 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	1 EFICIENCIA	3
71 VENTA DE PRODUCTOS NUEVOS Y MEJORADOS	2 EFICACIA	3



Efectividad de las habilidades directivas.

Indicador	Resultado
Coefficiente de efectividad	0,0683122843
Coefficiente relacional percepción diagnóstico	0,033333333
Coefficiente de elasticidad	-0,5
Coefficiente de efectividad relacional	0,033333333
Coefficiente de efectividad empresarial	Efectividad baja

Determinación de los factores críticos de las habilidades directivas.

FACTORES CRÍTICOS	TIPO DE FACTOR	xj
03 CALIDAD DEL TRABAJO	3 HABILIDADES TÉCNICAS	3
04 CAPACIDAD DE TRABAJO	3 HABILIDADES TÉCNICAS	3
05 COMUNICADOR	2 HABILIDADES HUMANAS	1
06 CONTROLADOR DE TAREAS	3 HABILIDADES TÉCNICAS	1
07 CRÍTICO	2 HABILIDADES HUMANAS	3
10 EQUIDAD ENTRE RESPONSABILIDAD/AUTORIDAD	1 HABILIDADES CONCEPTUALES	3
11 ESCUCHAR Y ACEPTAR SUGERENCIAS	2 HABILIDADES HUMANAS	3
13 ESTRATEGIA	1 HABILIDADES CONCEPTUALES	1
17 INTEGRADOR DE OBJETIVOS/PROCESOS	3 HABILIDADES TÉCNICAS	3
18 LIDERAR PROCESOS	1 HABILIDADES CONCEPTUALES	2
19 MOTIVADOR	2 HABILIDADES HUMANAS	3
20 OPERACIONALIZAR LOS VALORES	1 HABILIDADES CONCEPTUALES	3
21 ORGANIZAR DEL TRABAJO	1 HABILIDADES CONCEPTUALES	2
22 ORIENTAR TAREAS	2 HABILIDADES HUMANAS	3
24 PERSONALIDAD/TEMPERAMENTO	1 HABILIDADES CONCEPTUALES	3
25 PERSUASIVO	1 HABILIDADES CONCEPTUALES	3
26 PLANIFICADOR DE TRABAJO	3 HABILIDADES TÉCNICAS	3

Diagnóstico integral al
proceso de Dirección.



TRABAJO DE DIPLOMA

27 SELECCIÓN ADECUADA/TRABAJO ADECUADO	3 HABILIDADES TÉCNICAS	3
29 TRABAJO EN EQUIPO	1 HABILIDADES CONCEPTUALES	2



Evaluación de la Eficacia de los Procesos.

Empresa de Conservas de Frutas y Vegetales Turquino.

