

**UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
“Oscar Lucero Moya”
Facultad de Ingeniería Industrial**

TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO: APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA FORMALIZAR EL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS, PERTENECIENTE AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO: Empresa de productos lácteos Holguín

DIPLOMANTE:

Ernesto Bermúdez Rodríguez

TUTOR: Ing. Dennis Ruiz A.



Curso 2010/2011

AGRADECIMIENTOS

**A mis padres que me dieron todo el apoyo y las fuerzas necesarias para desarrollar mis estudios y graduarme con un título universitario.
Agradecerles a todas aquellas personas que me ayudaron en la realización del trabajo de diploma especialmente a mi tutor Dennis Ruiz A**

RESUMEN

El presente proyecto investigativo se realiza con el propósito de adecuar, a las condiciones organizacionales actuales, un procedimiento para formalizar el Componente Gestión y prevención de riesgos del sistema de control interno; posibilitando de esta manera la mejora continua del mismo.

Dicho modelo se apoya en una recopilación amplia de la teoría concerniente al tema tratado, así como de un análisis integral de los requisitos y directrices de la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República, actual regente del Sistema de Control Interno (SCI) en el país.

El procedimiento tuvo su validación experimental e implementación general en la Empresa de productos lácteos de Holguín; tratándose en este caso de una organización de sensibilidad social profunda, sin encontrarse antecedencia alguna de una investigación similar.

Al aplicarse un conjunto de técnicas avaladas científicamente y adaptables al marco de institucionalidad del control interno; se diagnosticaron un serie de insuficiencias reales en la gestión organizacional actual en materia de gestión y prevención de riesgos. Además, se brindan un conjunto numeroso de aportes en cuanto a variables del proceso de planeación estratégica y elementos que pudieran constituir debilidades empresariales del trabajo administrativo actual de la entidad.

Como colofón de cierre de la aplicación del procedimiento, se establece la base documental para el componente objeto de estudio en relación con las áreas de resultados claves de la entidad; procesándose los riesgos identificados y estableciendo un plan de prevención y mejora con un carácter puramente proactivo.

Finalmente, se detallan un conjunto de conclusiones y recomendaciones que sugieren que el tema tratado no ha sido agotado en la investigación, sino que puede mejorarse continuamente a partir del trabajo y la experiencia empresarial acumulada.

ABSTRACT

The present investigative project is carried out with the purpose of adapting, to the current organizational conditions, a procedure to formalize the Component Administration and prevention of risks of the system of internal control; facilitating this way the continuous improvement of the same one.

This model leans on in a wide summary from the concerning theory to the treated topic, as well as of an integral analysis of the requirements and guidelines of the Resolution 60/11 of the General Controllershship of the Republic, current regent of the System of Internal Control (SCI) in the country.

The procedure had its experimental validation and general implementation in the Company of milky products of Holguín; being in this case of an organization of deep social sensibility, without being antecedence some of a similar investigation.

When a group of techniques endorsed scientifically being applied and adaptive to the mark of institucionalidad of the internal control; they were diagnosed a series of real inadequacies in the current organizational administration as regards administration and prevention of risks. Also, you offers a numerous group of contributions as for variables of the process of strategic planeación and elements that could constitute managerial weaknesses of the current administrative work of the entity.

As colophon of closing of the application of the procedure, the documental base settles down for the component study object in connection with the areas of key results of the entity; being processed the identified risks and establishing a plan of prevention and it improves purely with a character proactive.

Finally, a group of conclusions and recommendations are detailed that suggest that the treated topic has not been drained in the investigation, but rather it can improve continually starting from the work and the accumulated managerial experience.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.1 Evolución histórica del SCI en Cuba.....	
1.1.1 Términos y conceptos asociados al proyecto investigativo	7
1.1.2 Términos y conceptos referentes a la planeación teórico-metodológica del procedimiento.....	7
1.1.3 Términos y definiciones referentes al Sistema de Control Interno (SCI).....	9
1.1.4 Definiciones, terminologías y conceptos referidos en la resolución 60/11 imprescindibles para la investigación	12
1.1 Antecedencia y necesidad de aplicación del procedimiento para formalizar el Componente Gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI.....	17
1.3 Conclusiones parciales del capítulo.....	18
CAPÍTULO II. PROPUESTA TEÓRICO METODOLÓGICA DEL PROCEDIMIENTO PARA FORMALIZAR EL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS, PERTENECIENTE AL SCI.....	13
2.1 Propuesta del procedimiento para formalizar el Componente Gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI.....	14
2.1.1 Descripción de cada una de las fases integrantes del procedimiento propuesto para formalizar el Componente Gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI.....	14
2.2 Conclusiones parciales del capítulo.....	17
CAPITULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA FORMALIZAR EL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS, PERTENECIENTE AL	31



SCI, EN LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE HOLGUÍN

3.1 Aplicación del procedimiento para formalizar el Componente Gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI, en la empresa de productos lácteos de Holguín.....	32
3.2 Aportes y limitaciones de la etapa de implementación del procedimiento.....	32
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	63
ANEXOS.....	64
	67

INTRODUCCIÓN

El Control Interno, que desde siempre se ha visto como una actividad dirigida únicamente al registro de los activos contables de las entidades, ha cobrado desde hace algún tiempo una significación especial; pues define los parámetros más importantes para gestionar adecuadamente la vía más eficaz de minimizar los impactos económicos negativos en las diferentes áreas de la empresa. De diversas latitudes se han definido enfoques y tendencias con intenciones de mejorar continuamente lo que en materia de control interno se hace hoy día en las organizaciones.

Considerando entonces la trascendencia que en la sociedad moderna ha adquirido el ejercicio de una gestión empresarial eficiente y altamente competitiva, que se logre insertar en entornos corporativos cada vez más convulsos e inestables; se hace necesario que cada empresa cuente con una estructura financiera y administrativa confiable y segura.

En el caso de Cuba, un país con un entramado empresarial basado fundamentalmente en servicios integrales de Administración Pública, el Control Interno se ha venido convirtiendo de manera gradual en una importante fuente de ahorro de recursos de todo tipo, aún cuando francamente las regulaciones estatales que rigen el tema no han sido todo lo productivas que se esperaba en su concepción inicial.

El objetivo primario del Control Interno en las actuales circunstancias socioeconómicas que vive el país; *debe* y *tiene* que ser aprovechar al máximo los recursos disponibles y prevenir el desperdicio y el uso inadecuado o ilícito de esos recursos. Máxime en el marco empresarial en que se desarrolla el país, donde la imposibilidad de recibir recursos externos por vías no comerciales, necesariamente limita sus posibilidades reales de mercadeo.

Por lo antes expuesto, resulta reflexivo afirmar que una de las vías más importantes de incrementar sosteniblemente los actuales niveles de eficiencia organizacional es

logrando implementar un sistema de control interno seguro y sostenible en el tiempo. Resulta importante destacar que a través del establecimiento de mecanismos tecnológicos cada vez más adecuados y confiables, el SCI debe irse perfeccionando y lograr minimizar al límite las cada vez más cotidianas acciones de corrupción, delito e ilegalidades.

En el caso del territorio holguinero el control interno, y en especial el Componente gestión y prevención de riesgos, no ha sido todo lo fructífero que se esperaba a pesar de las numerosas instituciones empeñadas en perfeccionar dicho sistema. En el caso de la Empresa de Productos Lácteos de Holguín, y a partir de la práctica experimental, resulta evidente la existencia de un conjunto de **situaciones problemáticas**; visibles en acciones concretas en materia de Control Interno, tales como:

- ✚ En muchos casos se desconoce de la existencia y trabajo con el Componente objeto de estudio.
- ✚ Las acciones en materia de gestión y prevención de riesgos son aisladas y efectuadas por personas que no tienen relación con las diferentes áreas de la organización.
- ✚ No se visualiza interrelación entre las áreas funcionales de la entidad para facilitar el logro de los objetivos estratégico en la materia de control interno.
- ✚ No existe en la Empresa de productos lácteos de Holguín la antecedencia de la aplicación de algún procedimiento referente al Componente Gestión y prevención de riesgos.

Lo anteriormente expuesto limita el carácter integral y sostenible del componente Gestión y prevención de riesgos en su concepción y aplicación práctica, lo que pone de manifiesto la necesidad imperante de *aplicar* un procedimiento pertinente; previamente concebido y diseñado a partir de una búsqueda bibliográfica amplia y avalada por un carácter científico y progresista.

Dada la existencia de las anteriormente descritas **situaciones problemáticas**; se evidencia la necesidad de aplicar un procedimiento que permita gestionar

adecuadamente el segundo componente del SCI en la Empresa de Productos Lácteos de Holguín.

Bajo las condiciones anteriormente expuestas se plantea como **Problema profesional:** ¿Como gestionar y prevenir, desde la ciencia, la posible ocurrencia de riesgos laborales que pudieran atentar contra las directrices y requisitos de implementación del Componente gestión y prevención de riesgos del SCI en la empresa de productos lácteos de Holguín?

En correspondencia con el problema identificado se asume como **Objetivo general:** Aplicación práctica del procedimiento para implementar el Componente gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI en la Empresa de productos lácteos de Holguín; con el propósito de ofrecerle solución práctica al problema profesional identificado.

De acuerdo al problema científico identificado y en relación con el objetivo general propuesto se formula el siguiente **Objeto investigativo:**

Sistema de control interno en la empresa de productos lácteos de Holguín.

En correspondencia con lo expuesto anteriormente se asume como **Campo de acción:** Componente gestión y prevención de riesgos, perteneciente al sistema de control interno en la Empresa de productos lácteos de Holguín.

Como posible respuesta anticipada al problema central de la investigación, se defiende la siguiente **Idea a defender:**

Se puede contribuir a mejorar progresivamente los resultados integrales en materia de control interno y en especial de su segundo componente; si se propone y aplica un procedimiento que permita implementar el proceso de gestión y prevención de riesgos, ajustado a las características de la Empresa de productos lácteos de Holguín y aplicando las directrices estratégicas definidas en la Res.60/11 de la Contraloría general de la República.

Con la intención de darle cumplimiento al objetivo general planteado y con ello solucionar el problema identificado, se hace necesaria la realización de las **Tareas específicas** siguientes:

1. Construir el marco teórico - referencial de la investigación, a partir del análisis generalizador del fenómeno tratado.
2. Proponer un procedimiento que permita formalizar el Componente gestión y prevención de riesgos, segundo del SCI. Dicho procedimiento ha sido diseñado en otro Trabajo de Diploma análogo y aún no ha sido presentado ni aplicado con anterioridad.
3. Aplicar el procedimiento que permita implementar el Componente gestión y prevención de riesgos, segundo del SCI en la Empresa de productos lácteos de Holguín.

Los **métodos** empleados en el desarrollo de la investigación se muestran a continuación:

1. Métodos teóricos:

- a) Hipotético – deductivo: Al formular una idea a defender, sustentada en los fundamentos teóricos y metodológicos sobre el objeto de estudio y su campo de aplicación, así como su verificación experimental en la práctica.
- b) Histórico – lógico: Al estudiar los antecedentes del objeto de estudio y su correspondencia con las regularidades del funcionamiento y desarrollo del proceso de gestión y prevención de riesgos.
- c) Modelación: Al conformarse una representación o modelo para estudiar el proceso de gestión y prevención de riesgos, aplicable a la entidad estudiada y con posibilidades de generalización.

2. Métodos empíricos:

- a) Encuestas: Se aplicaron como herramienta en la validación experimental de la propuesta, a lo largo de todo el proceso investigativo.
- b) Revisión y análisis de documentos preestablecidos: Utilizado a lo largo de todo el proyecto investigativo, primero en la elaboración de los perfiles de investigación y luego para la propuesta y aplicación del procedimiento.

3. Métodos estadísticos:

- a) Herramientas estadísticas del software Excel: En el procesamiento de los datos para la realización de la valoración experimental.
- b) Software de procesamiento estadístico SPSS: Para la validación de herramientas como las encuestas, cuestionarios y tests de comportamiento organizacional.

La **novedad científica** de la presente investigación (bajo las limitadas condiciones de un Trabajo de Diploma) subyace en la posibilidad de aplicar un procedimiento que le permitirá a la Empresa de productos lácteos de Holguín contar con una herramienta científica, ajustada a sus necesidades reales y con posibilidades de ser mejorada continuamente. Además, constituye esta la primera aplicación práctica de un procedimiento de estas características.

El Trabajo de Diploma, que resume los resultados obtenidos en la investigación realizada, se estructura en dos capítulos: **Capítulo 1. Marco Teórico Referencial de la Investigación**, que pretende agrupar y referir los principales accesorios teóricos del objeto de estudio. Por su parte, el **Capítulo 2. Propuesta de un procedimiento para formalizar el Componente gestión y prevención de riesgos, perteneciente al Sistema de Control Interno**, propone el procedimiento en cuestión. Además, cuenta con un **Capítulo 3. Aplicación del procedimiento para formalizar el Componente gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI en la Empresa de productos lácteos de Holguín**. El Trabajo de Diploma cuenta con conclusiones y recomendaciones, así como un conjunto de anexos que resultaron útiles durante el proceso investigativo y que avalan el carácter científico del mismo.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se construirá el marco teórico referencial de la investigación, abordando sintéticamente términos y conceptos asociados al Sistema de Control Interno (SCI), tanto en Cuba como en el extranjero; que facilitarán la comprensión de lo tratado en el mismo. Además, se analizará la antecedencia y necesidad de proponer y aplicar un procedimiento que permita formalizar el Componente Gestión y prevención de riesgos del SCI, admitiendo un grado importante de adaptabilidad y con posibilidades de ser mejorado continuamente en pos del incremento sostenido de los actuales niveles de eficiencia empresarial. El capítulo está estructurado según un patrón de tres epígrafes, contenidos a partir de un análisis bibliográfico exigente y adaptado a las condiciones reales del entramado empresarial.

