



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN
DPTO. CONTABILIDAD

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y
FINANZAS**

Evaluación del desempeño empresarial en la Empresa
Provincial de Servicios a la Salud

Autor: Alexis Antonio Naranjo de la Torre

Tutora: Ms.C. Teresa Torrente Sera

Lic. Liyannet Ocampo Silva

HOLGUÍN, 2018

Dedicatoria

- ✓ A mis padres Vitalia y Alexis por enseñarme todos estos años a ser un hombre de bien.
- ✓ A Liexy mi hermanita querida, para que le sirva de ejemplo para su futuro.
- ✓ A mis abuelos y todos mis seres queridos.
- ✓ A mis amigos y todos que de una forma u otra me apoyaron.

Agradecimientos

- ✓ A la Revolución Cubana, por la oportunidad que da a los jóvenes de formarse como profesionales.
- ✓ A mi tutora la Ms.C. Teresa Torrente Sera por su profesionalidad y guía en la investigación.
- ✓ A los profesores de la Carrera de Contabilidad y Finanzas por todas sus enseñanzas en estos cinco años de carrera.
- ✓ A los profesores Maritza y Angelito por sus sabios consejos para salir adelante.
- ✓ A todos aquellos que de una forma u otra tuvieron que ver para que este sueño se hiciera realidad.

Pensamiento

Para saber si logramos más productos con menos gastos, necesitamos organizar una rigurosa Contabilidad. Sin esta Contabilidad, sin dominar estos indicadores, jamás podemos saber si avanzamos realmente o si nos estancamos; o incluso si retrocedemos. Porque sin este control es perfectamente posible caer en la ilusión de que avanzamos sin que esto sea cierto.

Raúl Castro Ruz

1er Secretario del PCC y General de Ejércitos

Resumen

Las empresas se encuentran enfocadas en su labor, para alcanzar sus metas con calidad, eficiencia y eficacia. Esta situación está condicionada por lo dinámico y complejo del ambiente en el cual se desenvuelven.

La investigación se desarrolló en la Empresa Provincial de Servicios a la Salud, y responde al proyecto “Enfoque sistémico para la innovación en estudiantes y docentes de la carrera de Contabilidad y Finanzas en la Universidad de Holguín” y forma parte del Programa de auditoría y gestión de la dirección, conformado por el Ms.C Iván Pérez Rojas.

El objetivo de esta investigación es determinar cómo influyen los métodos, estilos y técnicas de dirección en el desempeño empresarial del proceso de gestión económico - financiero.

Para realizarla se utilizaron los métodos de investigación científicos teóricos y empíricos, así como otras técnicas y procedimientos para determinar los fundamentos teóricos y el marco conceptual del desempeño empresarial.

Los resultados obtenidos permiten evaluar el desempeño de esta empresa de forma favorable, aunque aún existen reservas para su mejora.

Abstract

Companies are focused on their work, to achieve their goals with quality, efficiency and effectiveness. This situation is conditioned by the dynamic and complex environment in which they operate.

The research was developed in the Provincial Company of Health Services, and responds to the project "Systemic approach for innovation in students and teachers of accounting and finance career of the University of Holguin" and is part of the Audit and Management Program of direction conformed by the Science Master Iván Pérez Rojas.

The research objective is to determine how styles and management techniques influence the business performance of the economic and financial management process.

To achieve this research, theoretical and empirical scientific research methods were used, as well as other techniques and procedures to determine the theoretical foundations and the conceptual framework of business performance.

The obtained results allow to evaluate the performance of this company in a favorable way, although there are still reserves for its improvement.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo I Marco teórico conceptual de la investigación.....	6
1.1 El Desempeño empresarial	6
1.2 Métodos, estilos y técnicas de dirección	12
1.3 El proceso de gestión económica financiera.....	25
1.4 Diagnóstico previo de la situación actual de la empresa en relación al tema analizado	26
Conclusiones parciales	27
Capítulo II Evaluación del desempeño empresarial en la Empresa Provincial de Servicios a la salud.....	28
2.1 Caracterización de la entidad.....	28
2.2 Diagnóstico Estratégico.....	30
2.2.1 Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades	30
2.2.2 Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas	31
2.3 Procedimiento a aplicar para evaluar el desempeño empresarial en los procesos seleccionados.....	32
2.4 Resultados de la aplicación del procedimiento aplicado.....	41
2.4.1 Cumplimiento de las funciones de dirección	41
2.4.2 Comprobar la efectividad de los métodos y estilos de dirección respecto a los resultados integrales a la entidad	46
2.4.3 Determinar si se aplica la delegación de autoridad en el proceso de dirección	48
2.4.4 Comprobar el conocimiento, aplicación y control de los objetivos de trabajo	48
2.4.5 Comprobar la efectividad del programa de capacitación en los resultados productivos	49
2.4.6 Comprobar la aplicación de las técnicas de reuniones, despachos y conferencias	50
2.4.7 Comprobar los resultados económicos – productivos	50
Conclusiones Parciales.....	54
Conclusiones	55
Recomendaciones	1
Bibliografía	2

Anexos:..... 3

Introducción

En todas las latitudes del mundo en una empresa, corporación o negocio el factor humano siempre estará presente, por lo tanto el trabajo de dirigir, llevar por el camino correcto los procesos que desempeñan no es tarea fácil. No siempre se le atribuye la importancia pertinente a la dirección perdiendo de vista que de esto depende el éxito o fracaso de la empresa o institución. El recurso humano solo no es todo; también depende de tomar las decisiones que hagan más fácil, correcto e inteligente el trabajo y que, a su vez optimicen los recursos.

Es oportuno destacar que la dirección, ya sea vista como ejecución, liderazgo, trayectoria o conducta es el denominador común del proceso administrativo. Es imposible un proceso o procedimiento dentro de una empresa que se exceptúe de supervisión o control planificado bajo la responsabilidad de la persona que se le atribuya desempeñar esta labor con la finalidad de hacerlo con entrega y compromiso.

Se consultan algunos autores de variadas teorías dedicadas a enseñar a dirigir y cómo influyen los diferentes factores en el entorno dentro de la empresa para que los trabajadores lleven a cabo una mejor labor. Factores que vienen hasta de los mismos directores como personas, mentores, superiores, quienes deben hacer respetar su figura de supervisor y a su vez mantener un ambiente de confianza con el trabajador. Es difícil montar un patrón de conducta adecuado para que esto suceda. Para eso están esas teorías que pueden ayudar a conseguir un camino o directriz para que los directores ejerzan su trabajo.

La dirección como etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo es una función de tal trascendencia que algunos autores, consideran que la administración y la dirección son una misma cosa, esto es en gran parte debido a que al dirigir se ejercen más representativamente las funciones administrativas de manera que todos los dirigentes pueden considerarse administradores.

La correcta dirección pone en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. La dirección

eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad. La calidad de la empresa se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de los métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione óptimamente

Existen muchos criterios especializados sobre las etapas del proceso administrativo pero en ninguna de ellos se excluye un elemento común: la dirección, puesto que es la esencia misma de la administración siendo una de sus características que no puede contemplarse como una etapa aislada puesto que es al dirigir donde la unidad temporal se manifiesta en pleno.

Sin embargo, específicamente en Cuba la dirección es importante porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, a través de ella se logran las normas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional; la dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente en la productividad; su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y la eficacia de los sistemas de control

Se considera oportuno destacar qué es la gestión empresarial: La gestión empresarial es aquella actividad que a través de diferentes individuos especializados y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa. De acuerdo a lo planteado se considera que es el proceso encargado de planificar, hacer, verificar y actuar sobre aquellas acciones que permitan la mejora del desempeño de una organización. Funciona a través de personas, que apoyadas en los medios de trabajo, son capaces de administrar los recursos para alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia

Entonces, es la estrategia empresarial, uno de los mayores campos de estudio que mayor interés ha despertado, tanto en el mundo académico como en el mundo de los negocios. La importancia de la dirección estratégica radica en su vinculación directa con los resultados empresariales.

La investigación se encuentra estructurada en dos capítulos de manera que en el primero se muestre el marco teórico conceptual del desempeño empresarial, los métodos, estilos y técnicas de dirección y los procesos de gestión económica financiera y en el capítulo II se realiza la evaluación del desempeño empresarial a través del procedimiento antes mencionado, teniendo en cuenta el cumplimiento de las funciones de dirección, la efectividad de los métodos de dirección de acuerdo a los resultados alcanzados, la delegación de autoridad, el control de los objetivos y metas, la aplicación de técnicas de reuniones, despachos y otros, así como el análisis de los resultados económicos financieros. Además se establecen Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y los anexos necesarios.