Factor	x_i	x_j	α	β	$\delta = X_j - X_i$	$\mu = A_i/n\omega = A_j/ne = \omega - \mu$	Dicotomia	Efectividad	Efect/Factor	Kpond.	Kp	$\xi = e \cdot Kp$
01 ACCIONES PARA AUMENTAR EL POSICIONAMIENTO	5	4	1,831501,58730	1,58730	-1	7,042255,63380-1,40845	1	1,01448692	1	6	0,006	-8,4507042
02 APROVECHAMIENTO DE LAS CAPACIDADES TECNOLÓGICAS	3	4	0,010981,58730	1,58730	-1	4,225355,63380 1,40845	1	1,01408450	1	14	0,014	1,9718309
03 AUDITORÍAS DEL MAC U OACE	2	1	7,326003,96825	3,96825	-4	0,028161,40845-1,40845	1	1,01448692	1	13	0,013	-1,8309859
04 BASE DE DATOS DE CLIENTES	3	3	0,010981,19047	1,19047	-2	4,225354,22535 0	1	1,01428571	1	8	0,008	0
05 CANTIDAD DE CLIENTES	4	5	1,465201,98412	1,98412	0	5,633807,04225 1,40845	0	1,014084501,01428571428	8	0,008	1,1267605	
06 CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPOS	3	3	0,010981,19047	1,19047	-2	4,225354,22535 0	1	1,01428571	1	23	0,023	0
07 CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL	1	1	3,663003,96825	3,96825	-4	1,408451,40845 0	1	1,01428571	1	12	0,012	0
08 CLIENTES QUE REPITEN	5	4	1,831501,58730	1,58730	-1	7,042255,63380-1,40845	1	1,01448692	1	10	0,01	-1,4084507
09 CONFORMIDAD Y SATISFACCIÓN DE CLIENTES	5	4	1,831501,58730	1,58730	-1	7,042255,63380-1,40845	1	1,01448692	1	10	0,01	-1,4084507
10 CONOCIMIENTO DE LA ESTRATEGIA Y PLANES DE ACCIÓN	4	3	1,465201,19047	1,19047	-2	5,633804,22535-1,40845	1	1,01448692	1	24	0,024	-3,3802816
11 CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES Y CLIENTES	5	5	1,831501,98412	1,98412	0	7,042257,04225 0	0	1,014285711,01428571428	9	0,009	0	



Factor	x_i	x_j	α	β	$\delta = X_j - X_i$	$\mu = A_i/n\omega = A_j/ne = \omega - \mu$	Dicotomía	Efectividad	Effect/Factor	Kpond.	Kp	$\xi = e \cdot Kp$		
12 CONTROL PRESUPUESTAL	4	4	1,465201,58730	1,58730	-1	5,633805,63380	0	1	1,01428571	1	9	0,009	0	
13 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	3	3	0,010981,19047	1,19047	-2	4,225354,22535	0	1	1,01428571	1	22	0,022	0	
14 CUENTAS POR COBRAR	4	3	1,465201,19047	1,19047	-2	5,633804,22535-1,40845	1	1	1,01448692	1	14	0,014	-1,9718309	
15 CUENTAS POR PAGAR	4	3	1,465201,19047	1,19047	-2	5,633804,22535-1,40845	1	1	1,01448692	1	14	0,014	-1,9718309	
16 CUMPLIMIENTO DEL PLAN ACUMULADO DE VENTAS TOTALES	1	1	3,663003,96825	3,96825	-4	1,408451,40845	0	1	1,01428571	1	18	0,018	0	
17 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ACCIONES	3	3	0,010981,19047	1,19047	-2	4,225354,22535	0	1	1,01428571	1	15	0,015	0	
18 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE DEMANDAS DE TIEMPO DE PAZ	5	5	1,831501,98412	1,98412	0	7,042257,04225	0	0	1,01428571	1,01428571	1428	12	0,012	0
19 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE GASTO TOTAL POR PESO DE INGRESO	4	4	1,465201,58730	1,58730	-1	5,633805,63380	0	1	1,01428571	1	18	0,018	0	
20 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE LA DEFENSA CIVIL	5	5	1,831501,98412	1,98412	0	7,042257,04225	0	0	1,01428571	1,01428571	1428	12	0,012	0
21 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MISIONES TIEMPO DE GUERRA	4	4	1,465201,58730	1,58730	-1	5,633805,63380	0	1	1,01428571	1	12	0,012	0	
22 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE PRODUCTIVIDAD POR TRABAJADOR	5	5	1,831501,98412	1,98412	0	7,042257,04225	0	0	1,01428571	1,01428571	1428	20	0,02	0
23 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE UTILIDADES	5	4	1,831501,58730	1,58730	-1	7,042255,63380-1,40845	1	1	1,01448692	1	20	0,02	-2,8169014	