1.1 Evolución histórica del SCI en Cuba

Históricamente, y de forma más que menos estigmatizada, se ha relacionado el Control Interno con la protección casi absoluta de los bienes y recursos empresariales, en virtud de optimizar los resultados mediante esa vía.

En sus inicios el control interno se muestra como una forma de proteger los intereses de los hombres de negocio, pero no fue hasta finales del siglo XIX cuando estos se interesan por establecer formas y sistemas adecuados a las necesidades individuales para efectuar el mismo. Ya en el siglo XX, a consecuencia del proceso de desarrollo industrial, comienza a percibirse *“como una necesidad para efectuar la gestión de los negocios”*¹.

El creciente y sostenido desarrollo industrial obligó a las empresas a *“establecer aparatos de dirección que facilitaran el establecimiento gradual de mecanismos de seguridad a través de métodos cada vez más eficaces”*². De esta manera empezaron a concebirse técnicas que aún sin conocerse su significado más adelante serían la que hoy se conoce como *la delegación de autoridad*, acarreado la inserción de

¹ Tomado de “Valoración del proceso de implementación del Sistema de Control Interno en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Área Económico Financiera”, Proenza López, A. y otros, Facultad de Economía, año 2006.

² Ruiz Almeida D. “Base documental para el Componente Evaluación de Riesgos”. Aplicación Gerencia TRASVAL Holguín, año 2010.

“procedimientos que previnieran o disminuyeran desvíos ilícitos o errores, que protegieran el capital, que dieran información confiable y que permitieran una gestión eficaz y eficiente”³.

1.1.1 Términos y conceptos asociados al proyecto investigativo

El proyecto investigativo que se sucede pretende agrupar, a partir de la recopilación rigurosa de un conjunto de herramientas científicas, los términos y definiciones que serán útiles en la concepción y propuesta del procedimiento previamente diseñado con el fin de minimizar o neutralizar la ocurrencia de posibles riesgos que atenten contra el cumplimiento de los objetivos de trabajo institucionales. En virtud de ello, se analizarán los conceptos que tienen una influencia directa en los resultados de la aplicación progresiva del procedimiento. Asumiendo el grado de adaptabilidad que posee el procedimiento propuesto, los términos tratados en el actual epígrafe corresponden en su totalidad al marco conceptual del tema estudiado, aún cuando su concepción epistemológica pueda ser utilizada en diversos entornos. El objetivo primario de dicho análisis consiste en confirmar la trascendencia funcional que pueden tener dichos conceptos en la concepción y aplicación de un procedimiento para neutralizar o minimizar los impactos negativos de la ocurrencia de determinados riesgos concernientes al SCI en una organización determinada.

1.1.2 Términos y conceptos referentes a la planeación teórico-metodológica del procedimiento

El procedimiento propuesto para la formalización del Componente gestión y prevención de riesgos, que avala los resultados obtenidos en la recopilación y análisis de los enfoques tratados en materia de control interno presentan plena consonancia con los requisitos teórico-metodológicos de su concepción. En virtud de ello, en el actual

³ Tomado de “Valoración del proceso de implementación del Sistema de Control Interno en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Área Económico Financiera”, Proenza López, A. y otros, Facultad de Economía, año 2006.

epígrafe se detallan los conceptos relevantes a la futura aplicación del procedimiento en una organización determinada.

Los términos que se incluyen en el modelo previsto para la neutralización y reducción del impacto que pudiera ocasionar la ocurrencia de determinados riesgos corresponden al proceso de planeación estratégica y a requisitos teóricos para la implementación de un adecuado SCI.

En tal sentido, se analizarán sintetizadamente los términos misión, visión, área de resultados claves y unidades estratégicas del negocio, elementos integrantes del proceso de planeación estratégica y pilares en la implementación adecuada de una correcto SCI.

Como elemento primario para el establecimiento de un plan estratégico que se corresponda con los intereses institucionales a todos los niveles, relacionándose en especial con el área de control interno, se debe constituir la *misión* de la organización. Esta constituye en esencia la *“razón de ser de esta, el objetivo primero para la que existe en función del rol que desempeña dentro de la sociedad”*⁴. Esta *“debe ser entendida por todos y definida claramente, sin ambigüedades, evitando confusiones en su redacción, razón por la cual debe ser sencilla y precisa para que proporcione valor agregado”*⁵. La misión de la empresa debe referirse en primer término al cliente como unidad suprema y estar orientada básicamente al exterior.

Luego de establecerse la función básica de la empresa dentro de la sociedad, es imprescindible que se trabaje según una ambición futurista, para que así esta logre crecer organizativamente. Este valor se logra únicamente cuando se define con entereza la *visión* de la organización, constituyendo esta *“... la visualización colectiva del futuro al que se desea llegar, de hacia donde debe y quiere ir la empresa en un futuro a medio-largo plazo”*⁶. Además, constituye el primer punto de partida hacia el

⁴ Ruiz Almeida, D. “Documentos docentes”, CEGEM, Uho., año 2011.

⁵ “Gestión Estratégica” Betancourt Jose R., referencia desde Dennis Ruiz, documentos docentes, CEGEM, Uho, año 2011.

⁶ “Documentos docentes”, Programa asignatura Dirección estratégica, Especialidad Ingeniería industrial, CEGEM, Uho.

futuro inmediato, definiéndose como “... *la visualización colectiva del futuro al que se desea llegar, de hacia donde debe y quiere ir la empresa en un futuro a medio-largo plazo*”⁷.

En tal sentido, y como elemento importante dentro del proceso de Planeación Estratégica determinado para el control interno, se define que las “*Áreas de Resultados Claves (ARC) constituyen aquellas áreas o aspectos del trabajo de la empresa que resultan decisivas para su subsistencia*”⁸.

Otro de los términos relevantes al análisis, desde el punto de vista del control interno, son las *unidades estratégicas del negocio*, constituyendo estas “*el conjunto de actividades o negocios, homogéneos desde el punto de vista estratégico, para la cual es posible formular una estrategia común.*”⁹

Constituyen estos los conceptos más importantes sobre los que se sostiene el proceso de Planeación estratégica; que a su vez sustenta los requisitos primarios para la concepción y propuesta de un procedimiento diseñado para prevenir y gestionar riesgos que atenten contra un SCI efectivo y seguro.

1.1.3 Términos y definiciones referentes al Sistema de Control Interno (SCI)

Con el propósito de contribuir a la comprensión relativa de los fundamentos teóricos y epistemológicos que se relacionan con el Control Interno y en específico con su segundo Componente (*Gestión y Prevención de riesgos*), a continuación se presentan una serie de terminologías y conceptos relevantes al objeto de estudio.

Dicho banco de términos y definiciones se encuentran avalados por la búsqueda bibliográfica detallada referente a la evolución y tratamiento del control. Además, se corresponden con las necesidades de implementación de la Resolución que regula en

⁷ “*Dirección Estratégica*”. Zayas Miranda, E., CEGEM, Uho.

⁸ *Ibidem*

⁹ Tomado de Gárciga J. “*Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos*”. Editorial Félix Várela. La Habana, 1999

Cuba lo que en materia de control interno se ejecute, la 60/11 del Ministerio de Finanzas y Precios.

En primer lugar, el *sistema de control interno* es creado en la empresa *“para garantizar el funcionamiento de la misma en óptimas condiciones (...) así como para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos”*.¹⁰

Al enjuiciar de Walter B. Meigs, el Sistema de Control Interno se encuentra definido como *“el sistema que consta de todas las medidas empleadas por una organización para 1) proteger los activos contra el desperdicio, el fraude el uso ineficiente, 2) promover la exactitud y la confiabilidad en los registros contables, 3) alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía, 4) evaluar la eficiencia de las operaciones”*¹¹.

Por su parte, *riesgo* es entendido teóricamente como *“la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia”*.¹²

Lo que sí es seguro es que toda actividad trae consigo un riesgo, e incluso hasta la inactividad, ya que *“el riesgo cero no existe, existiendo sólo un grado de seguridad razonable”*¹³. Precisamente debido a la complejidad de este, es que se plantea que el *“riesgo: es la combinación de la probabilidad de que ocurra un daño y la gravedad de*

¹⁰ Tomado del Decreto 281/07. Bases del nuevo Sistema de Dirección y Gestión, según requisitos del Perfeccionamiento empresarial. La Habana. Año 2007.

¹¹, Meigs, B. Walter. “Principios de Auditoría”, TOMO I pág 163. La Habana. Edición especial. 1995.

¹² Tomado de Resolución 60/11 de MFP

¹³ Tomado de Santos Prieto, L. “3421-administración-de-los-riesgos-de-control-interno-principales-funciones-y-técnicas.htm”, www.monografias.com, Consulta Enero2011.

las consecuencias de este".¹⁴ En tal sentido, queda claro que el riesgo es inherente a la realización de cualquier actividad, no siendo el control interno la excepción.

A continuación se proponen términos y definiciones específicas para el diseño e implementación del segundo Componente del SCI. Cada uno de estos conceptos define con un grado de exactitud aceptable los intereses científicos de la futura aplicación del procedimiento para gestionar y prevenir la ocurrencia de posibles riesgos que atenten contra el cumplimiento de los objetivos de trabajo en cada una de las áreas institucionales de la organización.

Estimación del riesgo: Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar. Una vez identificados los riesgos a nivel de institución y de programa o actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

- Una estimación de su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia.
- Una valoración de la pérdida que podría resultar.

Impacto: Efecto en los compromisos y objetivos de la política de la organización, en sus partes interesadas, en la propia organización, en los colectivos de trabajadores, en la sociedad y en el medio ambiente. El efecto puede ser positivo o negativo.¹⁵

Acciones de control en el Plan de Prevención de Riesgos: Dirigido al chequeo de la elaboración y cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos y el control de los planes de las entidades subordinadas.¹⁶

¹⁴ *Oficina Nacional de Normalización, NC 18000: 2005 Seguridad y Salud en el Trabajo. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Vocabulario.*

¹⁵ *Tomado de Resolución 60/11 del MFP*

¹⁶ *Ibidem*

Gestión: Comprende todas las actividades de una organización que garantizan el cumplimiento de las metas y objetivos trazados a partir del diseño estratégico desarrollado con la participación de la dirección y demás trabajadores, incluye la evaluación oportuna y sistemática de su desempeño operativo en función de las estrategias previstas.¹⁷

Punto Vulnerable: Es la actividad, área, operación, relación, documentación o procedimiento legal, proceso técnico- productivo, comportamiento ético profesional de directivos, funcionarios y trabajadores, o elemento físico, que por sus características de exposición a riesgos internos o externos es susceptible de que recaiga sobre él la acción u omisión del sujeto comisor, consistente en una indisciplina, ilegalidad, presunto hecho delictivo o manifestación de corrupción administrativa. En el Plan de Prevención de Riesgo en un punto vulnerable pueden identificarse uno o varios riesgos y posibles manifestaciones negativas.¹⁸

Vulnerabilidad: Grado en el que los objetivos pueden ser afectados adversamente por los riesgos a los que están expuestos.¹⁹

Hasta aquí los requisitos teóricos primarios para la formalización práctica del segundo Componente del SCI, en virtud de facilitar la implementación gradual del mismo en cualquier tipo de organización.

Diagnóstico de Riesgos e identificación de Puntos Vulnerables: Proceso encaminado a determinar las áreas de mayor complejidad o riesgo, identificando y evaluando por cada una de ellas los puntos vulnerables y las posibles manifestaciones negativas que favorecen la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades, delitos y hechos de corrupción. Este proceso debe ser continuo, dinámico, participativo, preventivo y transformador.

1.1.4 Definiciones, terminologías y conceptos referidos en la resolución 60/11 imprescindibles para la investigación

¹⁷ Tomado de Resolución-Mac/399/03

¹⁸ Tomado de Resolución 60/11 de MFP

¹⁹ *Ibidem*

El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos. El componente se estructura en las siguientes normas:

- 1. Identificación de riesgos y detección del cambio:** en la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar. Los factores externos incluyen los económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros. La identificación de riesgos se realiza de forma permanente, en el contexto externo pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos, alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto y de ahí en sus planes y programas, y desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencia técnica, entre otros; en el contexto interno, variaciones de los niveles de producción o servicios, modificaciones de carácter organizativo y de estructura u otros.
- 2. Determinación de los objetivos de control:** los objetivos de control son el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos de control, los que deben verificar los riesgos identificados y estar en función de la política y estrategia de la organización. Luego de identificar, evaluar y

cuantificar, siempre que sea posible, los riesgos por procesos, actividades y operaciones, la máxima dirección y demás directivos de las áreas, con la participación de los trabajadores, realizan un diagnóstico y determinan los objetivos de control, dejando evidencia documental del proceso. El diagnóstico se realiza en reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, las cuales son presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas; debe estar presente al menos uno de los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización, con la información y antecedentes específicos del área. En estas reuniones se realiza entre todos un diagnóstico con los objetivos de control a considerar y se definen las medidas o procedimientos de control a aplicar, las mismas serán antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores en asamblea de afiliados donde se les explica el procedimiento a seguir para su desarrollo.