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

Lo antes expuesto conforma la problemática que crea el siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo influyen los métodos, estilos y técnicas de dirección en el desempeño empresarial del proceso de gestión económico financiero?, mostrándose de tal manera el **objeto de estudio** como el desempeño empresarial.

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

A partir de los elementos anteriores se tiene como **campo de acción** el desempeño empresarial en el proceso de gestión económico - financiero.

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

Planteándose las siguientes tareas científicas:

1. Elaborar el marco teórico conceptual de la investigación.
2. Diagnosticar la situación actual que presenta la entidad seleccionada en cuanto a los resultados de su gestión.
3. Establecer la relación entre resultados de la dirección y de la gestión empresarial.
4. Elaborar conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Para el desarrollo del trabajo de investigación fue necesario acudir a los **Métodos científicos de investigación o Procedimientos de investigación** a los que el autor se adscribió por considerarlos pertinentes

En relación a los **Métodos del nivel teórico** se relacionan:

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

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

Hipotético-deductivo: Posibilitó formular hipótesis y luego a partir de las deficiencias lógicas deductivas arribar a conclusiones.

Atendiendo a los **Métodos del nivel empírico:**

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

Entrevista: Permitió conocer los criterios de los jefes y directivos de la entidad y los subordinados y trabajadores que aportaron elementos relevantes al tema que se investiga

Encuesta: Viabilizó obtener información oportuna para el desarrollo de la investigación a partir de las diversas opiniones

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

Para su presentación, esta investigación se estructuró de la forma siguiente, una Introducción donde, esencialmente, se realiza el diseño de la investigación científica, un Capítulo I, en el que se expone el marco teórico-referencial que sustentó la investigación sobre el objeto de estudio. Un Capítulo II, donde se muestran los resultados de la investigación, las Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación; la Bibliografía consultada y un conjunto de Anexos de necesaria inclusión, como complemento de la investigación realizada.

El resultado de la investigación consiste en una demostración de la influencia de los métodos, estilos y técnicas de dirección en los resultados del desempeño empresarial de manera que esto permita preparar a las entidades para la aplicación de las auditorías.

Capítulo I Marco teórico conceptual de la investigación

En este capítulo se realiza un análisis de la gestión empresarial, su importancia para el logro de los objetivos de la organización así como la vinculación que esta tiene con el sistema de control interno.

1.1 El Desempeño empresarial

El término desempeñar es definido de diferentes maneras:

Según el diccionario electrónico DUEAE: Realizar las labores o las funciones que corresponden a un cargo, profesión, papel o empleo.

Según el diccionario electrónico Español: Realizar práctica de un trabajo o encargo o sus resultados.

Según el diccionario de sinónimos y antónimos: Cumplimiento, consumación, cometido, observancia de un trabajo

Según el diccionario Básico Escolar: Realizar algo o alguien una función determinada.

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

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

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

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

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

Eficacia, eficiencia y competitividad

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

Mayo Alegre, 2009, considera a la eficacia como “el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos. Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos”. Se considera que la eficacia está ligada indiscutiblemente

a los resultados, incluyendo dentro de los mismos el impacto del producto ofrecido en los clientes, de acuerdo con Marrero Fornaris, 2002 y Pérez Campaña, 2005.

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

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

Como todo en la vida, las empresas tiene un objetivo general del cual se derivan sus objetivos específicos y su desempeño será, por tanto, en aras de lograr estos objetivos. Una empresa es concebida para crear un producto que satisfaga determinadas necesidades y expectativas de un grupo de clientes y que por supuesto genere utilidades que permitan su sostén y evolución, es por esto que sus objetivos generales giran en torno a esta idea y la eficacia se refiere sobre todas las cosas al logro de estos objetivos.

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

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

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

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

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

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

Cuba como país con una economía socialista y que además está aún en vías de desarrollo, no puede ignorar el tema de eficiencia en sus organizaciones. Una empresa que logre ser eficiente y además sea eficaz debe obtener un

desempeño satisfactorio. El logro de la eficiencia pasa necesariamente por la búsqueda de eficacia por tanto estos conceptos están muy relacionados.

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

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

Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.

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

1.1.1 El desempeño empresarial en Cuba

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

Las recientes medidas adoptadas por el Gobierno, que otorgan mayor facultad y autonomía a las empresas, son un necesario empujón a este vital sector de nuestra economía para dinamizarlo en busca de eficiencia y productividad; pero implican un reto para el empresariado.

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

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

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

Pero no basta que las reglas estén claras y sean más flexibles. Hay que saber implementarlas y sacarles el mejor partido. Todos estos cambios exigen, en

primer lugar, preparación de los directivos empresariales. Deberán conocer la legislación, las variables económicas, los alcances de las transformaciones. Necesitarán estar al tanto del mercado internacional, de los precios de venta y las oportunidades de exportación.

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

Necesitarán también de inteligencia para enfrentar los contratiempos productivos, la falta eventual de materias primas o para decidir qué hacer con las utilidades que la empresa retiene. Sentirán sobre sí la presión del colectivo laboral, que buscará producir más para incrementar sus salarios y recibir reparto de utilidades a fin de año; pues el beneficio individual se impulsa o deprime desde la producción.

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

Dirigir exitosamente una empresa implica liderazgo, ciencia, inteligencia y hasta arte. Es un reto muy exigente en estos tiempos de actualización económica. Como señalara el Presidente cubano Raúl Castro, necesitamos verdaderos empresarios con calificación y preparación, no compañeros al frente de las empresas.

1.2 Métodos, estilos y técnicas de dirección

Los estilos de dirección para muchos especialistas se enmarcan dentro de lo que tradicionalmente se conoce como el “arte de dirigir”. El estilo es algo concreto, reconocible, relativamente aislable y fuente de éxito o fracaso en el campo de la dirección.

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

Los estilos de dirección suele definirse como la forma personal que imprime el dirigente a su trabajo y que marca, por así decirlo, su manera de influir en lo subordinados y de guiarlos o conducirlos al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Estilos de Dirección

La función administrativa de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para que intenten con disposición y entusiasmo el logro de las metas de su organización; se logra a través del trabajo concentrado en la atención al factor humano, la motivación, el liderazgo y la comunicación.

Interés por las personas

- a) Motivar más que controlar a los subordinados
- b) Buscan relaciones amistosas, de confianza y de respeto

Interés por la actividad

- a) Supervisar de cerca a los subordinados para asegurarse que realicen bien su trabajo
- b) Conseguir que se realice trabajo es más importante que el crecimiento de los empleados y su satisfacción

Los estilos clásicos de dirección basados en la autoridad:

Kurt Lewin uno de los primeros estudios de las teorías del liderazgo basada en el comportamiento, fue el realizado por Kurt Lewin y sus compañeros de la Universidad de Iowa. Según Koontz y Weihrich (1998), estas primeras

explicaciones de los estilos de dirección y liderazgo, se dieron principalmente a partir del uso que los dirigentes le daban a la autoridad que se les había conferido. Así entonces, fue posible a saber de Lewin y Lippitt (1938) y Lewin (1939) establecer tres estilos de dirección o liderazgo que obedecían a tal criterio de análisis. Dichos estilos básicos son:

- 1) El estilo autocrático o autoritario,
- 2) El estilo democrático o participativo,
- 3) El estilo Laissez faire o políticas laxas.

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

1) Estilo autocrático o autoritario:

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

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

2) Estilo democrático o participativo:

Consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación. Se percibe que este tipo de líder se encuentra en un rango que varía desde la persona que no emprende acciones sin participación de sus subordinados hasta la otra que toma decisiones pero no consulta a sus subordinados antes de hacerlo. De manera general se describe como el dirigente que tiene la tendencia a involucrar a su grupo de colaboradores en el proceso de

toma de decisiones, delegar la autoridad, alentar la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo, empleando la retroalimentación como una oportunidad para guiar a sus colaboradores.

Dentro de sus rasgos característicos se encuentran:

- a) Las decisiones son tomadas por consenso.
- b) Las técnicas y etapas a seguir son decididas por el grupo.
- c) La asignación de las tareas es realizada por el grupo.
- d) Las críticas realizadas por el director tienen un carácter objetivo.
- e) El director participa en las actividades que realiza el grupo.