Factor	x_i	x_j	α	β	$\delta = X_j - X_i\mu = A_i/n\omega = A_j/ne = \omega - \mu$	Dicotomía	Efectividad	Efect/Factor	Kpond.	Kp	$\xi = e * Kp$
24 DETERMINACIÓN DE LAS FUNCIONES Y FACULTADES	3	2	0,010987,93650		-3	4,225350,02816-1,40845	1	1,01448692	1	22	0,022 -3,0985915
25 DISPONIBILIDAD DE TECNOLOGÍA	4	3	1,465201,19047		-2	5,633804,22535-1,40845	1	1,01448692	1	23	0,023 -3,2394366
26 DISTINCIÓN DE PRODUCTOS	5	5	1,831501,98412		0	7,042257,04225 0	0	1,014285711,01428571428	23	0,023	0
27 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	4	3	1,465201,19047		-2	5,633804,22535-1,40845	1	1,01448692	1	24	0,024 -3,3802816
28 EVALUACIÓN COLECTIVA DEL CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO	5	5	1,831501,98412		0	7,042257,04225 0	0	1,014285711,01428571428	21	0,021	0
29 EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	4	4	1,465201,58730		-1	5,633805,63380 0	1	1,01428571	1	21	0,021 0
30 EVALUACIÓN DEL RIESGO Y ASEGURAMIENTO	4	3	1,465201,19047		-2	5,633804,22535-1,40845	1	1,01448692	1	15	0,015 -2,1126760
32 GESTIÓN DE LA CALIDAD	1	2	3,663007,93650		-3	1,408450,02816 1,40845	1	1,01408450	1	21	0,021 2,9577464
33 GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL.	4	4	1,465201,58730		-1	5,633805,63380 0	1	1,01428571	1	8	0,008 0
34 INCORPORACIÓN Y RETENCIÓN DEL PERSONAL	3	3	0,010981,19047		-2	4,225354,22535 0	1	1,01428571	1	9	0,009 0
35 INGENIERÍA Y DOMINIO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	5	5	1,831501,98412		0	7,042257,04225 0	0	1,014285711,01428571428	19	0,019	0
36 INTELIGENCIA TECNOLÓGICA	3	3	0,010981,19047		-2	4,225354,22535 0	1	1,01428571	1	5	0,005 0
37 INVERSIONES BÁSICAS EN TECNOLOGÍAS	3	2	0,010987,93650		-3	4,225350,02816-1,40845	1	1,01448692	1	7	0,007 -9,8591549



Factor	x_i	x_j	α	β	$\delta = X_j - X_i$	$\mu = A_i/n\omega = A_j/ne = \omega - \mu$	Dicotomía	Efectividad	Efecto/Factor	$K_{pond.}$	K_p	$\xi = e * K_p$	
38 MEJORAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	3	2	0,010987,93650		-3	4,225350,02816-1,40845	1	1,01448692	1	7	0,007	-9,8591549	
39 NIVEL DE COMUNICACIÓN Y COMPROMISO	4	3	1,465201,19047		-2	5,633804,22535-1,40845	1	1,01448692	1	23	0,023	-3,2394366	
40 NORMACIÓN DEL TRABAJO	4	4	1,465201,58730		-1	5,633805,63380	0	1,01428571	1	7	0,007	0	
41 UTILIZACIÓN DEL CRÉDITO	4	4	1,465201,58730		-1	5,633805,63380	0	1,01428571	1	6	0,006	0	
42 OPINIONES DE CLIENTES	3	3	0,010981,19047		-2	4,225354,22535	0	1,01428571	1	7	0,007	0	
44 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE APOORTE POR RENDIMIENTO A LA INVERSIÓN ESTATAL	5	5	1,831501,98412		0	7,042257,04225	0	1,01428571	1,01428571	1428	18	0,018	0
45 OTRAS AUDITORÍAS EXTERNAS	2	2	7,326007,93650		-3	0,028160,02816	0	1,01428571	1	17	0,017	0	
46 OTROS RECONOCIMIENTOS	5	5	1,831501,98412		0	7,042257,04225	0	1,01428571	1,01428571	1428	5	0,005	0
47 PERFILES DE PUESTOS Y PERSONAS	5	5	1,831501,98412		0	7,042257,04225	0	1,01428571	1,01428571	1428	9	0,009	0
48 PLAN ANUAL EMPRESARIAL	4	2	1,465207,93650		-3	5,633800,02816-0,02816	1	1,01468812	1	20	0,02	-5,6338028	
49 PLAN DE ACCIONES PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	4	3	1,465201,19047		-2	5,633804,22535-1,40845	1	1,01448692	1	21	0,021	-2,9577464	
50 PLAN DE FORMACIÓN Y DE CARRERA	5	5	1,831501,98412		0	7,042257,04225	0	1,01428571	1,01428571	1428	6	0,006	0
51 PLANTILLA CUBIERTA	4	4	1,465201,58730		-1	5,633805,63380	0	1,01428571	1	8	0,008	0	