- 3. Prevención de riesgos:** esta norma constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético - moral, técnico - organizativos y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuados y en un clima de impunidad, provocan manifestaciones de corrupción administrativa o la ocurrencia de presuntos hechos delictivos. En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el Plan de Prevención de Riesgos, cuyos aspectos más relevantes tributan al del órgano, organismo, organización o entidad, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión. Los planes elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección. El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar

seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la que los resultados de los análisis presencia de hechos que así lo requieran. Es necesario de causas y condiciones efectuados, sobre los hechos que se presenten y las de Riesgos, valoraciones realizadas en cuanto a la efectividad del Plan de Prevención

Terminologías y conceptos

Acciones técnico-organizativas en el Plan de Prevención de Riesgos: Son las vinculadas a la precisión, divulgación y control del cumplimiento: del encargo social u objeto social, de la misión y de los objetivos, de las funciones y atribuciones de la entidad u organismo, de las delimitaciones de las responsabilidades, facultades individuales y colectivas, así como las disposiciones legales.

Cultura organizacional: Interrelación entre la estructura de creencias, valores y formas de manifestarlas y transmitir las, así como la actuación de las personas integrantes en situaciones correctas, que condicionan la conducta de sus miembros y que van a caracterizar sus procesos y comportamientos individuales, grupales y de la organización, además de su influencia en las funciones directivas y las decisiones a todos los niveles.

Detección del cambio: Conjunto de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados en el entorno externo e interno, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar los objetivos de la entidad en las condiciones deseadas.

Diagnóstico de riesgos e identificación de objetivos de control: Procesos encaminados a determinar las áreas de mayor complejidad, identificando y evaluando por cada una de ellas los riesgos, puntos vulnerables y objetivos de control, para así poder enfrentar las manifestaciones negativas que favorezcan la

ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades, delitos y manifestaciones de corrupción administrativa. Estos procesos deben de ser continuos, dinámicos, participativos, preventivos y transformadores.

Prevención: Acción y efecto de prevenir. Es la preparación, la disposición que se forma para evitar algún riesgo, preparar con anticipación alguna cosa, preveer el daño o peligro, anticiparse a la ocurrencia del riesgo de un evento o tarea.

En el plan de prevención de riesgos son las acciones organizadas previamente que promueven un mayor control para fortalecer la disciplina, el respeto a la legalidad, la ejemplaridad y el desarrollo de una cultura de máxima honradez y eficiencia.

Proceso de actualización sistemática, análisis y perfeccionamiento continuo de los planes de prevención de riesgos: Proceso dirigido a la búsqueda, análisis y superación de los componentes del Plan de Gestión y Prevención de Riesgos donde se analizan de forma crítica la correspondencia entre las medidas trazadas y su efectividad, en relación con el análisis de las causas y condiciones que favorecen las deficiencias e irregularidades detectadas, en las acciones de control y ante cualquier riesgo interno o externo, así como hechos de indisciplinas, ilegalidades y corrupción ocurridos en la entidad o fuera de esta. Además determina la existencia de nuevos riesgos y las medidas a aplicar, por cambios en las condiciones en las que las organizaciones desarrollan sus actividades, ya sean en el contexto interno o externo, pudiendo ser temporales o permanentes.

Acciones de control y prevención de riesgos: Son las acciones dirigidas al chequeo de la elaboración y cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos y el control de los planes de las entidades subordinadas.

1.2 Antecedencia y necesidad de aplicación del procedimiento para formalizar el Componente Gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI

No existen referentes teóricos importantes que avalen la existencia de procedimientos previos que se caractericen por poseer un carácter científico y preventivo a la vez. Los que se analizaron sólo constituyen una secuencia lógica de pasos a seguir para implementar un SCI adecuado, pero carecen de fundamentos científicos que avalen su seguridad en la práctica.

La antecedencia conocida hasta la fecha sólo promueven directrices de trabajo que muchas veces no se corresponden con los intereses reales de las organizaciones, pues se refieren únicamente a lo que se debe hacer, pero no cómo llevarlo a término.

Debido esencialmente a la entrada del país en una situación económica difícil, donde hubo que realizar una reestructuración de la forma en que se utilizaban los recursos y racionalizarlos al máximo, existiendo pérdidas importantes en las fuentes abastecedoras de suministros, fue necesario tomar medidas urgentes para la protección de los pocos recursos existentes. Es precisamente en este período en que se comienzan a llevar a término concepciones económico-sociales que posibilitaran trabajar basados primeramente en la prevención y gestión de los riesgos previamente identificados. Aunque resulta prudente señalar que dichas intenciones no han sido productivas en la medida esperada.

En tal sentido, para un mejor desempeño organizacional, las organizaciones se encuentran hoy en condiciones de implementar un procedimiento para la detección y gestión de los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos de trabajo. Además, las acciones en materia de gestión y prevención de riesgos actualmente tienen un carácter de aislamiento y no responden a los requisitos de la Resolución 60/11 del MFP; existiendo un importante nivel de empirismo en la realización de las mismas. Aunque el resto de los componentes del SCI están adelantados en su implementación general y sistémica (aunque no concluidos) el de Gestión y prevención de riesgos se mantiene aún lejos de alcanzar los resultados inicialmente propuestos.

Hasta aquí se evidencia la necesidad real de diseñar y proponer un procedimiento que permita formalizar la gestión y prevención de riesgos asociados al SCI, así como su validación experimental en una de las organizaciones del territorio sin experiencias previas en dicho tema de estudio.

1.3 Conclusiones parciales del capítulo

Con el propósito de recopilar, en esencia, cada una de las tendencias consultadas durante el proceso de búsqueda y consulta, avalado este por la necesidad imperante de proponer y aplicar un procedimiento habilitado para la reducción de la ocurrencia de riesgos organizacionales que influyan negativamente en un correcto SCI; se proponen la siguientes conclusiones parciales del capítulo:

1. El Componente Gestión y prevención de riesgos del SCI constituye un sistema proactivo encaminado a viabilizar los actuales niveles de eficiencia, orientados hacia un mismo fin y en el que cada elemento del sistema cumple con una función determinada por la propia misión empresarial.
2. El Componente posee un carácter estratégico en el cumplimiento de las diferentes tareas que complementan el sistema y la realidad evidencia que no constituye una prioridad para el enramado empresarial, básicamente el presupuestado.
3. El proceso de Planeación estratégica define en esencia los lineamientos a seguir para obtener óptimos beneficios en el diseño e implementación de un sistema de gestión y prevención de riesgos del SCI eficiente y seguro.

En virtud de lo anteriormente descrito, en el próximo capítulo se sostienen los fundamentos teóricos y metodológicos que avalan el procedimiento diseñado para implementar un adecuado SCI, basado esencialmente en la prevención y gestión de cada uno de los riesgos previamente definidos.

CAPÍTULO II. PROPUESTA TEÓRICO METODOLÓGICA DEL PROCEDIMIENTO PARA IMPLEMENTAR EL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS, PERTENECIENTE AL SCI

A partir de la construcción objetiva del marco teórico referencial de la investigación y brindando solución parcial al problema profesional identificado, se exponen en este capítulo los fundamentos metodológicos para la construcción del procedimiento que permitirá formalizar el Componente Gestión y prevención de riesgos del SCI. Se encuentra estructurado en 3 epígrafes, el segundo de los cuales contiene el objetivo primario de la investigación, al proponer el procedimiento general diseñado bajo un pensamiento sistémico y polifuncional. Con el mismo se contribuirá a perfeccionar el actual manejo del Componente Gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI en las entidades de nuestro país.

2.1 Propuesta del procedimiento para formalizar el Componente Gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI

El procedimiento propuesto consta de 7 grandes etapas que permitirán formalizar en la práctica el Componente gestión y prevención de riesgos, segundo del SCI; en cada uno de los cuales se insertan procedimientos específicos para ejecutar los requerimientos exigidos en cada una de las fases.

Dicho procedimiento, que constituye el marco científico mediante el cual cualquier empresa podrá implementar el Componente Gestión y prevención de riesgos; resulta gráficamente perceptible en la Figura 1.

Este modelo, sintetizado a partir de la concepción y diseño precedente del mismo en un Trabajo de Diploma análogo en vías de defensa, está dirigido al perfeccionamiento del sistema de gestión y prevención de riesgos referentes al cumplimiento de los objetivos de trabajo y asociados además al Plan de Prevención, elementos contenidos en los requisitos formulados mediante la **Resolución 60/11 del MFP**. Dichas etapas se definen a continuación

- I. Análisis histórico**
- II. Grupos implicados en el proceso de planeación estratégica**
- III. Estrategias empresariales**
- IV. Desagregación de grupos por áreas de la empresa**
- V. Identificación de los riesgos asociados al incumplimiento de los objetivos de trabajo y Plan de Prevención**
- VI. Determinación de los objetivos de control**
- VII. Indicadores de gestión**

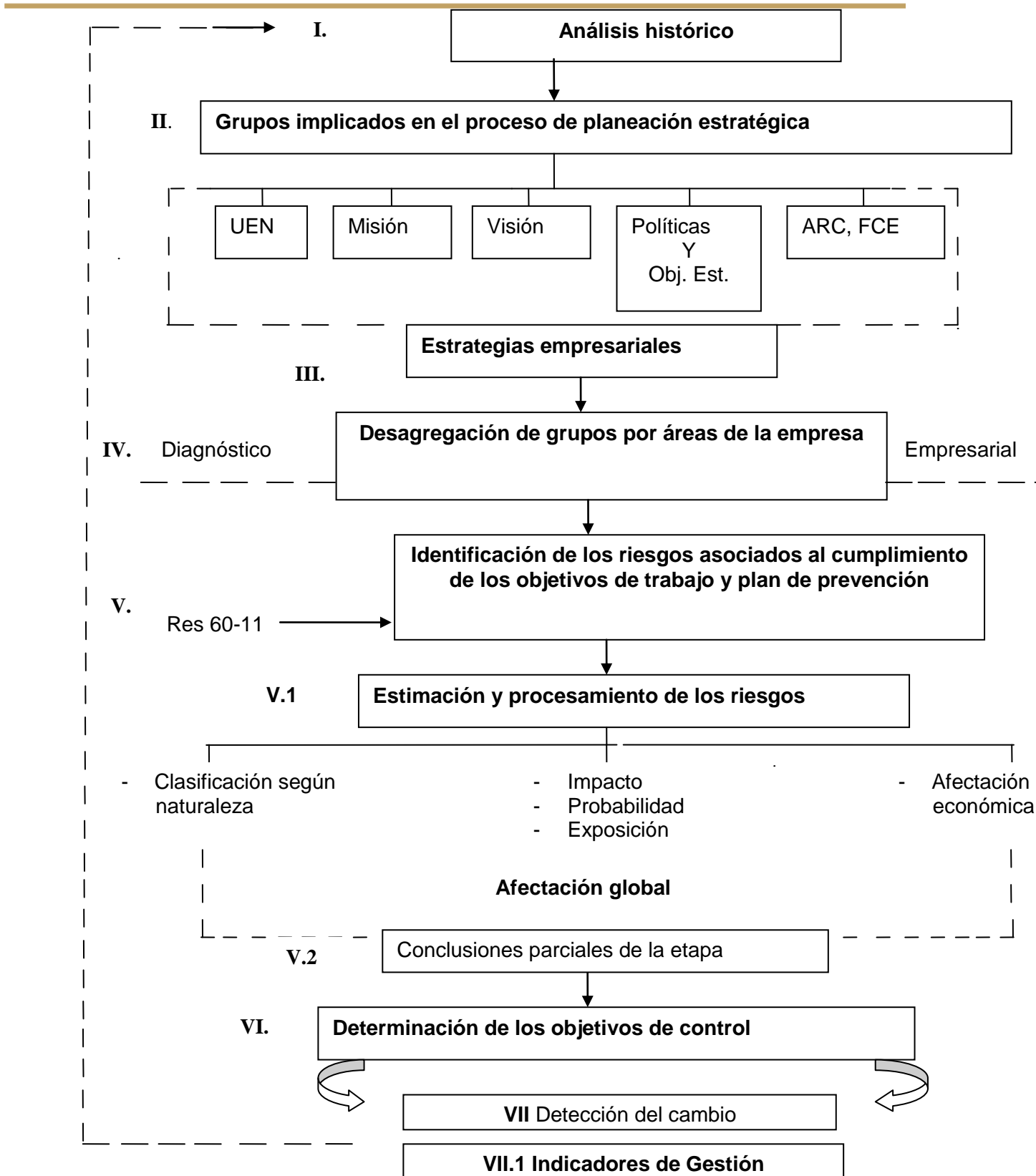


Figura 1.1 Procedimiento general para la formalización del componente Gestión y prevención de riesgos del SCI. Fuente: Tomado de Hernández B., Yanet. Trabajo de Diploma análogo en vías de discusión, facultad de Ingeniería Industrial. UHo, año 2011.

2.1.1 Descripción de cada una de las fases integrantes del procedimiento propuesto para formalizar el Componente Gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI

En el presente epígrafe se detallan cada una de las fases del procedimiento propuesto. Se encuentran plenamente adaptadas a las condiciones reales del entramado empresarial del territorio, permitiendo un grado de adaptabilidad importante para ser aplicado sin importar el desarrollo organizacional de la entidad seleccionada para su ulterior aplicación.