Técnicas de dirección

En nuestro país existen una serie de técnicas de dirección pero solo nos vamos a centrar en las más relevantes. Algunas de las más relevantes son

Técnica para la lograr efectividad en la comunicación: La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. La comunicación en una empresa comprende múltiples interaccionares que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Para poner en marcha sus planes se necesitan sistemas de información eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo.

Barreras de la Comunicación

1. Barreras físicas

- ✓ Ruidos, Paredes, Obstáculos, Distancia, Condiciones adversas
- ✓ Defectos físicos de los canales que se utilizan (radio, televisión, teléfono, computadoras)

2. Barreras semánticas

- ✓ Diferencias en el idioma, lenguaje (entre departamentos, empresas, regiones, países)
- ✓ Decodificación de gestos
- ✓ Interpretación de las palabras
- ✓ Traslados de lenguaje (traducciones)
- ✓ Significados múltiples de las palabras

- ✓ Incoherencia entre palabra y acción
- ✓ Expresión deficiente del mensaje (omisiones, incoherencias)

3. Barreras personales

- ✓ Fisiológicas: discapacidades de las persona (sordos, mudos, ciegos)
- ✓ Psicológicas: diferencias de percepciones, sentimientos
- ✓ Emociones, valores
- ✓ Prejuicios y estereotipos
- ✓ Mala escucha y evaluación prematura
- ✓ Desconfianza, amenazas, temores
- ✓ Supuestos no clarificados (suposiciones infundadas).

Factores que influyen en la comunicación en las organizaciones

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

Factores que influyen en la eficacia de la comunicación organizacional

Canales de comunicación:

Canal formal:

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

Canal informal:

Se realiza fuera de los canales formales de la organización.

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

Técnica para motivar a los subordinados:

La motivación no es un concepto sencillo, surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los administradores motivan cuando proporcionan un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir. La cadena de necesidad-deseo-satisfacción en cierta forma se ha simplificado de manera exagerada. Ciertamente con frecuencia los motivos son opuestos. Motivar significa “mover, conducir, impulsar a la acción”. Es la labor más

importante de la dirección, a la vez que la más compleja. A través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los esquemas esperados. Entre las técnicas motivacionales especiales se incluyen el uso del dinero, la estimulación de la participación y la mejora de la calidad de vida en el trabajo.

El enriquecimiento de los puestos tiene el propósito de hacer que éstos representen un desafío que tenga significado. Aunque han tenido ciertos éxitos, no se pueden pasar por alto algunas limitaciones. La complejidad de la motivación requiere de un enfoque de contingencias que tomen en cuenta los factores ambientales, entre los cuales debe incluirse el clima organizacional.

Cuando una necesidad alcanza un nivel alto, se convierte en un impulso o motivo y genera una conducta en el individuo para satisfacer esa carencia

Las necesidades del individuo deben ser compatibles y consistentes con las metas organizacionales, sino los niveles de esfuerzo van en contra de los intereses de la organización

Claves de la motivación del individuo

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

2. Iguales conductas pueden tener diferentes motivos de base.

¿Por qué ustedes escogieron su trabajo, ser jefes, o estudiar en este curso?
(Diferentes motivos y aparentes conductas iguales)

3. Iguales necesidades y motivos pueden generar diferentes conductas.

¿Cómo cada uno satisface sus necesidades:

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

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

Factores internos:

Su experiencia anterior, sus actitudes, preferencias, características de personalidad, sus sentimientos, creencias, etc.

Factores externos:

La cultura, los grupos de pertenencia, la edad, ocupación, circunstancias económicas, características propias del trabajo, etcétera.

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

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

7. La motivación de las personas en el puesto de trabajo se ve afectada por:

- ✓ Establecimiento de metas claras, comprendidas y aceptadas
- ✓ Logro de compromiso con las metas y participación
- ✓ Asignación de recursos necesarios para lograr el desempeño
- ✓ Evaluaciones y recompensas equitativas, "justas" al compararse con otros y oportunas que motiven los comportamientos deseados, considerando el vínculo entre el desempeño y la evaluación y recompensa
- ✓ Retroalimentación del desempeño para adaptar los métodos de trabajo al logro de las metas

Técnicas para trabajar en grupo

Grupo: Dos o más personas que interactúan con un fin común

Tipos de grupos:

Formales/Informales

Permanentes/Temporales

Pequeños/Grandes

Pertenencia/Referencia

Características de los grupos

Tienen uno o más líderes que realizan diferentes funciones:

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

Identificar líderes informales en los grupos

Tienen normas, que presionan a los miembros a cumplirlas.

Ejemplo: Normas: cómo vestir, cómo comportarse

Presiones: Ridiculizaciones, sarcasmos

Tienen algún grado de cohesión (solidaridad y sentimientos positivos entre los miembros del grupo)

Mientras más cohesión, menos propensos a violar las normas, menos tensiones, hostilidades y malentendidos aumenta la productividad y la cooperación del grupo

Etapas en el proceso de formación de grupos

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

Componentes que determinan el desempeño y la satisfacción del grupo

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

Técnicas para solucionar de conflictos

Conflicto: Proceso que comienza cuando una parte percibe que otra, ha afectado en forma negativa algo que le interesa a la primera, o que está a punto de afectarlo

Etapas del conflicto

Primera etapa: Antes

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

Estas condiciones conducen al conflicto cuando: Una o más partes son afectadas y se percatan de esto, tienen conciencia de las condiciones del conflicto. El hecho de percibir el conflicto, no implica que este sea personalizado. Se define la naturaleza del conflicto y se crean los sentimientos de las partes en conflicto, lo que da lugar a sus percepciones

Segunda etapa: Durante

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

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

Tercera etapa: Después

Resultados: **Constructivos/ Funcionales**

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

Destructivos/ Disfuncionales:

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

Estrategias para resolver conflictos:

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

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

Negar:

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

Colaborar:

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

Ceder:

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

Negociar:

- ✓ Establecer acuerdos entre las partes

Técnica para delegar autoridad:

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

Autoridad:

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

- ✓ Es circunstancial y temporal
- ✓ Tiene como contrapartida una responsabilidad

Responsabilidad:

Obligación de cumplir con la tarea asignada

Implica:

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

Delegación:

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

Ventajas de Delegar

- ✓ Permite trabajar con máxima eficacia en beneficio de la organización
- ✓ Hace que los subordinados acepten responsabilidad y ejerciten su juicio e iniciativa y se sientan seguros y comprometidos

Principios de una delegación efectiva

- ✓ **Principio escalar:**

Establecer una línea clara de autoridad que corra desde el nivel más alto de autoridad hasta el más bajo (ayuda a entender a quién delegar y a quién rendir cuentas)

✓ **Principio de unidad de mando:**

Para evitar confusión, cada persona tiene la obligación de rendir cuenta a un solo superior

Sugerencias para una delegación efectiva

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

Técnicas para Negociar

Establecer acuerdos entre las partes:

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

Fases de la negociación

Primera fase:

Preparación y planeación:

Preparar una evaluación de lo que cree que son las metas de cada parte en la negociación

- ✓ ¿Qué es lo que probablemente pida cada uno?
- ✓ ¿Cómo podría estar de atrincherada en mi/su posición?
- ✓ ¿Qué intereses intangibles u ocultos pueden ser importantes para nosotros/ ellos?

- ✓ ¿En qué aspectos estaríamos dispuestos cada uno a llegar a un acuerdo?

Segunda fase:

Definición de las reglas de juego:

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

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

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

Tercera fase:

Aclaración y justificación:

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

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

Cuarta fase:

Regateo y solución de problemas

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

Quinta fase:

Cierre e implantación

- ✓ Formalización del acuerdo en el que se ha trabajado

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

Sugerencias en la negociación

- ✓ Comience con una apertura positiva
- ✓ Concéntrese en los temas de la negociación, no en las características personales de su oponente
- ✓ Preste poca atención a las ofertas iniciales(son el punto de partida y tienden a ser extremas e idealistas)
- ✓ Enfatique las soluciones ganar-ganar (Solución integradora, en función de los intereses de su oponente y los suyos, para que ambos puedan cantar victoria)
- ✓ Cree un clima franco y de confianza(Es mejor escuchar, formular más preguntas, presentar sus argumentos de manera directa, estar menos a la defensiva y evitar palabras y frases que irriten a un oponente)

1.3 El proceso de gestión económica financiera

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

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

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

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

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

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

La Empresa Provincial de Servicios a la Salud fue creada en el año 2013, y su objetivo fundamental es el de comercializar los recursos que garanticen el funcionamiento del sistema de la salud en la provincia de Holguín, lo que ha permitido integrar el sistema de control interno a todos los procesos y actividades que se realizan por la dirección y los trabajadores. Se comprueba que se utiliza la experiencia de sus dirigentes y trabajadores provenientes de la entidad como actividad presupuestada anteriormente y se desarrolla hasta la actualidad la continuidad y seguimiento del trabajo que se realiza.