Factor	x_i	x_j	α	β	$\delta = X_j - X_i$	$\mu = A_i/n$	$\mu = A_j/n$	$\omega = \mu - \mu$	Dicotomía	Efectividad	Efect/Factor	Kpond.	Kp	$\xi = e \cdot Kp$	
52 POLITICA, OBJETIVOS Y PLANES DE LA CALIDAD	4	4	1,465201,58730	1,58730	-1	5,633805,63380	0	0	1	1,01428571	1	6	0,006	0	
53 PREMIO Y RECONOCIMIENTO AMBIENTAL	1	1	3,663003,96825	9,6825	-4	1,408451,40845	0	0	1	1,01428571	1	7	0,007	0	
54 PREMIOS DE CALIDAD	5	5	1,831501,98412	9,8412	0	7,042257,04225	0	0	0	1,01428571	1,01428571	1428	10	0,01	0
55 PROVEEDORES	4	4	1,465201,58730	5,8730	-1	5,633805,63380	0	0	1	1,01428571	1	20	0,02	0	
56 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA	5	2	1,831507,93650	9,3650	-3	7,042250,02816	-4,22535	-4,22535	1	1,01488933	1	21	0,021	-8,8732394	
57 RECONOCIMIENTO DE DIRECTIVOS, ESPECIALISTAS Y FUNCIONARIOS.	3	2	0,010987,93650	9,3650	-3	4,225350,02816	-1,40845	-1,40845	1	1,01448692	1	18	0,018	-2,5352112	
58 REGISTRO Y REPUTACIÓN DE LAS MARCAS	5	5	1,831501,98412	9,8412	0	7,042257,04225	0	0	0	1,01428571	1,01428571	1428	9	0,009	0
59 RESULTADOS INNOVATIVOS DE PROCESOS	4	4	1,465201,58730	5,8730	-1	5,633805,63380	0	0	1	1,01428571	1	9	0,009	0	
60 RESULTADOS INNOVATIVOS DE PRODUCTOS	4	4	1,465201,58730	5,8730	-1	5,633805,63380	0	0	1	1,01428571	1	19	0,019	0	
61 RESULTADOS INNOVATIVOS ORGANIZACIONALES	4	4	1,465201,58730	5,8730	-1	5,633805,63380	0	0	1	1,01428571	1	9	0,009	0	
62 SEG. LABORAL Y SALUD EN EL TRABAJO	4	3	1,465201,19047	1,9047	-2	5,633804,22535	-1,40845	-1,40845	1	1,01448692	1	15	0,015	-2,1126760	
63 SOLUCIONES GENERALIZABLES DEL FORUM DE CIENCIA Y TÉCNICA	4	3	1,465201,19047	1,9047	-2	5,633804,22535	-1,40845	-1,40845	1	1,01448692	1	15	0,015	-2,1126760	
64 TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	3	3	0,010981,19047	1,9047	-2	4,225354,22535	0	0	1	1,01428571	1	11	0,011	0	