Análisis integral de cada una de las fases del procedimiento

Fase I) Análisis histórico

Objetivo: Determinar el marco de constitución de la empresa en las condiciones primarias de su creación y en las condiciones actuales en que opera la misma. Incluye análisis de su ubicación física, factores sociales, geográficos y demográficos de la organización.

Alcance: A todas las áreas funcionales de la empresa.

Descripción: Para la aplicación de este procedimiento se hace necesario que este análisis histórico se desarrolle en base a los siguientes puntos, detallados a partir del análisis de indicadores puntuales y de caracterización general.

- Ubicación física: Plasmar el espacio, es decir, donde se encuentra ubicada físicamente la empresa a la que se aplicará este procedimiento, incluyendo calle, número, edificio, entre calles, reparto, municipio, provincia.
- Ministerio: En este aspecto debe de quedar claro el ministerio al que pertenece la entidad, reflejando a grandes rasgos desarrollo socioeconómico del mismo.
- Número de trabajadores: Caracterizar internamente a la organización basándose en las técnicas para el diagnóstico de la gestión de recursos humanos.

a) Características de la fuerza de trabajo: el cual a su vez tiene como indicadores la composición de la plantilla y en este su cumplimiento integral, composición por tipo de contrato y composición por categoría ocupacional, distribución de la plantilla por sexo (composición por sexo), distribución del personal directo e indirecto de la plantilla e inmerso en este el índice de personal productivo, la distribución de la plantilla por edades y la distribución de la plantilla por antigüedad.

Características de la fuerza de trabajo

1. Composición de la plantilla

$$\% \text{Cumplimiento de la Plantilla} = \frac{\text{Plantilla Cubierta}}{\text{Plantilla Aprobada}} * 100$$

2. Distribución de la plantilla por sexo

$$\% \text{Hombres/ Mujeres} = \frac{\text{Cantidad Total de Hombres/ Mujeres}}{\text{Plantilla Total}} * 100$$

b) Variabilidad de la plantilla: Analizar dicho indicador apoyándose en técnicas gráficas como los diagramas de pastel, de barra y en las pirámides para ofrecer una información visual clara y precisa. En este análisis además hay que detectar el número de trabajadores necesarios ya que esto permitirá que no se encuentren errores superiores a los que realmente puedan existir.

- Relaciones grupales e individuales: Ofrecer un resumen panorámico que permita conocer la influencia de las relaciones entre dirigentes - dirigentes, dirigentes – obreros y obreros – obreros. Considerar detenidamente todo tipo de relaciones interpersonales en la entidad y en caso de que sea de servicio incluir relación trabajador – cliente, este es necesario ya que para que las actividades avancen en cualquier negocio es preciso que las relaciones interpersonales se desarrollen en un ambiente favorable y orgánico.
- Cultura organizacional: Establecer, al menos de forma generalizadora, un marco panorámico del desarrollo de la cultura organizacional en la estructura organizativa. Definir qué tipo de cultura de aprecia, debido fundamentalmente a

los parámetros registrados en el inciso anterior referidos al comportamiento de la plantilla actual.

Métodos y herramientas utilizadas en la etapa:

Para el desarrollo de esta etapa es necesario apoyarse en una serie de técnicas, herramientas y métodos que contribuirán al perfeccionamiento de la misma; estas se describen a continuación:

- La observación científica, la entrevista, la encuesta y el análisis de gráficos.

Con la aplicación de esta etapa se deberán conocer las características generales de la empresa, por lo que se impone como próxima etapa el análisis de los grupos implicados en el proceso de planeación estratégica.

Fase II) Análisis de Grupos implicados en el proceso de planeación estratégica

Objetivo: Revisar detalladamente el proceso de Planeación Estratégica de la empresa, importante destacar la formulación y tratamiento adecuado de los aspectos que se describen en la etapa, componentes claves de dicho proceso.

Alcance: Básicamente al staff tecnocrático y demás partes elaboradoras del proceso de planeación estratégica.

Descripción: Debido a que la planeación estratégica organizacional está constituida por varios aspectos y con el fin de describir el análisis a realizar a cada uno de ellos es que los desglosamos a continuación por subepígrafes:

II.1 UEN: Caracterizar todas las unidades estratégicas de negocio que posea la empresa, teniendo en cuenta que una UEN debe de tener las características siguientes: 1) ser un sólo negocio; 2) poseer una misión definida; 3) tener sus propios competidores; 4) contar con un gerente responsable; 5) controlar ciertos recursos; 6) beneficiarse de la planeación estratégica y 7) poder planificarse independientemente de los otros negocios.

II.2 Misión: Revisar y valorar la misión y en caso de ser necesario reformularla para lograr que surta el efecto para la cual fue diseñada.

II.3 Visión: Revisar la visión de la entidad y en caso de ser necesario reformularla para lograr que surta el efecto para la cual fue diseñada.

Políticas y objetivos estratégicos: Revisar que la política y los objetivos estratégicos respondan a los intereses generales de la organización, permitiendo el cumplimiento de la misión y visión de la entidad, conociendo que una buena política, en su relación funcional con cada uno de los objetivos estratégicos trazados debe:

- ◆ Establecer criterios de decisión que no limiten la creatividad de los procesos estratégicos y contribuyan a elevar la eficiencia y eficacia de la toma de decisiones.
- ◆ Estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización.
- ◆ Fomentar la coherencia de los esfuerzos para el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos.
- ◆ Responder a asuntos claves y estables que le ofrezcan una vigencia duradera en el tiempo.
- ◆ No interferir o contradecir otras de igual o mayor nivel jerárquico.

II.5 Áreas de resultados claves (ARC) y factores claves del éxito (FCE): Delimitar cuáles son las áreas de resultados claves (ARC) por las cuales trabaja la organización y si responden realmente al cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos. Se reconoce a un ARC por el área de trabajo funcional (no necesariamente física) mediante la cual se aportan factores al desempeño de la misión. Dichos factores de aporte son precisamente los FCE.

En caso de no corresponderse con los requisitos teóricos previamente analizados deben redefinirse para que luego los riesgos referentes al cumplimiento de los objetivos de trabajo y el Plan de prevención sean consecuentes con cada uno de estos componentes.

Métodos y herramientas a utilizar en la etapa:

Revisión de documentos: Constituye la revisión documental la principal herramienta de trabajo, en especial del documento acreditativo de Planeación estratégica así como documentos paralelos a dicho proceso.

Fase III) Estrategias empresariales

Objetivo: Revisar que todas las estrategias trazadas por la empresa estén en función de cumplir con la misión organizacional; independientemente del tipo de nivel que tengan estas en su formulación

Alcance: A todas las áreas de la empresa (en especial para las estrategias funcionales)

Descripción: En esta etapa es necesaria la revisión íntegra de cada una de las estrategias delimitadas por la organización para darle cumplimiento a su misión.

Si la organización se caracteriza por al multiactividad están presente tres tipos de estrategias: las globales o corporativas (de empresa), las de unidades de negocios y las funcionales.

Las estrategias de unidades de negocios y las funcionales se aplican al nivel de las UEN. Es importante destacar que precisamente a este nivel es que las empresas compiten realmente y es aquí donde se materializan en lo fundamental las estrategias funcionales de la empresa, es en este nivel donde debe lograrse la sinergia de las funciones en cada área y entre las distintas unidades estratégicas.

Métodos y herramientas a utilizar en la etapa:

- Revisión de documentos y entrevista

Fase IV) Desagregación de grupos por áreas de la empresa

Objetivo: Esta etapa tiene por objetivo imbricar todas las fases anteriores en una especie de diagnóstico empresarial, para definir en qué condiciones reales se encuentra la organización de realizar un levantamiento eficaz de riesgos referentes al cumplimiento de los objetivos de trabajo y el Plan de prevención.

Alcance: Áreas incluidas en el diagnóstico empresarial.

Descripción: En esta fase se logran relacionar cada una de las cuestiones tratadas en las etapas precedentes por medio de un subdiagnóstico empresarial a través del análisis DAFO de investigación. A partir de los resultados recogidos por la aplicación de dicho análisis la organización estará en plenas condiciones de asumir un levantamiento de riesgos proactivo y eficaz, que permita minimizar o neutralizar al límite la ocurrencia de un determinado riesgo.

Para la aplicación del análisis DAFO de investigación se propone el procedimiento específico que se ofrece en la Figura 1.2

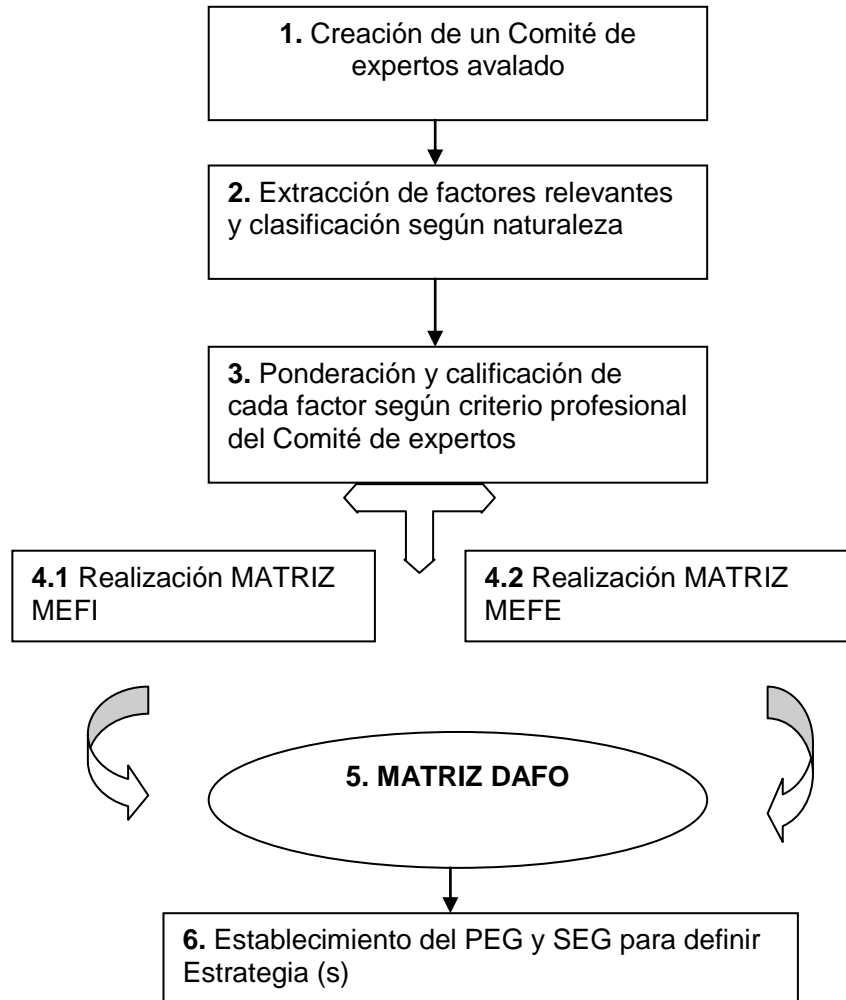


Figura 1.2 Procedimiento específico para desarrollar el análisis DAFO de investigación.

Fuente: Ruiz A. Dennis. Documentos docente-metodológicos para el desarrollo de la asignatura Dirección Estratégica. CEGEM. Universidad de Holguín. Año 2010.

1) Creación del Comité de expertos

Objetivo: Establecer el Comité de Expertos encargado de realizar el diagnóstico integral para la recolección de información referente al estado actual de la gestión organizativa y laboral. El mismo deberá estar integrado por facilitadores del tema con una experiencia importante de trabajo acumulada.

2) Extracción de los factores relevantes y clasificación según naturaleza

Objetivo: Extraer y listar los factores más representativos del quehacer organizacional que integren el ambiente de trabajo de la entidad estudiada; a partir del criterio unificador del Comité de Expertos anteriormente seleccionado. Además deben ser clasificados según su naturaleza en *internos* o *externos*; aunque esta clasificación en ocasiones se vuelve compleja por la condición ambigua del propio factor.

Una vez identificados los factores más representativos se procede a la clasificación según naturaleza específica en debilidades y fortalezas los *internos*, y en amenazas y oportunidades los *externos*.

3) *Ponderación y calificación de cada factor según criterio profesional del Comité de expertos.*

Objetivo: Asignarle a cada uno de los factores listados una ponderación empírica de acuerdo al consenso generalizador del Comité de expertos. Dicha ponderación tomará valores entre 0-100 y en el caso de la calificación se ajustará a la siguiente norma:

Factores Internos: Debilidades (1 o 2 puntos) / Fortalezas. (3 ó 4 puntos).

Factores externos: Amenazas (1 ó 2 puntos) / Oportunidades (3 ó 4 puntos).

Se otorga la calificación de 1 cuando las debilidades o amenazas se manifiestan con mayor intensidad y 2 cuando sean más atenuantes. Se otorgará la calificación de 4 puntos cuando las fortalezas y oportunidades sean más acentuadas y 3 cuando sean más atenuantes.

4) *Realización de las matrices de evaluación de los factores internos (MEFI) y externos (MEFE).*

Objetivo: Integrar en la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) cada uno de los factores seleccionados para su ulterior procesamiento y análisis. Idéntico desarrollo para la MEFE. Luego se multiplicarán los valores de la ponderación por la calificación y se obtendrá una sumatoria para cada uno de los factores, entre 100 y 400 puntos. Si la sumatoria de los resultados de los factores internos es superior a los 250 puntos, estaría indicando que el sistema está en posición ventajosa, predominando las

fortalezas; de lo contrario (menor que 250), estará en posición desventajosa predominando las debilidades.