En la revisión del Expediente de Acciones de Control de la empresa se pudo comprobar que a partir de las auditorías, inspecciones y controles recibidos de su organismo y la Contraloría General de la República se le han realizado un grupo de señalamientos a partir de su constitución como empresa que es necesario señalar:

- ✓ Incumplimiento de los objetivos y metas del año.

- ✓ No realización de actividades de supervisión y control interno.
- ✓ No existencia de planes de capacitación efectivos en los temas de control interno y contabilidad.
- ✓ No utilización de los indicadores económicos-financieros como herramienta para la toma de decisiones.

Conclusiones parciales

En el Capítulo I se ha realizado un análisis de los aspectos teóricos fundamentales que relacionan el desempeño empresarial a partir del cumplimiento de las funciones de dirección y el control, teniendo en cuenta cómo influyen los métodos estilos y técnicas de dirección en el proceso de gestión económico financiero en las entidades, así como el diagnóstico de la situación actual de la empresa en relación con el tema analizado.

Capítulo II Evaluación del desempeño empresarial en la Empresa Provincial de Servicios a la salud

En el presente capítulo se desarrolla el análisis y evaluación del desempeño empresarial en la Empresa provincial de servicios a la salud. Se efectuó teniendo en cuenta lo establecido en las Normas Cubanas de Auditoría y basado en un programa de auditoría realizado por el MsC. Iván Pérez Rojas. Su objetivo es determinar los factores que inciden en la deficiente utilización de los recursos Humanos, materiales y financieros que no permiten obtener altos niveles de economía, eficiencia y eficacia.

En el desarrollo de la investigación el autor tuvo en cuenta los estados financieros del año 2019 y los estados financieros del último trimestre de los tres años que le anteceden a este.

2.1 Caracterización de la entidad

De acuerdo a lo establecido en las Normas Cubanas de Auditoría (NCA) 400 se establece en la fase de Planeación la realización de una caracterización general que permita determinar con calidad, y razonablemente el conocimiento de la entidad.

La Empresa Provincial de Servicios a la Salud ubicada en la Carretera Central # 35 entre San Pablo y Ángel Guerra se crea según la Resolución 102/2013 del Ministerio de Economía y Planificación, aprobándose su objeto social siguiente:

1. Comercializar de forma mayorista los recursos que garanticen el funcionamiento del sistema de la salud en la provincia, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos.
2. Comercializar de forma mayorista uniformes, calzado y accesorios a las entidades del sistema del comercio interior con destino a las entidades del sistema de salud del territorio en pesos cubanos.
3. Prestar servicios de transportación de lo que comercializa en pesos cubanos y pesos convertibles.

4. Brindar servicios de transportación de cargas al sector de la salud del territorio, así como a terceros en viajes de retorno aplicando las normas establecidas en pesos cubanos.
5. Prestar servicios de auxilio en la vía en pesos cubanos y pesos convertibles.
6. Ofrecer servicios de abastecimiento de agua en pesos cubanos.
7. Brindar servicios de alquiler de equipos de cargas en pesos cubanos.
8. Ofrecer servicios de alquiler de grupos electrógenos móviles a las entidades del sistema de salud del territorio y a terceros cuando existan las capacidades disponibles y siempre que no afecte la actividad del sistema de salud en pesos cubanos.

MISIÓN

La Empresa Provincial de Servicios a la Salud, cuenta con un personal de alta calificación que brinda servicios a todas las unidades del Sistema de Salud en el territorio, en atención a los Sistemas Ingenieros, Infocomunicaciones, Transporte Sanitario, administrativo y de Servicios, así como la comercialización y distribución de los recursos que garanticen el funcionamiento del Sistema de Salud en la provincia. Garantizar una mayor eficiencia y eficacia está entre sus metas prioritizadas y por ello nos proponemos crecer, mejorar la calidad y ampliar los servicios técnicos-ingenieros a otras entidades del territorio que posibiliten un incremento progresivo de los recursos financieros que se necesitan para cumplir el objetivo supremo.

VISIÓN

Prestar Servicios de excelencia a las unidades del Sistema de Salud en la Provincia.

VALORES COMPARTIDOS

- ✓ Espíritu de Sacrificio
- ✓ Profesionalidad
- ✓ Disciplina
- ✓ Honradez
- ✓ Colectivismo
- ✓ Honestidad

2.2 Diagnóstico Estratégico

A través del análisis de la Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) se obtiene una visión genérica de la situación interna y externa de la organización y de su lectura se derivan las estrategias de mejora enfocadas a Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar.

2.2.1 Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

Debilidades

1. Poca disponibilidad de recursos materiales (partes, piezas, etcétera.) para enfrentar y/o desarrollar los servicios y las ventas
2. Fluctuación laboral fundamentalmente en cargos de calificación técnica
3. Déficit de herramientas especializadas para asumir reparaciones complejas en varias líneas tecnológicas
4. Falta de generalización de las mejores prácticas en la preparación de servicios y reparación de averías
5. Envejecimiento del parque automotor con dificultades técnicas
6. Morosidad en la realización de la divisa que nos aporta la Dirección Provincial de Salud
7. Demora en abrir nuevos servicios en donde contamos con personal calificado
8. Deterioro en la imagen de las instalaciones. Falta de condiciones para la atención a la población.
9. Falta de gestión e intencionalidad direccionada de la capacitación en función del alcance por los trabajadores de las competencias necesarias.
10. Demora en las respuestas por las áreas de apoyo y trabas burocráticas que afectan la actividad principal
11. Enfoque al cliente interno y externo limitado
12. Centralización de la contratación en una sola persona.
13. Impacto negativo del déficit de recursos en el cumplimiento de indicadores que afectan el pago por resultados a los trabajadores, como elemento motivador.
14. Altos niveles de inventarios ociosos y de lento movimiento.

15. Demoras en los pagos del Sector Salud

Fortalezas:

1. Contar con personal altamente calificado.
2. Existencia de un parque automotor que garantiza los servicios.
3. Existencia de un taller de servicios técnicos en la provincia.
4. Vínculo con centros educacionales para la práctica de estudiantes que potencia la creación de reservas de personal calificado.
5. Existencia de manuales, procedimientos, documentación técnica que facilita el desarrollo del trabajo.
6. Confianza del gobierno y las unidades de salud en la respuesta de la empresa ante sus necesidades.
7. Existencia de sistemas automatizados para el control y gestión de los servicios que se prestan.
8. Contar con medios informáticos que garantizan la gestión de los servicios y los procesos de apoyo
9. Contar con un mercado único, con todos los mantenimientos, servicios, compras e inversiones previamente presupuestados
10. Vínculo con empresas similares dentro y fuera de la provincia para la toma de experiencia.
11. Contar con una amplia gama de productos y servicios que podemos ofertar.

2.2.2 Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas

AMENAZAS

1. No asignación a la empresa de las importaciones necesarias de partes, piezas y mercancías.
2. Situación económica compleja del país que incide en la estabilidad de los suministros.
3. Crecimiento del sector privado en algunas líneas de negocios lo que se convierte en un factor competitivo.
4. Dualidad monetaria y cambiaria pone en ventaja al sector privado.
5. Existe en los clientes incertidumbre en la reposición de algunos equipos que han presentado problemas de roturas.

6. Déficit de portadores energéticos en el país.

OPORTUNIDADES

1. Amplio proceso inversionista del sector de Salud.
2. Desarrollo del sector privado que abre un nuevo mercado
3. Ejecución de diferentes proyectos de desarrollo local en la provincia
4. Mayor coordinación de trabajo y gestión con proveedores locales que permite comercializar sus productos.
5. Desarrollo acelerado de la tecnología.
6. Voluntad del estado para desarrollar en el país.
7. Apertura de servicios a terceros.