Factor	x_i	x_j	α	β	$\delta = X_j - X_i$	$\mu = A_i/n_w = A_j/n_e = \omega - \mu$	Dicotomía	Efectividad	Efect/Factor	Kpond.	Kp	$\xi = e * Kp$	
65 UTILIZACIÓN DEL FLUJO DE CAJA	4	4	1,465201,58730		-1	5,633805,63380	0	1	1,01428571	1	17	0,017	0
66 VINCULACIÓN DEL SALARIO A LOS RESULTADOS	4	4	1,465201,58730		-1	5,633805,63380	0	1	1,01428571	1	16	0,016	0
67 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VENTAS EN MONEDA CONVERTIBLE	5	5	1,831501,98412		0	7,042257,04225	0	0	1,01428571	1,01428571	20	0,02	0
68 SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES	3	3	0,010981,19047		-2	4,225354,22535	0	1	1,01428571	1	20	0,02	0
69 ATENCIÓN A CLIENTES	5	5	1,831501,98412		0	7,042257,04225	0	0	1,01428571	1,01428571	10	0,01	0
70 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	4	4	1,465201,58730		-1	5,633805,63380	0	1	1,01428571	1	7	0,007	0
71 ORGANIZACIÓN Y DIFICIÓN DEL CONOCIMIENTO	3	3	0,010981,19047		-2	4,225354,22535	0	1	1,01428571	1	19	0,019	0
72 VENTA DE PRODUCTOS NUEVOS Y MEJORADOS	3	3	0,010981,19047		-2	4,225354,22535	0	1	1,01428571	1	14	0,014	0



Evaluación de la Eficacia de los Procesos

Empresa de Conservas de Frutas y Vegetales Turquino

Factor	x_i	x_j	α	β	$\delta = X_j - X_i$	$\mu = A_i/n$	$\omega = A_j/n$	$e = \omega - \mu$	Dicotomía	Efectividad	Efect/Factor	Kpond.	Kp	$\xi = e * Kp$
01 ASERTIVO	4	4	0,03703	0,04301	-1	0,13333	0,13333	0	1	1,03448275	1	24	0,024	0
			703703	075268		33333333333333				862069				
02 AUTOCRÍTICO	5	4	4,62962	0,04301	-1	0,16666	0,13333	-3,33333	1	1,03563218	1	15	0,015	-0,0005
			962962	075268		66666663333333	33333333			390805				
03 CALIDAD DEL TRABAJO	3	3	2,77777	0,03225	-2	0,1	0,1	0	1	1,03448275	1	49	0,049	0
			777777	806451						862069				
04 CAPACIDAD DE TRABAJO	3	3	2,77777	0,03225	-2	0,1	0,1	0	1	1,03448275	1	47	0,047	0
			777777	806451						862069				
05 COMUNICADOR	3	1	2,77777	0,01075	-4	0,1	3,33333	-6,66666	1	1,03678160	1	37	0,037	-2,4666666
			777777	268817			3333333	6666666		91954				6666667E-
06 CONTROLADOR DE TAREAS	3	1	2,77777	0,01075	-4	0,1	3,33333	-6,66666	1	1,03678160	1	44	0,044	-2,9333333
			777777	268817			3333333	6666666		91954				3333333E-
07 CRÍTICO	3	3	2,77777	0,03225	-2	0,1	0,1	0	1	1,03448275	1	19	0,019	0
			777777	806451						862069				
08 CUMPLIMIENTO DE TAREAS	4	4	0,03703	0,04301	-1	0,13333	0,13333	0	1	1,03448275	1	42	0,042	0
			703703	075268		33333333333333				862069				
09 EDUCADOR/FORMADOR	4	4	0,03703	0,04301	-1	0,13333	0,13333	0	1	1,03448275	1	27	0,027	0
			703703	075268		33333333333333				862069				
10 EQUIDAD ENTRE RESPONSABILIDAD/AUTORIDAD	3	3	2,77777	0,03225	-2	0,1	0,1	0	1	1,03448275	1	28	0,028	0
			777777	806451						862069				
11 ESCUCHAR Y ACEPTAR SUGERENCIAS	4	3	0,03703	0,03225	-2	0,13333	0,1	-3,33333	1	1,03563218	1	34	0,034	-1,1333333
			703703	806451		33333333		33333333		390805				3333333E-