Si la sumatoria de los resultados de los factores externos es superior a 250 puntos quiere decir que el sistema está en posición ventajosa, predominando las oportunidades de lo contrario (menor que 250) estará en posición desventajosa predominando las amenazas.

5) Realización y análisis de la matriz DAFO de investigación.

Objetivo: Integrar los resultados del análisis de cada una de las matrices (MEFI y MEFE) en la matriz DAFO de diagnóstico. La imbricación de ambos resultados proporciona el cuadrante en que se encuentra “simbólicamente” la organización; lo que facilita la toma de decisiones referentes al comportamiento actual y perspectivas futuras.

6) Establecimiento del Problema Estratégico General (PEG) y Solución Estratégica General (SEG); para trazar estrategia(s) al respecto.

Objetivo: Luego de construir la matriz DAFO y determinar el cuadrante estratégico en que se encuentra simbólicamente la empresa se establece la “condición actual” (PEG) y las “perspectivas de desarrollo futuro” (SEG) para definir la(s) estrategia(s) más conveniente(s).

Esta última etapa del procedimiento de realización del diagnóstico empresarial **no** es lo suficientemente relevante a la Gestión y prevención de riesgos, pues sólo resulta trascendente conocer en qué condición se encuentra la empresa para asumir la implementación del segundo Componente del SCI; avalado según los requisitos actuales de la Resolución 60/11 del MFP.

Métodos y herramientas a utilizar en la etapa:

- Análisis DAFO de investigación, la encuesta y la revisión documental.

Fase V) Identificación de los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos de trabajo y Plan de prevención

V.1 Estimación y procesamientos de los riesgos

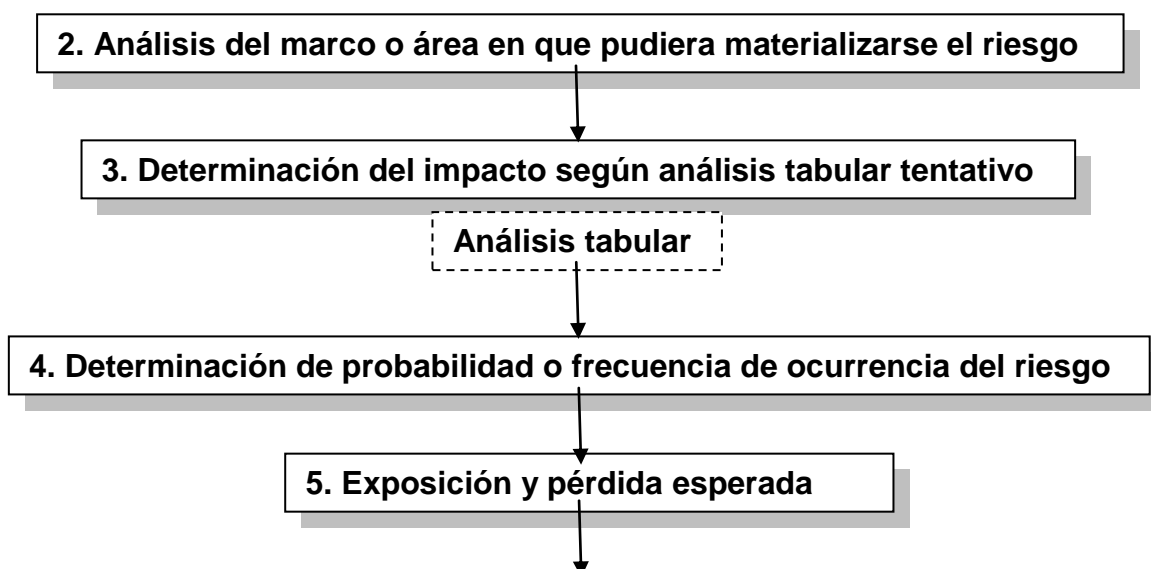
V.2 Conclusiones parciales de la etapa

Objetivo: Tiene por objetivo lograr procesar los riesgos más representativos que pudieran atentar contra el cumplimiento de los objetivos de trabajo y/o Plan de prevención. Este procesamiento tiene una base científica y su carácter es eminentemente proactivo.

Alcance: Áreas comprometidas con el proceso de Gestión y prevención de riesgos, Comité de expertos y equipo investigador externo esencialmente.

Descripción: Es en esta etapa donde finalmente se realiza el levantamiento de riesgos que comprometan el cumplimiento de los objetivos de trabajo de cada una de las áreas de la empresa, así como su relación con el Plan de prevención. Dichos riesgos se valoran según el impacto monetario y/o social que tengan su posible ocurrencia, con el propósito de intentar minimizarlos o neutralizarlo.

A continuación se expone el procedimiento específico habilitado para identificar y procesar los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos de trabajo y el Plan de prevención (Figura 1.3). Seguidamente se definen los parámetros científicos que permitirán su estimación y procesamiento más eficaces, todos según pasos relacionados con la consecutividad pertinente.



Conclusiones Parciales

Figura 1.3 Procedimiento específico para identificar y procesar los riesgos referentes al cumplimiento de los objetivos de trabajo y el Plan de prevención.

Fuente: Tomado de Hernández B., Yanet. Trabajo de Diploma análogo en vías de discusión, facultad de Ingeniería Industrial. UHo, año 2011.

Descripción específica de cada una de las fases del procedimiento específico

1. Identificación y clasificación del riesgo según naturaleza

Objetivo: Esta fase tiene por objetivo identificar y clasificar los riesgos más representativos que pudieran atentar contra el cumplimiento de los objetivos de trabajo y el Plan de prevención, siempre en consonancia con los resultados arrojados por las fases previas y en especial por el diagnóstico empresarial.

Descripción: El Comité de expertos, de conjunto con las áreas comprometidas con una gestión eficiente y proactiva de los riesgos, realiza el levantamiento de los más representativos, teniendo presente que nunca podrán ser abarcados todos, pero el número debe ir tendiendo progresivamente al aumento.

Seguidamente, el Comité de prevención y control (que debe estar previamente creado como una premisa fundamental para la implementación del procedimiento) clasifica cada uno de los riesgos identificados según su naturaleza en *internos y/o externos* (un riesgo puede tener ambas condiciones naturales) para facilitar su ulterior procesamiento y análisis. En este paso es fundamental asegurarse de que cada elemento escogido sea realmente un **riesgo**, es decir, que constituya una actividad que de ocurrir traería consecuencias negativas para la gestión empresarial.

2. Análisis del marco o área en que pudiera materializarse el riesgo

Objetivo: Relacionar cada uno de los riesgos identificados con el ARC y objetivo de trabajo que corresponda, para a continuación intuir la(s) causa(s) que dieron origen al riesgo. Definir además su status en el Plan de prevención.

Descripción: En esta fase el Comité establece la relación existente entre cada uno de los riesgos referentes al cumplimiento de los objetivos de trabajo y su dependencia con

el Plan de prevención y ARC que corresponda. Deben estar adecuadamente definidas las ARC por las que trabaja la organización, en caso contrario se deben definir a partir de los requisitos teóricos establecidos al respecto.

Una vez delimitadas las relaciones existentes se investigan las posibles causas que pudieran dar origen a la ocurrencia del riesgo. Este paso debe realizarse bajo pleno consenso, pues quizás estén en las *causas* las posibles vías para neutralizar posteriormente el riesgo identificado.

Cada una de las causas identificadas debe contar con la absoluta aprobación del Comité, incidiendo sobre todo en las de carácter interno, que son las que permiten algún tipo de cambio o variación.

3. Determinación del impacto según análisis tabular tentativo

4. Determinación de probabilidad o frecuencia de ocurrencia del riesgo

5. Exposición y pérdida esperada

Estas tres fases serán analizadas al unísono por constituir partes integrantes del mismo sistema de análisis matemático. Poseen un objetivo similar y por medio de cada una de ellas es que se permite llegar a un resultado integral para la estimación de los riesgos. **No** pueden de ninguna manera procesarse de forma independiente; pues se pierde entonces la consecutividad de análisis registrado hasta el momento.

Objetivo común: Estimar y procesar cada uno de los riesgos previamente identificados, con el propósito de definir cuáles son los más graves en dependencia de la probabilidad de ocurrencia que tengan y el impacto financiero que pudiera revestir su posible ocurrencia.

Descripción: En esta subetapa el Comité deberá procesar matemáticamente los riesgos identificados, para definir cuáles son los primeros que deben neutralizarse con medidas urgentes (objetivos de control) y cuáles no son lo suficientemente relevantes como para invertir tiempo y recursos en su estimación.

A partir de la subetapa precedente se añaden elementos que permitirán procesar matemáticamente los riesgos identificados y clasificados. Estos elementos son probabilidad, impacto y exposición.

Cada uno de ellos constituye elementos de relación que permiten darle una fuerza legal a los riesgos, permitiendo que los directivos se percaten de las posibles consecuencias que pudiera tener la ocurrencia de un determinado riesgo en la práctica, posibilitando además hablar el lenguaje que entiende realmente esta clase organizativa.

Los valores de probabilidad e impacto son resultado de una investigación empírica realizada por profesionales de la ANEC en Holguín, y cuyos resultados se resumen en los **Anexos 1 y 2** del presente informe.

En dichas tablas se proponen los valores aproximados que pudieran tener de forma general determinados riesgos identificados. Son plenamente adaptables a cualquier tipo de organización, sin importar el grado de desarrollo económico-social que posean. Además, permiten diferenciar notoriamente los diferentes impactos que pudieran tener los diversos riesgos identificados.

Una vez delimitados valores ponderables para la probabilidad y el impacto de cada uno de los riesgos, se procede al cálculo del valor de la exposición al riesgo a través de la multiplicación entre ambos factores:

$$\text{Exposición} = \text{Probabilidad} * \text{Impacto}$$

Esta exposición, llevada de alguna forma al lenguaje que entienden los directivos, que mayoritariamente es el lenguaje del dinero, quedaría fraguada bajo la siguiente expresión matemática (esta expresión tiene carácter más específico para ambientes puramente financieros):

PE = F * V

Donde:

PE: Pérdida esperada o exposición en \$/año

F: Veces probables en que el riesgo se concreta al año

V: Pérdida estimada para el caso en que el riesgo se concrete

Una vez calculados los valores de exposición al riesgo y las posibles pérdidas que la ocurrencia de este pudiera acarrear, es preciso entonces incluir los riesgos procesados en la “*matriz de riesgos*”, que es la herramienta que permite definir cuáles serán los riesgos que con mayor premura se deben neutralizar y cuáles no constituyen una prioridad para la organización. Los que confluyan en la zona de color verde serán los primeros a neutralizar, dejando en una segunda dimensión los que queden fuera de ella. Un patrón general de dicha matriz se muestra en la figura 1.4.

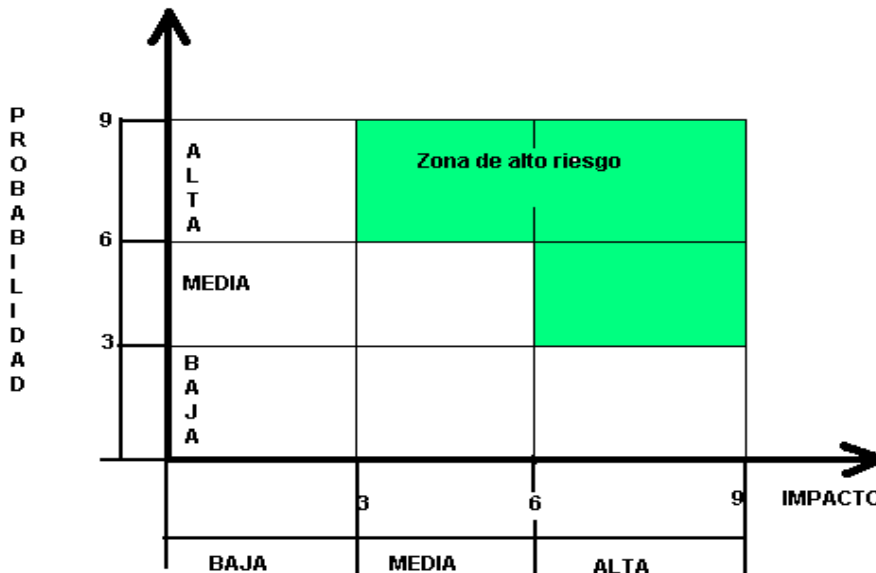


Figura 1.4 Representación gráfica de la matriz de riesgos, en donde confluyen todos los riesgos estimados y procesados.

Fuente: Documentos digitales “Curso completo Control Interno”. ANEC. Holguín. Cuba

Como marco de cierre de esta fase se deben resumir las *conclusiones* fundamentales a las que se han arribado, especialmente la relación de los riesgos más trascendentes con el propósito de definir las vías ulteriores para minimizar su probabilidad de ocurrencia.

Métodos y herramientas a utilizar en la etapa:

- Trabajo con tablas y análisis de matrices

Fase VI) Determinación de los objetivos de control

Objetivo: A partir del análisis, en el paso anterior, de la matriz de riesgos, definir cuáles serán las medidas que permitirán neutralizar, controlar o minimizar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados y procesados anteriormente.

Alcance: Al Comité de expertos y equipo investigador externo esencialmente.