2.3 Procedimiento a aplicar para evaluar el desempeño empresarial en los procesos seleccionados.

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

I.- Objetivos

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

II.- Generalidades

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

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

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

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

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

III- Procedimientos a seguir

1. Para apoyar la opinión sobre el nivel de conocimientos de los cuadros y funcionarios sobre los métodos, estilos y técnicas de dirección, se debe aplicar las Normas Cubanas de Auditoria, haciendo énfasis en cumplir con las fases de la Auditoría, de planeación-ejecución-informe y seguimiento.
 - 1.1 Se debe realizar un estudio preliminar de la estructura de dirección antes de preparar el plan para la ejecución del trabajo.
 - 1.2 En la etapa de planeamiento se debe seleccionar el personal que posea la formación profesional apropiada para realizar el trabajo, así como experto cuando sea necesario.
 - 1.3 El trabajo tiene que ser planeado. De tal manera que asegure que habrá de realizarse con la debida calidad, con economía, eficiencia y eficacia.
 - 1.4 Deberá evaluar y estudiar adecuadamente la estructura de dirección y procesos existentes.
 - 1.5 Evaluará los principales indicadores económico-financieros, para determinar la posición económica-financiera de la empresa.
2. Debe obtener las evidencias suficientes y competentes mediante la inspección, observación, investigación y confirmación, para proporcionar una base razonable para emitir una opinión en relación con la estructura de dirección y el dominio de los métodos, estilos y técnicas de dirección por los cuadros y funcionarios.
3. Debe de elaborar las diferentes encuestas, test, entrevistas para su aplicación al personal de dirección y trabajadores seleccionados.

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

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

V.- Aspectos a analizar en las unidades

- 1 Los indicadores de económicos-financieros.
- 2 Los planes de trabajo.
- 3 Vinculación de los jefes y especialistas de la empresa con los trabajadores.

VI.- TEMAS DEL PROGRAMA.

1. Verificar el cumplimiento de las funciones de dirección

- 1.1. **Planificación:** Comprende el proceso de planeamiento en los objetivos de trabajo, planes de Actividades anual, mensual e individual.

- 1.2. **Organización:** Comprobar la forma y aseguramiento de los objetivos, del plan, proceso productivo, contable, de protección, de recursos humanos, de mantenimiento y A.T.M, así como del archivo
- 1.3. **Ejecución:** Verificar los procedimientos que se utilizan para cumplir la ejecución de las diferentes procesos, actividades u operaciones.
- 1.4. **Control:** Verificar cómo se realiza el autocontrol de acuerdo a los objetivos determinados, basados en los procesos, actividades y operaciones, como las vías utilizadas para su retroalimentación.
2. **Comprobar la efectividad de los métodos y estilos de dirección respecto a los resultados integrales a la entidad.**
 - 2.1 Realizar caracterización del personal.
 - 2.2 Realice un test sobre los métodos y estilos de dirección, a los diferentes jefes, en correspondencia a las características de la Unidad Organizativa Direccional.
 - 2.3 Ejecute encuestas sobre los métodos y estilos de dirección a una muestra representativa de subordinados y trabajadores.
 - 2.4 Realice una validación tabulada a partir de los resultados del test y las encuestas, para poder llegar a conclusiones preliminares.
 - 2.5 Compruebe los resultados productivos, a través de comparaciones que le permitan analizar la correspondencia con los métodos y estilos de dirección y llegar a conclusiones.
3. **Determinar si se aplica la delegación de autoridad en el proceso de dirección.**
 - 3.1 Comience seleccionando una muestra de los colaboradores y compruebe si se prepara la delegación de autoridad o es a la espontaneidad.
 - 3.2 Verifique en los planes de preparación de cuadros, si se contemplan acciones de superación al respecto.
 - 3.3 Compruebe a través de las actas de Consejos, de despachos, etc. La evidencia sobre la delegación de autoridad.

- 4. Comprobar el conocimiento, aplicación y control de los objetivos de trabajo.**
 - 4.1 Verificar la implementación y control de los objetivos de trabajo y plan de actividades que aseguren los mismos.
 - 4.2 Realizar encuestas y entrevistas a jefes y trabajadores sobre el conocimiento y aplicación de los objetivos de trabajo.
 - 4.3 Comprobar en las actas de los Consejos de Dirección la evaluación y control de los objetivos de trabajo.
- 5. Comprobar la efectividad del programa de capacitación en los resultados productivos.**
 - 5.1 Evaluar la determinación de las necesidades de capacitación del personal y si son la base para la elaboración del Plan de Capacitación.
 - 5.2 Verificar el cumplimiento del plan de capacitación en función a las exigencias profesionales.
 - 5.3 Comprobar la incidencia de la capacitación en la elevación de las competencias, a través de las evaluaciones de desempeño.
- 6. Comprobar la aplicación de las técnicas de reuniones, despachos, conferencias.**
 - 6.1 Comprobar por las actas la ejecución de las diferentes modalidades de reuniones, despachos, conferencias realizadas.
 - 6.2 Aplicación de dinámicas en reuniones y despachos.
- 7. Comprobar los resultados económicos – productivos.**
 - 7.1 Revisar los resultados obtenidos en los últimos tres años, de los fundamentales indicadores económicos – productivos.
 - 7.2 Determinar la posición económica-financiera y general de la empresa.
Formulas.
 - 7.3 Realizar análisis para obtener evidencia de posible avance-retroceso o estancamiento en los resultados económicos – productivos.
 - 7.4 Comprobar la implementación de sistema de trabajo respecto a la prevención y enfrentamiento a las ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

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

Planeación.

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

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

II-Ejecución

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

1^{era} Etapa:

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

1er Nivel: A nivel de Dirección

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

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

3er Nivel: A nivel de Fábrica, taller o Unidad.

Pasos a Seguir

1. Aplicación de los temas: 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 del Programa de Auditoría a verificar.
2. Aplicación de los diferentes instrumentos (Encuestas, entrevistas, test) a los cuadros y trabajadores de acuerdo al programa.
3. Aplicación de pruebas dinámicas en la reunión del área.
4. Elaborar los papeles de trabajo con su respectiva conclusión del resultado de la verificación del Programa, según NCA: 900 Papeles de trabajo.

4to Nivel: Entorno

Pasos a Seguir

1. Aplicación de encuestas y entrevistas a clientes.
2. Elaborar los papeles de trabajo con su respectiva conclusión del resultado de la verificación del Programa, según NCA: 900 Papeles de trabajo.

2da Etapa

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

III-Elaboración de Informe

1. Se confeccionará de acuerdo a lo establecido por la Normas General y Específica 1100-1699 Informe y Dictamen de la auditoría, código 1200 Informe de la Auditoría, de las Normas Cubanas de Auditoría.

Notificación de resultado.

2. Notificar el resultado final por escrito mediante acta firmada por las partes, en cumplimiento a la NCA 330-1 Acta de notificación de resultados parciales y final de la auditoría.
3. Realizar análisis de los resultados de la auditoría en el Consejo de Dirección e informar a los trabajadores, en cumplimiento de la NCA 330 Comunicación a los directivos de asuntos importantes en el proceso de auditoría.

Confección del Expediente de Auditoría.

1. Se puede conformar en formato de papel o digital, en este último caso se debe cumplir además con la NCA 980-1 Conformación del expediente digital de la auditoría.

IV-Seguimiento

1. Se realiza el seguimiento a la presentación, por el sujeto auditado, del plan de medidas disciplinarias propuestas y adoptadas con los responsables directos y colaterales, según la NCA: 100 Objetivos y principios generales de la auditoría.

Pruebas Dinámicas a realizar en la ejecución de la auditoría.

- En la realización de un Consejo de Dirección
Objetivo: Observar la aplicación de las técnicas de reuniones, funciones de dirección, administración del tiempo, etc.
- En una reunión del área intermedia de dirección
Objetivo: Observar la aplicación de las técnicas de reuniones, funciones de dirección, administración del tiempo, etc.
- Realización en una fábrica o taller
Objetivo: Observar la aplicación de las técnicas de reuniones, funciones de dirección, administración del tiempo, etc.

- Realización de despacho del Director con el Jefes intermedios y colaboradores.

Objetivo: Observar la técnica de despacho, funciones de dirección, delegación de autoridad.

Las tabulaciones que se realicen por los diferentes instrumentos, se reflejarán en papeles de trabajo, que conformarán parte del expediente de auditoría.

VIII.- Papeles de trabajo

Se emplearán papeles de trabajo para facilitar su examen y proporcionará un registro del trabajo realizado, constituyendo el principal sustento del informe.

A partir de los papeles de trabajo que soportan los hallazgos detectados confecciona un resumen por cada tema de los aspectos más relevantes que son la base para el informe final.