Factor	xi	xj	α	β	$\delta = X_j - X_i$	$\mu = A_i/n$	$\omega = A_j/n$	$e = \omega - \mu$	Dicotomía	Efectividad	Efect/Factor	Kpond.	Kp	$\xi = e * Kp$
12 ESTIMACIÓN DE PLAZOS/TAREAS	3	4	2,77777	0,04301	-1	0,1	0,13333	3,33333	1	1,03333333	1	32	0,032	1,0666666
			777777	075268			3333333	3333333		333333				6666667E-
13 ESTRATEGIA	4	1	0,03703	0,01075	-4	0,13333	3,33333	-0,1	1	1,03793103	1	46	0,046	-0,0046
			703703	268817			3333333333333			448276				
14 IMPARCIAL	5	5	4,62962	5,37634	0	0,16666	0,16666	0	0	1,03448275	1,03448275862	26	0,026	0
			962962	408602			6666666666666			862069	069			
15 INNOVADOR	4	4	0,03703	0,04301	-1	0,13333	0,13333	0	1	1,03448275	1	41	0,041	0
			703703	075268			3333333333333			862069				
16 INSTRUCTOR	3	4	2,77777	0,04301	-1	0,1	0,13333	3,33333	1	1,03333333	1	17	0,017	5,6666666
			777777	075268			3333333	3333333		333333				6666667E-
17 INTEGRADOR DE OBJETIVOS/PROCESOS	3	3	2,77777	0,03225	-2	0,1	0,1	0	1	1,03448275	1	39	0,039	0
			777777	806451						862069				
18 LIDERAR PROCESOS	3	2	2,77777	0,02150	-3	0,1	6,66666	-3,33333	1	1,03563218	1	43	0,043	-1,4333333
			777777	537634			6666666	3333333		390805				3333333E-
19 MOTIVADOR	3	3	2,77777	0,03225	-2	0,1	0,1	0	1	1,03448275	1	18	0,018	0
			777777	806451						862069				
20 OPERACIONALIZAR LOS VALORES	3	3	2,77777	0,03225	-2	0,1	0,1	0	1	1,03448275	1	38	0,038	0
			777777	806451						862069				
21 ORGANIZAR DEL TRABAJO	4	2	0,03703	0,02150	-3	0,13333	6,66666	-6,66666	1	1,03678160	1	30	0,03	-0,002
			703703	537634			33333336666666	6666666		91954				
22 ORIENTAR TAREAS	3	3	2,77777	0,03225	-2	0,1	0,1	0	1	1,03448275	1	33	0,033	0
			777777	806451						862069				
23 PERCEPTIVO	4	4	0,03703	0,04301	-1	0,13333	0,13333	0	1	1,03448275	1	39	0,039	0
			703703	075268			3333333333333			862069				
24 PERSONALIDAD /TEMPERAMENTO	3	3	2,77777	0,03225	-2	0,1	0,1	0	1	1,03448275	1	16	0,016	0
			777777	806451						862069				