Descripción: En este punto se establecen los denominados *objetivos de control*, que no son más que las medidas a adoptar para minimizar o neutralizar la posible ocurrencia de cada uno de los riesgos identificados y procesados según el procedimiento específico habilitado al efecto. Cabe destacar que la seguridad que se obtiene con la implementación de los objetivos de control es sólo *razonable*, como bien lo aclara la propia Resolución 60/11 del MFP.

Herramientas y métodos a utilizar:

- Tormenta de ideas y consenso científico

2.2 Conclusiones parciales del capítulo

Con la intención de habilitar un conjunto de aportes y limitaciones del procedimiento, se destacan varios elementos trascendentes en la concepción y diseño del mismo. Aunque cabe destacar que *únicamente* su efecto real se obtiene mediante la experimentación práctica a partir de la aplicación de dicho procedimiento en una entidad seleccionada a partir de sus indicadores socioeconómicos.

- *Científico:*

El principal impacto científico que pudiera tener el procedimiento lo constituye en sí el hecho de proveer a los directivos de una herramienta práctica y funcional para establecer criterios adecuados en la gestión y prevención de riesgos del SCI, tema insuficientemente tratado hasta la fecha.

- *Tecnológico:*

Aunque el aporte en cuanto a tecnología “dura” es extremadamente escaso (constituye una limitación real de la propuesta); el procedimiento podrá tener un impacto positivo en cuanto a la búsqueda definitiva de un cambio organizacional referente al tema objeto de estudio.

- *Económico:*

Aunque indirectamente, también se evidenciarán incrementos económicos positivos. Al contar con un Comité de prevención y control más exigente y profesional, se puede pensar en el logro parcial de una diversificación de la producción y los servicios; así como un incremento progresivo de los actuales ratios de calidad. Además, se establecen indicadores de gestión que de una forma u otra permitirán establecer criterios de comparación desde la perspectiva de la mejora continua en materia de control interno, especialmente en cuanto a la gestión y prevención de los riesgos que pudieran atentar contra el establecimiento de un sistema confiable.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA FORMALIZAR EL COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS, PERTENECIENTE AL SCI, EN LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE HOLGUÍN

A partir del establecimiento precedente del procedimiento para formalizar el componente Gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI, se procede en el presente capítulo a su aplicación práctica con el propósito de verificar su funcionalidad experimental. El mismo consta de 3 epígrafes, el primero de los cuales introduce el segundo; referido en su totalidad a validar cada uno de los supuestos teórico-metodológicos de la propuesta realizada. El tercero y último resume los principales resultados obtenidos durante el proceso de aplicación del procedimiento, destacando aportes y limitaciones en su concepción organizacional.

3.1 Aplicación del procedimiento para formalizar el Componente Gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI, en la empresa de productos lácteos de Holguín

En este epígrafe se definirán cada uno de los requisitos formales de aplicación del procedimiento propuesto en el capítulo anterior. La organización escogida para dicha validación experimental es la empresa de productos lácteos de Holguín, referida como una unidad estratégica importante en materia de control interno, debido al creciente impacto socioeconómico que posee en el territorio.

A continuación se detallan los resultados obtenidos en la paulatina implementación de cada una de las fases del procedimiento.

Fase I. Análisis histórico

Para el desarrollo de esta primera fase el estudio se basa, entre otras herramientas, de la metodología para realizar auditorías a la gestión de los recursos humanos facilitada por el procedimiento detallado al pie de página. Inicialmente, se desarrollan los requerimientos teóricos como parte del procedimiento propuesto.

- **Ubicación física:**

La empresa de productos lácteos de Holguín, es una entidad de subordinación nacional, que pertenece a la Unión láctea del Ministerio de la industria alimenticia, fue fundada el 15 de Diciembre de 1976 y está estructurada por cuatro establecimientos productivos, tres depósitos de helados y la unidad de dirección, que a su vez cuenta con cinco subdirecciones. La entidad tiene como marco territorial la provincia y posee un establecimiento en el municipio Moa, un establecimiento y un depósito de helados en el municipio Mayarí, un depósito de Helados en Banes y dos establecimientos, un depósito de helados y la dirección de la empresa en el municipio de Holguín.

- **Ministerio:**

La empresa de productos lácteos de Holguín pertenece al grupo empresarial de la industria alimenticia, a través del cual fluye todo el paquete de información y las indicaciones necesarias para el procesamiento de la producción, el cual permite a la organización la autonomía necesaria para desarrollar sus propios procesos y la manera de dirigir internamente, este grupo empresarial opera y dirige todas las entidades productoras de alimentos presupuestadas por el Estado, las cuales tienen como único objeto social satisfacer la demanda del pueblo como beneficio común.

Para el análisis integral de la fuerza de trabajo organizativa se detallan a continuación las etapas integrantes del proceso de auditoría a la gestión de los RRHH.

Etapas I Involucramiento

Objetivo: Atenuar la resistencia al cambio

Tareas:

1. Determinar la filosofía de dirección
2. Capacitación de los directivos

Etapas II Diagnóstico de la Gestión de los RRHH

Objetivo: Determinar posibles causas que afectan a la Gestión de los RRHH

Tareas:

1. Diagnóstico del entorno
 - Clientes
 - Proveedores
 - Legislación laboral
 - Mercado de trabajo
2. **Diagnóstico del ambiente interno**
 - Características de la fuerza de trabajo
 - Categoría ocupacional
 - Características de la tecnología
 - Cultura organizacional

Desarrollo del diagnóstico de la Gestión de los RRHH según etapa I)

Tarea 1. Filosofía de dirección

La dirección de esta empresa está enfocada en la Dirección por objetivos, los cuales, como sucede en muchas empresas del país, se definen anualmente, con lo que se pretende lograr un aumento del fortalecimiento de los valores que promueven el carácter socialista de nuestra sociedad y reflejar los aspectos específicos de nuestras condiciones en este campo como una vía para contribuir al perfeccionamiento de la dirección económica.

No obstante la empresa posee un cuadro de directivos unido y altamente calificado, los cuales mantienen un alto nivel de comunicación concurrente a la hora de la toma de decisiones, donde se ve en todo momento igualdad de criterios, se cuenta también con un comité de expertos que está integrado por especialistas de las áreas más importantes de la empresa encargados de dirigir las actividades de control interno, los que trabajan bajo igualdad de criterio, por lo que se puede catalogar que la empresa tiene una filosofía de dirección participativa.

A partir del establecimiento gradual de esta primera fase; se prioriza la posibilidad de reducir, coherentemente con las necesidades actuales de la organización, la resistencia al cambio inherente a cualquier proceso de implementación de una metodología

novedosa. En el caso del procedimiento que se pretende aplicar; la principal resistencia se enmarca en las generales insatisfacciones con experiencias anteriores en materia de control interno, y en especial de su segundo componente.

Tarea 2. Capacitación de los directivos

La capacitación de los cuadros y reservas se realiza con una frecuencia mensual, concebido a partir de un criterio preestablecido según la planificación habilitada a tales efectos. Dicho proceso se encuentra estructurado de manera tal que se aborde un tema específico en cada encuentro; los que están en consonancia con los procesos que se van desarrollando en la empresa.

Siempre se selecciona a un cuadro, que es el encargado de la propia actividad en la empresa para que imparta el encuentro, por ejemplo en la discusión de la Ley 60/11 sobre el control interno, se seleccionó a un cuadro directivo para el desarrollo de habilidades y capacidades gerenciales en dicha materia.

Diagnóstico a la GRRHH según etapa II)

Para determinar las posibles causas que afectan la gestión de los RRHH es necesario realizar un diagnóstico del entorno en el que opera la empresa, así como un análisis interno, para determinar cuales son los elementos dentro del diagnóstico que frenan el funcionamiento adecuado de la organización.

Análisis externo

Principales clientes:

Entre los principales clientes del Combinado Lácteo se encuentran la EMRAP (Empresa Municipal de Recreación y Alimentación Pública), la EPEES (Empresa Provincial de Establecimientos Especiales de los Servicios), Comercio Provincial Minorista, las FAR, el MININT, el sector de la Salud el sector de la Educación.

Principales proveedores:

- ALIMPORT (Leche y Grasas)
- TECNOAZÚCAR (azúcar)
- CUBARON (Alcohol)

- SUCHEL- Proquimia (Productos Limpieza)
- EMI Comandante Ernesto Che Guevara (Cubos, Bolsas, Cestos)
- Lácteos Metro (polietileno, estabilizador, bicarbonato, sales fundentes, etc)
- ADYPEL (Precintas, pegatinas)

Estos constituyen los proveedores más importantes que posee la empresa. El acumulado total se encuentran detallados en el **Anexo 3**.

Legislación laboral

La legislación laboral vigente en la empresa de productos lácteos es la que está establecida a nivel nacional para todos los organismos de este segmento organizacional. Se tiene establecidas una serie de normas de trabajo, sanciones contra el delito e ilegalidades que favorecen, y a la vez son asimiladas, por los trabajadores de la entidad. La coherencia y adaptabilidad a los nuevos requerimientos de la Resolución 60/11 de la Contraloría general de la República han sido hasta el momento de aplicación del procedimiento insuficientes.

Diagnóstico del ambiente interno de la empresa

Características de la fuerza de trabajo

Laboran por tiempo indeterminado un total de 267 trabajadores de ellos 66 mujeres para el 20 % de ocupación femenina. Del total de trabajadores 25 son dirigentes, 47 técnicos, 11 administrativos, 67 de servicio y 211 obreros. Existen 1 buros sindicales, un comité de PCC, un comité de la UJC, dos núcleos y dos comités de base independientes. La fuerza de trabajo en la etapa de primavera se eleva de acuerdo al respaldo productivo que exista en dependencia de la entrada de materia prima, tanto del territorio como de otras provincias, como es el caso de los desvíos de leche de Camaguey, las Tunas y Bayamo.

El objetivo para el que está creada la organización es la producción y distribución de leche para los niños de 0 a 7 años y de Yogurt de soya para los niños de 7 a 13 años, mezclas físicas y producciones a partir de leche y frijól soya con destino a la canasta

básica, al consumo social y la recaudación de divisa y sustitución de importaciones en las cadenas hoteleras, de tiendas recaudadoras, organismos con suplemento alimentario y el sistema de comercialización de la UNILAC.

Cumplimiento de la plantilla

Este indicador se comporta en un 100%, al encontrarse ajustada según normativas vigentes luego del actual proceso de idoneidad demostrada que se lleva a cabo en la entidad y el país. Todos los detalles al respecto en el **Anexo 4**.

Distribución de plantilla por sexo

El sexo predominante se el masculino; el cual representa un 80% del total de trabajadores del combinado, dando una vista panorámica de que el trabajo que se realiza en esta organización es generalmente pesado y con alto riesgo de accidentabilidad. El sexo femenino predomina principalmente en las áreas de la cocina y de oficinas. El cúmulo total de datos relacionados con este apartado se encuentra en el **Anexo 5**.

Categoría ocupacional

La categoría ocupacional se encuentra estructurada según los requisitos teóricos establecidos al respecto. En tal sentido, se recomienda analizar los indicadores puntuales referidos a la cantidad de directivos, administrativos, técnicos, de servicio y obreros, en el **Anexo 6**.

Índice de ausentismo

El índice de ausentismo en la entidad es notable, causa que atrasa el proceso productivo debido a los contratos; que es la categoría ocupacional que predomina en el área productiva. Dicha categoría se comporta de forma inestable, atentando de manera directa contra el óptimo comportamiento de sus indicadores económico-financieros, debido a la cotidianidad de ofrecerles empleo a trabajadores que no cuenten con el aval profesional establecido. En tal sentido, se debe establecer un plan de conformación de perfiles de idoneidad demostrada ante un cargo determinado.

Índice de rotación o índice de fluctuación de la fuerza de trabajo

Este indicador se mantiene estable dentro de la empresa, oscila de 3% a 4%, no obstante, la labor del personal que causa baja es asumida rápidamente por otro trabajador, ya que el trabajo por áreas es en grupo donde siempre existe la voluntad por parte de los trabajadores de asumir este tipo de responsabilidades en el momento en que se dan este tipo de circunstancias.

Nivel de competencia

En la actualidad la entidad cuenta con una serie de políticas de recursos humanos que caracterizan la idoneidad sobre los requisitos y experiencia en disímiles materias de corte profesional. Sin embargo, no se encuentran estructurados según los requisitos teóricos descritos en la familia de normas cubanas 3000, referentes al Sistema integrado de capital humano. En tal sentido, se recomienda actualizar su actual plan de superación y postgrado a partir de los referentes académicos en dicha serie de normas. Las políticas establecidas en función de los actuales perfiles de competencia profesional son insuficientes y no se adaptan a la gestión organizacional.

Las más objetivas y adaptables se corresponden específicamente para los cargos de dirección y de oficina; constituyendo el marco empresarial más competente en el tema. En el caso del resto de las categorías ocupacionales, al no encontrarse diseñados los perfiles de competencias a este nivel, los niveles de aseguramiento profesional son escasos e inconsecuentes con las necesidades empresariales.

Cultura organizacional

En La empresa de productos lácteos de Holguín predomina generalmente el sexo masculino, el cuál representa el 80 % del total. Además, éste género es el que predomina en los cargos de dirección, destacando que el número reducido de mujeres que ocupan este tipo de cargos lo desempeñan excelentemente, casi todas se agrupan en el área de la cocina y recursos humanos, muy pocas en el área del proceso productivo, debido a la complejidad de las labores que allí se realizan, por lo general

son pesadas y de alta peligrosidad y accidentabilidad, que requieren destreza masculina.