Los Papeles de Trabajo deberán claramente indicar:

- 1 La Relación de los Métodos y Estilos de Dirección con los resultados integrales de la Empresa, para apoyar las conclusiones del Auditor basadas en su examen de la evidencia de Auditoría.
- 2 Que la Auditoría ha sido cuidadosamente planeada, organizada, supervisada, con economía, eficiencia y eficacia.
- 3 Que sea examinado suficiente evidencia que apoye la apreciación del Auditor respecto al cumplimiento de la aplicación de los métodos, estilos y funciones de dirección.

Los Papeles de Trabajo se diseñan para facilitar el examen y análisis en la conducción de la auditoría de acuerdo con las Normas Cubanas de auditorías, por lo tanto entre otras cosas, los papeles de trabajo deberán:

- 1 Ser preparados con suficiente detalles para facilitar las conclusiones.
- 2 Que los análisis recogidos en los mismos estén sustentado con evidencias de los hallazgos en auditoría.
- 3 Contener los análisis de las técnicas aplicadas a través de las encuestas, entrevistas y test.
- 4 Que contengan suficiente información de forma que facilite la misma y sustentar las conclusiones que arriba.

Contenido de los papeles de revisión.

Independientemente de la forma, los papeles de trabajo de la revisión deberán contener un registro completo de las evidencias examinadas por el auditor en apoyo en su opinión. Como tales, pueden incluir documentos de todas clases relativo a las evidencias externas, observaciones físicas, pruebas analíticas e información de los registros de la entidad auditada. Por lo general los papeles de trabajo también contienen listados, análisis, tabulaciones de las encuestas, test, etc. y programas de auditorías formulados para facilitar el examen del auditor y la evaluación de la evidencia de la auditoría.

2.4 Resultados de la aplicación del procedimiento aplicado

A continuación se presenta el resultado obtenido en la Empresa Provincial de Servicios a la Salud de Holguín, donde se revisaron por muestras las operaciones que se enmarcan en el período de octubre a diciembre del 2018.

2.4.1 Cumplimiento de las funciones de dirección

2.4.1.1 Planificación

- Se comprobó que se encuentra elaborada la Planeación Estratégica de la empresa para el 2018-2030 en la cual están bien definidas la misión y visión, diagnóstico estratégico, escenarios, valores compartidos, políticas y estrategias, áreas de resultados clave, objetivos estratégicos generales y criterios de medida.
- Como parte de la planificación anual se definen los objetivos de trabajo generales con los criterios de medidas correspondientes desagregados por áreas:
 1. Estrategia de perfeccionamiento del Poder Popular
 2. Sistema de Dirección
 3. Sistema de perfeccionamiento empresarial
 4. Efectividad Control interno
 5. Atención priorizada al sistema de salud en la provincia
 6. Control de los recursos económicos, financieros y portadores energéticos
 7. Sistema de Gestión comercial
 8. Sistema de trabajo de los cuadros y sus reservas

- 9. Sistema de gestión de capital humano
- 10. Sistema de Seguridad y Protección Física

Objetivos de trabajo 2018-2030

La empresa cuenta con la proyección de los objetivos de trabajo desde el 2018 al 2030, con las estrategias para su cumplimiento.

Se revisaron los objetivos previstos para el año 2019, comprobando lo siguiente:

- Se encuentran definidos para el 2019 dos objetivos de trabajo con 5 criterios de medidas, que responden a los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, y actualizados en el VII Congreso.

Objetivos planificados:

- I. Garantizar la prestación de los servicios en las entidades de salud pública en la provincia. (L- 123, 126, 209, 250, 263)

Criterios de medida:

- ✓ Incremento Sostenido del coeficiente de Disponibilidad Técnica
- ✓ Sistema gestión comercial

- II. Lograr una eficiente ejecución y controles de los procesos económicos, financieros y energéticos. (L- 1, 7, 11, 24, 38, 203, 205)

Criterios de medida:

- ✓ Sistema de perfeccionamiento empresarial
- ✓ Control de los recursos económicos, financieros
- ✓ Control de los portadores energéticos.

Planes de trabajo mensual e individual

El cumplimiento del plan de trabajo mensual se evalúa en el consejo de dirección, teniendo en cuenta el total de tareas planificadas y su cumplimiento, además todas aquellas tareas incorporadas al plan que emanan del CAP y el PCC.

Hallazgo:

- Se comprobó que se cuenta con el plan de trabajo mensual de actividades para la entidad, revisando el área de economía, donde se recogen todas las tareas a ejecutar en el mes del que se trate y del cual emanan los planes de trabajo individuales.

- Se revisaron los planes de trabajo individuales de la Directora Económica de la entidad y el Jefe de departamento de Aseguramiento, constatando el desglose de tareas a ejecutar en el periodo con las fechas para su cumplimiento.

2.4.1.2 Organización

Se verifica que en la unidad se asegura según los canales de comunicación las acciones para garantizar el cumplimiento de los objetivos, se establecen las funciones y tareas que son necesarias desarrollar por áreas y se agrupan convenientemente designando los responsables de cada una de ellas y los recursos asignados para su ejecución. Se definen las relaciones de subordinación entre los responsables de ejecutarlas y de todos los participantes.

Funciones del Grupo de Gestión Empresarial

Cumplirá todas las funciones que establece el artículo 703 del Decreto 281/07, además de las siguientes:

1. Coordinar el proceso de diagnóstico, implantación y mejora continua del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
2. Elaborar el Manual de Gestión de Comunicación.
3. Elaborar el Manual de Identidad Corporativa.
4. Organizar la realización de actos y eventos desde el punto de vista metodológico de la comunicación.
5. Coordinar el proceso de diagnóstico, implantación y mejora continua del Sistema Informativo.
6. Controlar el tratamiento de las solicitudes, quejas, denuncias, reclamaciones y planteamientos de la población.
7. Coordinar el proceso de Planificación de las Actividades.
8. Cumplir los planes previstos para situaciones excepcionales (estado de guerra, catástrofes u otras contingencias). Apoyar a la dirección para la solución de los problemas y liquidación de las consecuencias.
9. Controlar el sistema de guardia establecido en la empresa.

2.4.1.3 Ejecución

Se comprobaron los procedimientos que se utilizan para cumplir la ejecución de los diferentes procesos y actividades.

El proceso fundamental de la entidad es la comercialización de mercancía para garantizar el servicio a la salud en la provincia Holguín.

La mercancía es recibida desde los proveedores y es transportada en rastras .Una vez en la entidad se aguardan en 10 almacenes destinados para este proceso, definido de la siguiente manera:

Almacén 1: (Productos Seleccionados)

Almacén 3 :(Mantenimiento y Reparación)

Almacén 5 :(Viveres)

Almacén 6 :(Prestación de Servicios)

Almacén 8 :(INRE)

Almacén 12: (Tienda Holguín)

Almacén 31 :(Vestuario)

Almacén 39 :(Modelaje)

Almacén 43 :(Productos Químicos)

Almacén 44 :(Pintura)

Posteriormente se procede a realizar la distribución hacia los diferentes clientes. En este proceso intervienen las áreas siguientes:

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

Departamento de Contabilidad –Añade a los libros contables la mercancía recibida según su nomenclatura y naturaleza.

Departamento de Venta y Distribución - Precisa la repartición de la mercancía a los diferentes clientes y realiza la facturación de la mercancía.

Departamento de Transporte – Garantiza que se cumpla con la repartición establecida.

2.4.1.4 Control

Se verificó cómo se ejecuta el autocontrol de acuerdo a los objetivos determinados, basados en las actividades, procesos y operaciones, como las vías empleadas para su retroalimentación donde se comprobó que la empresa tiene organizado un Cronograma de Trabajo con el objetivo de designar comisiones o grupos, por cada componente, que pueden ser presididos por uno de los integrantes del Comité de Gestión y Prevención de Riesgos, al que se incorporen directivos, ejecutivos, especialistas y trabajadores, acorde con los temas que le corresponden en las normas que están establecidas en cada uno de los componentes.

El resultado del diagnóstico y recomendaciones de cada grupo de trabajo, debe ser intercambiado y enriquecido en reunión del referido Comité, a los efectos de su análisis en el órgano de dirección.

Con los acuerdos adoptados en el Consejo de Dirección sobre el tema, se actualiza el Sistema de Control Interno del Organismo y entidad, así como el Plan de Prevención, que integra el sistema.

De tal modo, en un periodo de tiempo que se debe definir en el Cronograma y planificación de temas en los respectivos Consejos de Dirección, se concluye y se va actualizando el diagnóstico y el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno, aportando al perfeccionamiento continuo de la entidad.