TRABAJO DE DIPLOMA

Factor	xi	xj	α	β	$\delta = X_j - X_i$	$\mu = A_i/n$	$\omega = A_j/n$	$e = \omega - \mu$	Dicotomía	Efectividad	Efect/Factor	Kpond.	Kp	$\xi = e * Kp$
25 PERSUASIVO	4	3	0,03703	0,03225	-2	0,13333	0,1	-3,33333	1	1,03563218	1	22	0,022	-7,3333333
			703703	806451		3333333		3333333		390805				3333333E-
26 PLANIFICADOR DE TRABAJO	4	3	0,03703	0,03225	-2	0,13333	0,1	-3,33333	1	1,03563218	1	36	0,036	-0,0012
			703703	806451		3333333		3333333		390805				
27 SELECCIÓN ADECUADA/TRABAJO ADECUADO	3	3	2,77777	0,03225	-2	0,1	0,1	0	1	1,03448275	1	35	0,035	0
			777777	806451						862069				
28 TOMA DE DECISIONES PERTINENTES	5	4	4,62962	0,04301	-1	0,16666	0,13333	-3,33333	1	1,03563218	1	48	0,048	-0,0016
			962962	075268		6666666	3333333	3333333		390805				
29 TRABAJO EN EQUIPO	4	2	0,03703	0,02150	-3	0,13333	6,66666	-6,66666	1	1,03678160	1	40	0,04	-2,6666666
			703703	537634		3333333	6666666	6666666		91954				6666667E-
30 USO RACIONAL DE RECURSOS	4	4	0,03703	0,04301	-1	0,13333	0,13333	0	1	1,03448275	1	45	0,045	0
			703703	075268		3333333	3333333			862069				



Anexo No. 30 Encuesta para determinar el grado de interrelación entre las variables. [Vilariño, C. (2008)]

Compañero(A): Estamos realizando una investigación y necesitamos de su colaboración para lograr determinar las garantías que tiene un proceso de cambio estratégico en la Organización en la relación de las Variables dinámicas y las Variables esenciales como favorecedoras de los procesos de gestión empresarial. De la veracidad de la información que nos facilite dependerá el éxito de nuestro trabajo. Le anticipamos las **gracias por su ayuda** y le garantizamos total discreción.

BAJA ←			RELACIÓN				→ ALTA		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

VARIABLES DINÁMICAS		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Σ	VARIABLES ESENCIALES
Estrategia	A												* Diseño Estratégico
Políticas	B												* Habilidades directivas
Procesos	C												* Resistencia al cambio
Estructura	D												* Experiencia organizacional
Equipo de Trabajo	E												* Tamaño de la Pirámide Organizacio
Presupuesto	F												* Retroalimentación
Tecnología	G												* Satisfacción
Liderazgo	H												* Motivación por el trabajo
Estandarización	I												* Relaciones interpersonales
Valores Estratégicos	J												* Compromiso
El llenado correcto dependerá de su selección. Debe recordar que las letras de la fila superior se identifican con las de la columna de las Variables Dinámicas correspondiéndole													* Valores operativos
													* Desarrollo de la TIC
													* Organización del trabajo
													* Capacidad decisión
													* Capacidad normalizativa
													* Diseño de los procesos
													* Comunicación
												* Instrucción y conocimiento	



ANEXO No. 31 Ponderación promedio de la relación de influencia dependencia de las variables dinámicas y esenciales del proceso de Dirección.

Variables esenciales	Variables dinámicas										Total	Influencia
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J		
V1	9	8	9	10	8	9	6	3	8	9	79	7,9
V2	5	6	9	7	9	7	4	8	6	6	67	6,7
V3	9	6	6	6	6	6	5	8	5	8	65	6,5
V4	9	9	8	8	9	5	7	8	9	9	81	8,1
V5	8	8	8	8	9	7	9	6	4	4	71	7,1
V6	9	6	5	8	9	3	5	5	8	8	66	6,6
V7	8	4	5	3	7	3	5	8	3	5	51	5,1
V8	7	6	4	2	8	5	7	8	5	4	56	5,6
V9	7	9	3	3	8	4	7	9	8	4	62	6,2
V10	9	9	4	4	5	1	7	8	9	9	65	6,5
V11	7	5	5	3	8	5	5	8	9	8	63	6,3
V12	2	6	6	4	7	7	8	5	5	6	56	5,6
V13	9	7	8	8	9	3	5	7	8	9	73	7,3
V14	5	7	7	8	5	9	4	8	8	5	66	6,6
V15	2	4	8	2	6	8	6	6	9	7	58	5,8
V16	8	8	8	8	5	8	8	7	1	8	69	6,9
V17	10	7	7	3	8	5	6	9	5	4	64	6,4
V18	5	6	7	3	8	5	6	8	5	5	58	5,8
V19	5	6	9	3	7	6	8	6	6	5	61	6,1
V20	6	5	9	3	6	9	9	6	7	4	64	6,4