La estructura organizativa es escalonada con notables insuficiencias operativas en cuanto a la delegación de autoridad y las posibles reorganizaciones internas que se pudieran realizar en cuanto a cambio de mando. Se puede asumir la cultura, según los referentes teóricos aportados por Ansoff (1985) (que refleja la cultura inducida por la evolución de la empresa y un conjunto de atributos uno de los principales es su actitud hacia el cambio) como de tipo **cultura reactiva**. Según el teórico, esta tiene *“carácter introvertido, se centra en el presente y busca en el pasado precedentes de actuación. Acepta cambios y riesgos mínimos, sólo imprescindibles”*²⁰.

Medio ambiente

La relación ambiental de la organización resulta agresiva; debido en primera instancia a la utilización de diversos productos químicos como materiales detergentes para la higienización tecnológica. Los fundamentales son sosa cáustica, cloro, detergente y ácido fosfórico concentrado.

La entidad trabaja arduamente para cumplir con las normas referentes al cuidado del medio ambiente con el tratamiento adecuado con los residuos y los gases refrigerantes que utiliza en los procesos de congelación, realizando mantenimientos continuos a las redes de tuberías por los que fluyen. Los desechos líquidos de estos productos van al sistema de desagüe de las aguas albañales, ya que la entidad no cuenta con una planta de tratamiento de residuales. Los desechos sólidos son depositados en los supiaderos, los cuales no tienen las características normadas.

En tal sentido, se debe establecer una estrategia integradora con un carácter eminentemente facilitador para gestionar adecuadamente una relación sustentable con el entorno.

Análisis de la tecnología

La tecnología empleada en la línea de helado de moneda nacional es de nacionalidad

²⁰ Schein H Edgar. *La cultura empresarial y el liderazgo*. S/E La Habana.

china, en ella hay 2 compresores DYLAN, contando además con una nevera que tiene dos evaporadores, tiene una torre de enfriamiento para los compresores y los frigorizadores (cañones de helado).

Fase II. Análisis de Grupos implicados en el proceso de planeación estratégica

En esta etapa se analizan cada una de las variables integradas al proceso de Planeación estratégica de la organización, referidas según el diseño presentado en el procedimiento presentado en el capítulo anterior. A continuación se analizan cada una de las variables integradas en dicho proceso.

Análisis de la misión

La misión bajo la cual se trabaja actualmente en la organización es la que a continuación se brinda: *“Acopiar, producir y distribuir leche y sus derivados, además de productos a partir del fríjol de soya y mezclas físicas. Todos de alta calidad, teniendo como principal objetivo a la canasta básica, el consumo social y el mercado captador de divisas”.*

Dicha declaración de misión resulta en extremo ineficiente, al poder integrar dentro de su formulación diversos requisitos que desde la teoría no debieran faltar en ninguna. En este caso debe ser más motivadora y centrada en los intereses comunes de la sociedad, al facilitar un medio de satisfacción del cliente potencial y final. Debido a ser una organización de esa magnitud y complejidad, debiera ineludiblemente incluir dentro de sus intereses empresariales diversificar el mercado en virtud de las necesidades actuales de modernización y climatización de nuestro sistema social. Aunque su formulación resulta clara y precisa, no encierra el servicio prestado como una ambición sino más bien como un encargo social de obligado cumplimiento.

En virtud de lo anteriormente declarado, y como elemento primario de implementación del procedimiento, se propone la siguiente misión:

“Somos una empresa eficiente, de reconocido prestigio nacional, productora y comercializadora de productos lácteos y derivados de la soya de alta calidad. Desarrollamos nuevos productos para diversos mercados y exigencias, con una distribución rápida, eficaz, estable y segura. Nuestros técnicos y trabajadores son competentes y se preparan con encomio en la gerencia moderna; adoptando flexibilidad

para los cambios de tecnología y variaciones del entorno competitivo en que encuentran nuestros clientes actuales y potenciales”

Análisis de la Visión

La que se propone a continuación es la visión presentada por la organización en el período investigativo estudiado:

- ❖ *Somos una empresa eficiente, de reconocido prestigio nacional, productora y comercializadora de productos lácteos y derivados de la soya de alta calidad.*
- ❖ *Desarrollamos nuevos productos para diversos mercados y exigencias, con una distribución rápida, eficiente, estable y segura.*
- ❖ *Nuestros trabajadores están motivados, por lo que es elevado el sentido de pertenencia para con la organización, se logra la satisfacción laboral haciendo comunes los intereses personales con los colectivos, existiendo seguridad y estabilidad para el éxito.*

- ❖ *Los cuadros, especialistas, técnicos y trabajadores son competentes, están calificados, preparados en la gerencia moderna, flexibles para los cambios, de equipamiento, tecnología y variaciones del entorno competitivo.*
- ❖ *El perfeccionamiento empresarial ha influido decisivamente en la utilización racional de los recursos humanos y financieros, logrando el éxito de las diferentes unidades de negocio de la empresa.*

Dicha visión se encuentra incorrectamente redactada, al encontrarse inequívocamente solapada en función con los requisitos planteados anteriormente en la misión. Dicha variable del proceso de planeación estratégica debe tener un matiz eminentemente futurista, planteando directrices de trabajo para el quinquenio siguiente a su diseño y concepción. Debe mostrar a los clientes, de manera concreta, los resultados que se lograrán a partir de la realización de sus productos con un carácter de mejora continua. En virtud de lo anteriormente declarado, y como elemento primario de implementación del procedimiento, se propone la siguiente visión:

“Satisfacer, con un espíritu creciente de expectativas, las necesidades de nuestros clientes y penetrar con mayor intensidad y amplitud territorial en los mercados de moneda nacional y divisas, con la profesionalidad y el prestigio que nos identifica como pilares en la elaboración de productos lácteos de la región oriental”.

Análisis de las ARC

Las Áreas de Resultados Clave (ARC) constituyen áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la empresa. Dichos logros son necesarios para que la institución lleve a cabo con éxito su misión. En el caso del presente proyecto investigativo se detallan según los requisitos de la planeación estratégica actual de la organización.

A continuación se muestran las ARC por las cuales se trabaja; que serán críticas en el manejo ulterior de la identificación y procesamiento de los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos de trabajo y el plan de prevención; unificados en la reciente Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República.

En el caso de los objetivos estratégicos, definidos según las ARC por las cuales se trabaja, corresponden en esencia al tratamiento de factores claves del éxito (factores que determinan en buena medida el adecuado trabajo en cada una de las ARC).

Dichas ARC se deben redefinir pues las actuales no abarcan toda la gestión organizacional; aunque no constituye esta la esencia del proyecto investigativo. A continuación se definen las ARC que se integran dentro de su proceso de planeación:

- I. Acopio de leche, ventas, abastecimiento y transporte
- II. Perfeccionamiento empresarial, recursos humanos, materiales y financieros.
- III. Producción, captación de Moneda libremente convertible y sustitución de importaciones.
- IV. Mantenimiento Industrial e inversiones.
- V. Ciencia, técnica y medio ambiente.

Principales objetivos estratégicos definidos para el ARC de Perfeccionamiento empresarial, recursos humanos, materiales y financieros

1. Diseñar e implantar un sistema de gestión de los recursos humanos capaz de: (Utilización de tres variables de las cuales depende la efectividad de la gestión de los recursos humanos).

- La habilidad.
- La motivación.
- La flexibilidad o adaptación al cambio.

Estas tres variables tienen que operar de forma simultánea, pues de lo contrario la efectividad del trabajo disminuye.

2. Diseñar e implantar un sistema de gestión de la calidad que introduzca en la cultura de la organización cambios tales que la participación de los trabajadores impida la producción sin la calidad requerida.

3. Perfeccionar los sistemas de control interno y la profilaxis para evitar la comisión de delitos, desvíos y sustracciones.

4. Mantener la vigilancia revolucionaria para evitar hechos del enemigo que dañen a los trabajadores, nuestras instalaciones y el cumplimiento de nuestro objeto social.

El resto de los objetivos estratégicos que se corresponden con cada una de las ARC referidas anteriormente se detallan en el **Anexo 7**.

Fase III Estrategias empresariales

Esta etapa del procedimiento tiene el propósito definido de establecer la comparación entre las estrategias empresariales y su relación con las herramientas administrativas utilizadas para trabajar el tema del control interno en la organización.

Como la organización estudiada se caracteriza por la multiactividad, deberían estar presentes los tres niveles establecidos de estrategia: las globales o corporativas (de empresa), las de unidades de negocios y las funcionales. En el caso específico de la empresa de productos lácteos **no** se cuentan con UEN definidas, por lo que carecen de estrategias de ese segundo nivel, en virtud de lo cual se analizarán las de primer y tercer nivel.

Al no existir estrategias definidas por ARC, se establece como “estrategia muestra” la que a continuación se propone, adaptándose fundamentalmente al ARC I. Acopio de leche, ventas, abastecimiento y transporte. Dicha estrategia se sustenta además en los objetivos estratégicos diseñados para el resto de las ARC.

- Incremento de la producción para los próximos 2 años, con el objetivo de ampliar la cartera de productos, haciendo un uso racional del capital humano con el que cuenta la empresa, a través de un control interno eficiente como herramienta necesaria para controlar los procesos que permitan alcanzar los volúmenes de productos esperados.

Fase IV. Desagregación de grupos por áreas de la empresa

En esta etapa se definen los factores primarios de la gestión empresarial que pudieran constituir puntos críticos de actuación. Los mismos se estudian con el propósito de analizar el comportamiento de la organización en el entorno empresarial en que se desarrolla. La herramienta de diagnóstico a utilizar en la etapa lo constituye el análisis DAFO de investigación (Figura 1.2, Capítulo II del presente informe). Los factores se establecen según una composición jerárquica en función del cumplimiento de la misión organizacional; pudiendo ser clasificados en debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Análisis del macro-entorno Empresarial

Entre los factores referidos como oportunidades se encuentran el mercado seguro y cercano, crecimiento de las tiendas recaudadoras de divisas y posibilidades de adquirir financiamiento. Por su parte, las amenazas más relevantes lo constituyen la insuficiente cantidad de leche fresca en la provincia y disminución de presupuesto de gasto para las empresas con suplemento alimentario.

Análisis del micro-entorno Empresarial

Entre los factores referidos como fortalezas se encuentran las crecientes posibilidades de ampliar los surtidos, ser el principal productor de la provincia y la mano de obra disponible. Como debilidades más importantes se destacan el bajo nivel de acopio de

leche fresca, bajo nivel de aprovechamiento de la capacidad industrial y la falta de organización de los procesos productivos.

El resto de los factores consultados y clasificados según esta metodología se encuentran detallados en el **Anexo 8**, desde donde se extrajeron los más relevantes para el funcionamiento adecuado del sistema productivo.

El análisis referido según la construcción de la matriz MEFE, arrojó un valor absoluto de 258 puntos; existiendo un predominio de las oportunidades del entorno empresarial inmediato como elemento externo de gestión.

Por su parte, la construcción de la matriz MEFI arrojó un valor absoluto de 243 puntos; existiendo un predominio negativo en el desarrollo interno de la entidad, al predominar las debilidades según el criterio de expertos.

Finalmente, ambas matrices se relacionan con el propósito de construir la DAFO; que como herramienta de diagnóstico integral arrojó la existencia de una situación mayoritariamente defensiva. Esto es, el cuadrante objetivo en que se desempeña laboralmente la organización está rodeada mayoritariamente de un ambiente eminentemente oportuno con marcadas debilidades internas que deben ser neutralizadas.

En tal sentido, resulta prudente establecer estrategias de corte defensivo basada en la siguiente solución estratégica general: Necesidad urgente de reducir las debilidades internas que atentan contra el adecuado funcionamiento empresarial con el propósito de aprovechar al máximo las oportunidades brindadas por el medio empresarial en que esta se desarrolla (importante neutralizar con prioridad máxima las debilidades con un elevado nivel ponderable según el consenso de los expertos).

Fase V. Identificación de los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos de trabajo y Plan de prevención

V.1 Estimación y procesamientos de los riesgos

En esta etapa se identifican, a partir del análisis previo de la misión, visión, ARC, FCE y objetivos estratégicos los posibles riesgos que, de concretarse, limitarían notablemente los resultados que se pudieran alcanzar en materia de control interno.

Como subetapa se estimarán y procesarán estos riesgos a partir de la metodología descrita en el capítulo anterior (Figura 1.3, página 26 del presente informe). Cada uno de los riesgos se encuentra detallado según el ARC a la que corresponda. Sin embargo, resulta notable señalar que un mismo riesgo puede ocasionar, de concretarse, consecuencias negativas en más de un ARC. Los riesgos definidos a continuación son fruto de un trabajo en equipo bajo el criterio del Comité de expertos creado para el diagnóstico.

Riesgos más importantes asociados a cada ARC

I. Acopio de leche, ventas, abastecimiento y transporte

1. Posible incremento del empeoramiento del estado técnico del transporte automotor de la entidad
2. Incremento de la situación actual en cuanto a la falta de piezas de repuestos
3. Insuficientes niveles de abastecimiento, por debajo de lo permisible
4. Bajos niveles de ventas en los puntos de distribución de productos lácteos
5. Inaccesibilidad de los caminos para el encuentro de los abastecedores de leche con el transporte receptor
6. Pérdida inesperada de un cliente ó un proveedor importante
7. Rotura repentina de algún equipo importante

II. Perfeccionamiento empresarial, recursos humanos, materiales y financieros

1. Decremento del actual nivel de capacitación del personal implicado en el proceso de perfeccionamiento empresarial.
2. Disminución de la frecuencia de coordinación de los cursos.
3. Deficiencias en la tramitación del pago de salario a un trabajador.
4. Uso irracional de materia prima y materiales.
5. Uso ineficiente de los activos fijos de la empresa como son: computadoras, inmuebles y artículos de oficina entre otros.