Particularmente en el Componente Gestión y Prevención de Riesgos, debe lograrse la mayor participación de los trabajadores y todo el colectivo de dirección, cada uno en sus respectivas áreas. La identificación de riesgos y la adopción de medidas para prevenirlos, debe constituir un proceso de diálogo, intercambio, oportunidad para fortalecer la conciencia, las convicciones del colectivo laboral, su ética.

2.4.2 Comprobar la efectividad de los métodos y estilos de dirección respecto a los resultados integrales a la entidad.

2.1 Caracterización del personal.

La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 140 trabajadores, la cual posee 113 plazas cubiertas para un 80.7%. Cuenta la plantilla con 72 mujeres el 63.7 %. Las categorías ocupacionales están compuestas de la siguiente manera: Cuadros 8, Técnicos 35, servicios 28, obreros 42. Con respecto al rango de edades se comprende de 33 trabajadores entre 17 y 40 años, 38 trabajadores entre 41 y 50 años, 32 entre 51 y 60 años y 10 mayores de 60. El nivel cultural se comporta de la siguiente forma 45 poseen el 9no grado, 52 son de nivel medio superior y 15 son de nivel superior. La entidad solo cuenta con un máster en ciencias, el resto son especialistas. Por la raza la empresa se define de la siguiente forma: Mestizos 7, negros 10 y blancos 96.

2.2 Encuesta realizada a los diferentes jefes, en correspondencia a las características de la Unidad Organizativa Direccional ver **Anexo 1**

2.3 Encuesta realizada a los subordinados y trabajadores ver **Anexo 2**

2.4 Una vez aplicada la encuesta a Jefes y trabajadores de los diferentes niveles de dirección y subordinados y trabajadores se realizó una tabulación, arrojando los resultados siguientes:

Tamaño de la muestra: 5 directivos y 5 trabajadores

Puntos analizados de la encuesta	Dirección		Trabajadores	
	Resultado	%	Resultado	%
a) La participación de los trabajadores es mínima y el esfuerzo para ejecutar el trabajo es el mínimo requerido.	0	0	0	0
b) Todo el mundo es amistoso, se atiende cuidadosamente todo lo que necesita el trabajador.	5	100	3	60
c) El desempeño del personal para lograr los objetivos es factible.	2	40	1	20
d) Las personas intervienen de forma mínima en el logro de los objetivos.	1	20	0	0
e) El trabajo ejecutado por personas consagradas a él, adecuándose las necesidades de la organización con la de las personas.	3	60	2	40

Resultados de la aplicación de la encuesta

Después de haber realizado las encuestas a Jefes y trabajadores de los diferentes niveles de dirección de la entidad se logró llegar a la conclusión que los directivos de la empresa desarrollan un buen papel de dirección en la entidad siendo así que el 0% considera que la participación de los trabajadores es mínima y el esfuerzo para ejecutar el trabajo es el mínimo requerido, el 100% dice que Todo el mundo es amistoso, se atiende cuidadosamente todo lo que necesita el trabajador, el 40% piensa que el desempeño del personal para lograr los objetivos es factible, el 20 % dice que las personas intervienen de forma mínima en el logro de los objetivos y el 60% que el trabajo ejecutado por personas consagradas a él, adecuándose las necesidades de la organización con la de las personas.

Sin embargo en las encuestas realizadas a los subordinados y trabajadores se pudo resumir que: el 0 % considera que La participación de los trabajadores es mínima, el esfuerzo para ejecutar el trabajo es el mínimo requerido, el 60 % dice que Todo el mundo es amistoso, se atiende cuidadosamente todo lo que necesita el trabajador, el 20 % piensa que el desempeño del personal para lograr los objetivos es factible, el 0 % dice que las personas intervienen de forma mínima en el logro de los objetivos y el 40% que el trabajo ejecutado por personas consagradas a él, adecuándose las necesidades de la organización con la de las personas. Como se pudo observar en la tabla se interpreta que los jefes y directivos de la entidad y los subordinados y trabajadores tienen un nivel de preparación adecuado y una relación profesional muy buena.

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

La empresa no utiliza el método de delegación de autoridad puesto a que la dirección de la misma considera que sería riesgoso porque hace tan solo un año que esta entidad deja de ser unidad presupuestada para pasar a convertirse en empresa, por lo que aún persisten métodos dirigidos o poco flexibles en la dirección.

En la actualidad la empresa realiza una estrategia para aplicar este método y fortalecer los conocimientos y la capacitación de los cuadros y técnicos de la entidad con el objetivo de obtener mayores resultados en el desempeño a nivel de dirección y de preparación tanto de los directivos como de los trabajadores.

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

- 4.1** Se comprobó la implementación y control de los objetivos de trabajo y plan de actividades que aseguren los mismos donde los objetivos de trabajo se encuentran bien confeccionados y archivados, se ajustan a sus indicadores en correspondencia con los recursos materiales y presupuestarios aprobados en el Plan de actividades de la entidad.
- 4.2** Se entrevistaron 5 directivos y 20 trabajadores de las áreas de contabilidad, recursos humanos, comprobando que cuentan con el plan de trabajo individual debidamente confeccionado y firmado por el jefe inmediato superior y se corresponde con los objetivos previstos.
- 4.3** Se verificó el plan de actividades así como la existencia de las actas de los consejos de dirección en las cuales constan con la evaluación de los objetivos de trabajo teniendo una buena capacitación desarrollada de la actividad.

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

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

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

Se comprobó que a partir de las evaluaciones de desempeño se determinan las necesidades de capacitación de los trabajadores, además se realizan comprobaciones periódicas de los conocimientos.

Se tuvieron en cuenta las expectativas y motivaciones de los trabajadores y se intuyen los tipos de acciones de capacitación a realizar, modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a las acciones, fecha de inicio y terminación de cada acción, lugar y participantes. La confección del mismo tuvo como punto de referencia el resumen del diagnóstico realizado por las diferentes áreas donde se recogen las necesidades de superación solicitadas por los trabajadores y las propuestas por su jefe inmediato en correspondencia con las recomendaciones recogidas en la evaluación del desempeño.

Se comprobó la efectividad del programa de capacitación el cual se elabora en correspondencia con los objetivos de la organización laboral y los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de

capacitación, comprobando que se han realizado en el 2018 5 acciones de capacitación directas a partir de temas como: Control Interno, Planificación, El curso de Cuadros, y en el puesto de trabajo se han capacitado al 100 por ciento de los trabajadores.

2.4.6 Comprobar la aplicación de las técnicas de reuniones, despachos y conferencias.

Se comprobó que en las actas de los consejos de dirección y otros órganos colegiados de dirección, así como en despachos con las áreas se confeccionan las mismas correctamente, a continuación se muestran algunos de las diferentes reuniones más importantes que son:

- Rendición de Cuentas de Cuadros y Especialistas
- Reunión de Puntualización Semanal
- Reunión de Puntualización mensual
- Sistema de trabajo con los cuadros subordinados
- Reunión mensual de cada uno de los departamentos.

6.2 Se verificó que la aplicación de dinámicas en reuniones y despachos es satisfactoria ya que cumplen con los requisitos establecidos para realizar las mismas, teniendo un buen desempeño a la hora de exponer ideas y de argumentar sus opiniones en cuanto a lo previsto. Según lo expuesto en las actas del consejo de dirección, las reuniones se realizan muy a fondo con el propósito de darle solución a todos los problemas existentes.

2.4.7 Comprobar los resultados económicos – productivos.

Los valores representados en la tabla y en el texto son expresados en miles de pesos moneda nacional.

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

Análisis comparativo de indicadores seleccionados:

No.	Indicadores	2016		2017		2018	
		Real	%	Real	%	Real	%
1	Producción Mercantil	2.954,30	111	3.214,00	113	2.959,8	96,2
2	Ventas Netas	15.872,50	138	17.303,70	123	13.466,4	101,0
3	Total de Gastos	15.748,50	135	16.762,70	117	13.013,7	102,1
4	Utilidad o Pérdida	420,6	334	809,1	409	684,2	102,3
5	Gasto Material	394,6	77	340,7	77	161,3	50,3
6	Valor Agregado	2.423,60	118	2.768,80	120	2.673,9	100,8
7	Fondo de Salario/Peso de Valor Agregado	0,4606	73	0,4184	96	0,3818	93,2
8	Capital de Trabajo	0	0	4.585,80	0	4.585,8	102,7

Producción mercantil:

En el año 2016 se sobrecumplió el plan en un 11% representando un valor de 324.97 MP para un total de 2 954.3 MP. En el año 2017 hubo un aumento de 259.7 MP con respecto al año anterior representando un valor de 3 214.0 MP y se sobrecumplió el plan en un 13 %. En el año 2018 hubo un decrecimiento de 254.2 MP con respecto al año anterior para un valor de 2959.8 MP dejándose de cumplir el plan por 3.8% lo que representa un valor de 112.47 MP.