Diagnóstico integral al
proceso de Dirección.



TRABAJO DE DIPLOMA

V21	9	9	6	3	4	5	2	4	8	5	55	5,5
V22	5	8	9	8	5	7	8	5	8	4	67	6,7
V23	5	9	2	8	8	8	5	9	4	5	63	6,3
Total	158	158	152	123	164	135	142	159	148	141	1480	
Dependencia	6,9	6,9	6,6	5,3	7,1	5,9	6,2	6,9	6,4	6,1		

	Variables dinámicas									
Variables esenciales	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
% de dependencia alto	47,8	39,1	43,5	39,1	52,2	26,1	26,1	52,2	47,8	34,8
% de dependencia medio	43,5	60,9	47,8	17,4	47,8	56,5	69,6	43,5	43,5	65,2
% de dependencia bajo	8,7	0,0	8,7	43,5	0,0	17,4	4,3	4,3	8,7	0,0



Continuación del Anexo No. 31 Influencia de las variables dinámicas en la Empresa de Conservas de Frutas y Vegetales Turquino.

Variables dinámicas	% de influencia alto	% de influencia medio	% de influencia bajo
V1	80	10	10
V2	30	70	0
V3	30	70	0
V4	80	20	0
V5	60	40	0
V6	50	40	10
V7	20	50	30
V8	20	70	10
V9	40	40	20
V10	50	40	10
V11	40	50	10
V12	10	80	10
V13	60	30	10
V14	40	60	0
V15	30	50	20
V16	70	20	10
V17	30	60	10
V18	20	70	10
V19	20	70	10
V20	30	60	10
V21	30	50	20
V22	50	50	0
V23	50	40	10



Continuación del Anexo No. 31 Ubicación de las variables dependientes en la Matriz.

MATRIZ FUSIONABILIDAD TAXONÓMICA – EXCITATRICIDAD DE LAS VARIABLES											
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	
EXCITATRICIDAD	ACTIVIDAD ALTA										9
											8
										E	7
	ACTIVIDAD MEDIA	ABH			C		I		G		6
		F						D			5
											4
	ACTIVIDAD BAJA										3
											2
											1
		DEPENDENCIA BAJA			DEPENDENCIA MEDIA			DEPENDENCIA ALTA			
		FUSIONABILIDAD TAXONÓMICA									



Continuación del Anexo No. 31 Ubicación de las variables influyentes en la Matriz.

MATRIZ FUSIONABILIDAD TAXONÓMICA – EXCITATRICIDAD DE LAS VARIABLES												
		9	8	7	6	5	4	3	2	1		
EXCITATRICIDAD	ACTIVIDAD ALTA										9	
										V4	8	
		V1							V13		V5	7
	ACTIVIDAD MEDIA	V16		V2V22	V6V14	V3V10	V17V20	V11V23	V9	V19		6
			V15V18		V8V12	V21				V7		5
												4
	ACTIVIDAD BAJA											3
												2
												1
		DEPENDENCIA BAJA			DEPENDENCIA MEDIA			DEPENDENCIA ALTA				
		FUSIONABILIDAD TAXONÓMICA										

*Diagnóstico integral al
proceso de Dirección.*



TRABAJO DE DIPLOMA