Al realizar el análisis de tendencia se observa que en el año 2017 existe un crecimiento con respecto al año 2016. En el año 2018 existe un decrecimiento con respecto al año 2017.

Ventas netas:

En el año 2016 se alcanza un valor de 15 872.5 MP y se sobrecumple el plan en un 38% representando 6 031.5 MP. En el año 2017 aumentan a 17 303.7 MP creciendo en 1 431.2 con respecto al año anterior y se sobrecumple el plan en un 23% lo que representa un valor de 3 979.85. En el año 2018 se alcanza un valor de 13 466.4 MP sobrecumpliendo el plan en un 1% lo que representa un valor de 134.66 MP, las ventas decrecieron en 3 873.3MP con respecto al año anterior.

Al analizar la tendencia se evidencia que en el año 2017 las ventas crecieron con respecto al año 2016. En el año 2018 las ventas decrecieron con respecto al año 2017.

Total de gastos:

En el año 2016 se alcanza un valor de 15 748.5 MP obteniendo un sobregiro de 5 511.98 MP lo que representa un 35%. En el año 2017 se alcanza el valor de 16 762.7 MP obteniendo un sobregiro de un 17% lo que representa un valor de 2 849.66 MP. En el año 2018 se gastaron 13 013.7 MP donde se evidencia un sobregiro de un 2.1% lo que representa un valor de 273.29 MP.

Al realizar el análisis de la tendencia se puede observar que en el año 2017 existe un crecimiento con respecto al año 2016. En el año 2018 se evidencia un decrecimiento con respecto al año 2017.

Utilidades:

En el año 2016 las utilidades alcanzaron un nivel de 420.6 MP sobrecumpliendo el plan en un 234 % .En el año 2017 ascendieron a 809.1 MP aumentando 388.5 con respecto al año anterior y se sobrecumplió el plan en un 309%.en el año 2018 se alcanzó un nivel de utilidades de 684.2MP decreciendo en 124.9 MP con respecto al año anterior y se sobrecumplió el plan en un 2.3%.

Al realizar un análisis de tendencia podemos observar que en el año 2017 aumentaron las utilidades con respecto al año 2016 y que en el año 2018 decrecieron con respecto al año 2017.

Gastos Materiales:

En el año 2016 se gastó menos de lo esperado porque se alcanzó un nivel de 394.6 MP puesto que se dejó de emplear 90.76 MP lo que representa un 23%. En el año 2017 se gastó menos de lo esperado y sus gastos fueron de 340.7 MP

dejándose de utilizar 78.36 MP lo que representa un 23%. En el año 2018 se gastaron 161.3 MP dejándose de utilizar 80.17 MP representando así un 49.7%.

Al realizar el análisis de tendencia de los gastos materiales se observa que en el año 2017 existe un decrecimiento con respecto al año 2016 lo que resulta favorable. En el año 2018 se evidenció un decrecimiento en relación con el año 2017.

Valor agregado:

En el año 2016 alcanzó un valor de 2423.6 MP sobrecumpliendo el plan en un 18% lo que representa un valor de 436.25 MP. En el año 2017 existe un aumento de 345.2 MP con respecto al año anterior alcanzando un valor de 2768.8 MP sobrecumpliendo el plan en un 20% lo que representa 553.76 MP. En el año 2018 decreció con respecto al año anterior en 94.9% alcanzando un valor de 2673.9 sobrecumpliendo el plan en 0.8% lo que representa 21.39 MP

Al analizar la tendencia se demuestra que en el año 2017 existe un crecimiento con respecto al año 2016. En el año 2018 existe un decrecimiento con respecto al 2017

Fondo de salario / Peso de valor agregado:

En el año 2016 alcanzó un valor de 0,4606 MP donde no se cumplió el plan por un valor de 0.1244 MP representando un 27%. En el año 2017 alcanza un valor de 0.4184 MP dejándose de cumplir el plan en 0.0167 MP para un 4%. En el año 2018 alcanzó un valor de 0.3818 MP dejándose de cumplir el plan en 0. 0260 MP para un 6,8%.

Al realizar el análisis de la tendencia se observa que en el año 2017 hubo un decrecimiento con respecto al año 2016. En el año 2018 también hubo un decrecimiento con respecto al año 2017.

Capital de trabajo:

En el año 2016 no existía capital de trabajo debido a que en ese momento todavía no era empresa sino unidad presupuestada. En el año 2017 ascendió a 4585.8 MP para un 0% de cumplimiento. Esto se debe a que la entidad no planificó tener saldo en esta cuenta por el hecho de haber sido unidad presupuestada el año anterior. En el año 2018 alcanza un valor de 4585.8 MP para un 2.7% representando 123.82 MP.

Realizando el análisis de la tendencia se evidencia que en el año 2017 hubo un crecimiento con respecto al año 2016. En el año 2018 se mantuvo igual aunque existió un sobrecumplimiento.

Conclusiones Parciales

En el Capítulo II se realiza la caracterización de la entidad, el análisis organizacional teniendo en cuenta los factores internos y externos, se explica el procedimiento a utilizar y los resultados de su aplicación, teniendo en cuenta los métodos y estilos de dirección, su efectividad en los resultados integrales de la empresa, considerando los indicadores de economía, eficiencia y eficacia.

Conclusiones

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

1. Se cumple el objetivo de la investigación al determinar cómo influyen los métodos, estilos y técnicas de dirección en el desempeño empresarial del proceso de gestión económico - financiero.
2. Al aplicar el procedimiento confeccionado por el MsC. Iván Pérez Rojas actualizado y adecuado a las características de esta investigación, se pudo comprobar la influencia de la dirección en los resultados de la entidad.
3. Se realizó el análisis de los resultados económicos - financieros de la entidad en la cual se obtuvieron resultados favorables.
4. Las encuestas aplicadas resultaron satisfactorias por lo que corroboraron que la dirección de esta organización se desempeña de acuerdo a lo esperado por sus trabajadores.

Recomendaciones

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

1. Aplicar la delegación de autoridad con el objetivo de permitir la preparación de ejecutivos y cuadros adecuadamente.
2. Utilizar el estilo de dirección democrático para obtener mejores resultados a nivel de dirección.
3. Sistematizar la aplicación del programa de auditoría utilizado en otras entidades de la provincia.
4. Hacer énfasis en los resultados de la investigación mediante controles y auditorías.

Bibliografía

(27 de 3 de 2011). Obtenido de Gestión Empresarial concepto de Gestión Empresarial: [Introgestionempresarial.blogspot.com/2011/03/concepto- de-grstión-empresarial-27.html](http://Introgestionempresarial.blogspot.com/2011/03/concepto-de-grstión-empresarial-27.html)

(27 de marzo de 2018). Obtenido de Significado de Gestión-Qué es.Concepto y definición: <https://www.significados.com/gestion/>

(12 de enero de 2018). Obtenido de Importancia de la Gestión Empresarial: <https://www.eobs.es/2018/01/12/la-importancia-de-la-gestion-empresarial/>

Cabezas Soto, A., & Calderon Secada, O. (2015). El Control Interno en la implantación de un Sistema de Gestión Integrada.

Importancia de la gestión empresarial. (15 de julio de 2018). Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/blog>

Jiménez, A. (2001). 10 habilidades directivas. La Habana.

La importancia de la gestión empresarial/auditoría. (12 de enero de 2018). Obtenido de <http://www.eobs.es/2018/01/12>

Lussier, R. (2002). Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo. México: Thomson.

Nelson, B. (1997). 1001 formas de motivar a los empleados. Norma.

Portela, G. (2013). Directrices de auditorías financieras o estado financiero. La Habana.

República, C. G. (1 de marzo de 2011). Resolución No. 60/11. La Habana.

(2003). Resolución 276/2003 del Ministerio de Economía y Planificación, sobre Planificación Empresarial. La Habana.

Anexos:

Anexo No. 1

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

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

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

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

Anexo No.2

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

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