6. Posible incumplimiento de cualquiera de los portadores energéticos establecidos
7. Posible ocurrencia de hechos delictivos e ilegalidades
8. Realización de dobles facturas ó la falsificación de las mismas
9. Documentación mal confeccionada, ilegible, sin cuño, sin definir responsable ni foliado
10. Ocurrencia de hechos delictivos vinculados al cobro de las deudas envejecidas

III. Producción, captación de Moneda libremente convertible y sustitución de importaciones

1. No realizar estudios para mejorar métodos de trabajo
2. Predominio de la moneda nacional en los puntos de venta y distribución de setos productos
3. No poseer productos identificados como UEN, que reporten utilidades para el beneficio de la economía del país
4. Dependencia de recibir recursos exportados de otros países y no buscar alternativas de generarlos en nuestro propio país
5. No realizar búsquedas exploratorias de nuevos mercados

IV. Mantenimiento Industrial e inversiones

1. Reducción del presupuesto anual de inversiones para la empresa.
2. No estar en consonancia, relativamente, con el desarrollo industrial de las grandes empresas del mundo de productos lácteos.
3. No buscar alternativas que permitan el ahorro de inversiones y recursos.
4. No realizar inversiones en el sector del turismo
5. Mantener una cultura organizacional reactiva sin enfoques hacia nuevas filosofías de dirección y nuevos métodos de trabajo que mejoren la gestión empresarial para el futuro.

V. Ciencia, técnica y medio ambiente

1. Escape de amoníaco
2. La acumulación de residuos sin tratamiento
3. El estancamiento en los procesos innovadores para el desarrollo de nuevas tecnologías y procedimientos.
4. Posibles insuficiencias en el programa integral de mantenimiento de la maquinaria.
5. No crear la conciencia en todos los trabajadores de la empresa de que el mejoramiento continuo de la ciencia y la técnica forma parte de la ética profesional de los trabajadores.
6. Decremento de las actuales acciones en materia de concientización sobre el impacto positivo de la ciencia y la técnica como aliciente del incremento sostenible de las producciones varias.

Para el caso de la implementación de la subfase **V.I** (Estimación y procesamiento de los riesgos identificados) se tomará como muestra el acumulado de riesgos identificados para el **ARC I. Acopio de leche, ventas, abastecimiento y transporte**, por constituir el elemento rector de su objeto social y una variable de marcada sensibilidad e impacto económico-social. No obstante, el procesamiento del resto de los riesgos identificados en cada ARC se estima de manera idéntica.

Para la “filtración” de los riesgos más trascendentes dentro del ARC 1 se realizó un análisis a partir de la herramienta conocida como gráfico de Pareto, donde el “20 % de los vitales” son los que se detallan a continuación. Los resultados del análisis se encuentran reflejados en el **Anexo 9**.

ARC	RIESGO	CAUSAS PROBABLES
ARC 1. Acopio de leche, abastecimiento y transporte	1.Posible incremento del empeoramiento del estado técnico del	1.1 Deficiencias en el programa de mantenimiento planificado



	trasporte automotor de la entidad	1.2 Uso del transporte automotor para el desarrollo de tareas ajenas al objeto social de la entidad.
		1.3 Inexistencia de piezas básicas para el adecuado funcionamiento del parque de equipos.
		1.4 Personal con insuficiente experiencia laboral en temas mecánicos.
	2. Incremento de la situación actual en cuanto a la falta de piezas de repuestos	2.1 Recrudescimiento del bloqueo económico-financiero impuesto a Cuba
		2.2 Deficiente desarrollo del movimiento de innovadores y racionalizadores
		2.3 Disminución de la partida de presupuesto asignada al área de transporte
	3. Insuficientes niveles de abastecimiento, por debajo de lo permisible	3.1 Consecuencias directas del cambio climático en el clima del territorio



		3.2 Deficiente sistema de pago a los productores.
		3.3 Existencia de marcados problemas con la transportación de recogida de abastecimientos.
		3.4 Disminución del presupuesto asignado a las operaciones de compraventa de abastecimientos.
	4. Bajos niveles de ventas en los puntos de distribución de productos lácteos	4.1 Mala ubicación geográfica de los puntos de distribución de los productos lácteos
		4.2 Inexistencia de una investigación de mercados habilitada específicamente para puntos de distribución.
		4.3 Escasos niveles de solvencia económica en la población.
	5. Inaccesibilidad de los caminos para el encuentro de los abastecedores de	5.1 Crítico estado actual de las vías y carreteras rurales.

	leche con el transporte receptor	5.2 Inexistencia de transporte automotor diseñado y habilitado para trabajar en áreas de difícil acceso.
		5.3 Existencia de proveedores con una fuerte cultura campestre, por lo que se imposibilita la negociación en cuanto a abastecimiento se refiere.

A partir de la identificación, en el análisis tabular anterior, de los riesgos más representativos en el ARC estudiada a través del gráfico de Pareto; se procede entonces a la estimación y procesamiento de los mismos a partir de los requisitos teóricos determinados en el procedimiento específico habilitado en la figura 1.3 (página 26) del capítulo 2 del presente informe.

Subfase 1. Determinación del impacto según análisis tabular tentativo

En esta subetapa se definen los indicadores de impacto (efecto, directo o indirecto, que pudiera tener la materialización del riesgo en la entidad) para cada uno de los riesgos identificados. Los valores ponderables se extraen en cada caso de la tabla registrada en el **Anexo 2**.

Subfase 2. Determinación de probabilidad o frecuencia de ocurrencia del riesgo

En esta subetapa se definen los indicadores de probabilidad o frecuencia (frecuencia de tiempo en que aproximadamente se concreta el riesgo en la entidad) para cada uno de los riesgos identificados. Los valores ponderables se extraen en cada caso de la tabla registrada en el **Anexo 1**.

Subfase 3. Exposición y pérdida esperada

Se definen las pérdidas económicas esperadas ante la posible ocurrencia de cada uno de los riesgos identificados en la fase anterior. Para los riesgos puramente económico-

financieros se propone la expresión determinada a continuación; aunque **no** tiene una influencia directa en el ARC escogida.

$$PE = F * V$$

Donde:

PE: Pérdida esperada o exposición en \$/año

F: Veces probables en que el riesgo se concreta al año

V: Pérdida estimada para el caso en que el riesgo se concrete

ARC	Riesgos	Causas	Clasific.		Frecuencia (F)	Impacto (I)	Exposición (I*F)	
			I	E				
1. Acopio de leche, ventas, abastecimientos y transporte	1. Posible incremento del empeoramiento del estado técnico del transporte automotor de la entidad	1.1	X		5	7	35	
		1.2	X					
		1.3		X				
		1.4	X					
	2. Incremento de la situación actual en cuanto a la falta de piezas de repuesto.	2.1		X	6	4	24	
		2.2		X				
		2.3	X					
	3. Insuficientes niveles de abastecimientos, por debajo de lo	3.1			X	6	5	30
		3.2	X					
		3.3	X					
3.4		X						

	permisible.						
	4. Bajos niveles de ventas en los puntos de distribución de productos lácteos	4.1		X	6	7	42
		4.2	X				
		4.3		X			
	5. Inaccesibilidad de los caminos para el encuentro de los abastecedores de leche con el transporte receptor.	5.1		X	6	4	24
		5.2		X			
		5.3		X			

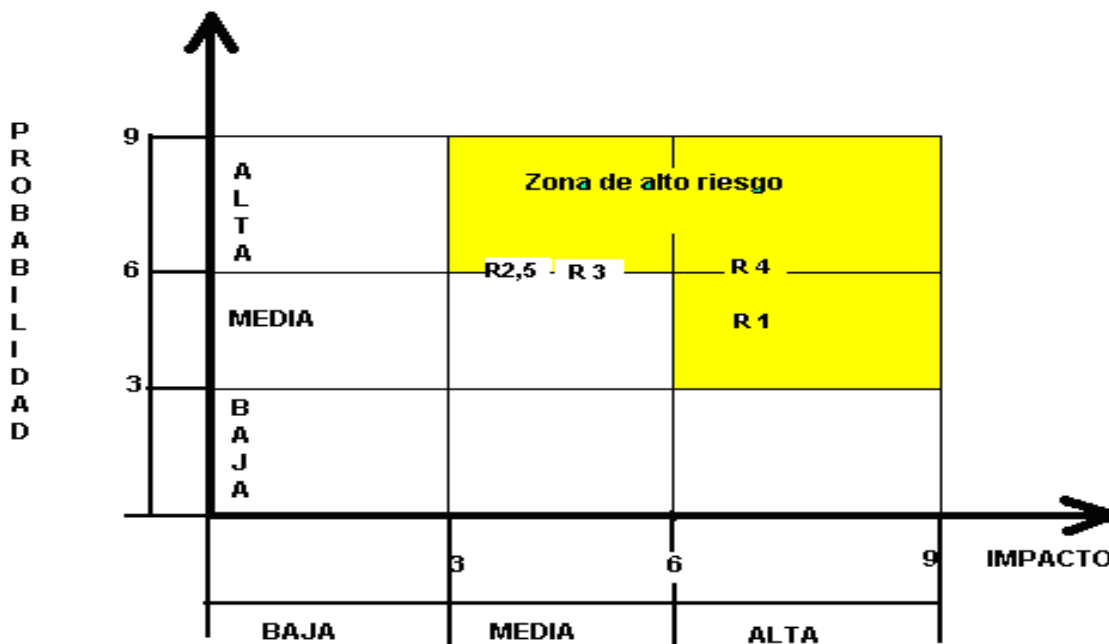
Subfase 4. Conclusiones parciales

En esta subetapa se detallan las conclusiones primarias a las que se arriban luego del procesamiento tabular de cada uno de los riesgos previamente identificados. En el caso que ocupan los riesgos definidos para el ARC objeto de estudio, se establecen relaciones importantes entre la frecuencia de probable ocurrencia del riesgo y el impacto (consecuencias o efectos negativos que la ocurrencia de este pudiera tener en la empresa).

Una vez estimados y procesados cada uno de los riesgos; se procede a incluirlos en la matriz de riesgos, con el fin de establecer un orden jerárquico a la hora de implementar

la fase VI del procedimiento, que se ocupa de establecer el Plan de gestión y prevención de riesgos en cuestión. Los resultados recolectados para el análisis tabular se encuentran en el gráfico 1.5 que se muestra en la siguiente página.

Es destacable que **todos** los riesgos se encuentran en la zona de “alto riesgo”, por lo que la fase VI será crítica para el manejo eficiente de la administración de dichos riesgos.



Fase VI. Determinación de los objetivos de control

A partir del análisis, en el paso anterior, de la matriz de riesgos, en esta etapa se definen cuáles serán las medidas que permitirán neutralizar, controlar o minimizar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados y procesados anteriormente.

Los riesgos enmarcados dentro de la “zona de alto riesgo” (zona de color amarillo) serán los primeros a neutralizar, debido a que su posible ocurrencia tiene un valor asociado a impacto negativo superior. Para el ARC estudiada resulta interesante reconocer que todos los riesgos incluidos en ella son “altamente peligrosos”; los que son

referidos a continuación con un carácter descendente de prioridad a partir de los resultados arrojados por la matriz:

R 4 (riesgo 4): Bajos niveles de ventas en los puntos de distribución de productos lácteos.

R 1 (riesgo 1): Posible incremento del empeoramiento del estado técnico del transporte automotor de la entidad.

R 3 (riesgo 3): Insuficientes niveles de abastecimiento, por debajo de lo permisible.

R 2 (riesgo 2): Incremento de la situación actual en cuanto a la falta de piezas de repuestos.

R 5 (riesgo 5): Inaccesibilidad de los caminos para el encuentro de los abastecedores de leche con el transporte receptor.

Con el orden de prioridad, anteriormente descrito, se propone a continuación el establecimiento de los **objetivos de control** (plan de medidas encaminadas a prevenir la posible ocurrencia del riesgo) según los requisitos detallados en la Fase VI del procedimiento, habilitado en la página 30 del presente informe técnico.

Es destacable resaltar que estos objetivos de control constituyen solamente una propuesta primaria; pero que pueden ser tantos como se establezca dentro de la organización, fundamentalmente por el personal más capacitado y experimentado.

ARC	Riesgo	Objetivos de control
1. Acopio de leche, ventas, abastecimiento y transporte	1. Posible incremento del empeoramiento del estado técnico del transporte	1.1 Establecer un programa de mantenimiento preventivo planificado, asesorado por especialistas de la Facultad de ingeniería de la universidad.
		1.2 Establecer una partida directa del presupuesto general de la empresa para habilitar el programa de mantenimiento propuesto.



automotor de la entidad.	1.3 Fomentar el desarrollo integral del movimiento de innovadores y racionalizadores dentro de la propia institución.
	1.4 Garantizar el proceso de contratación “crítica” con empresas arrendatarias de transporte automotor como SERVICAR, AUSA, etc, con el propósito de garantizar el servicio incluso con problemas técnicos del parque graves.
	1.5 Fomentar las relaciones con transportistas privados para casos de extrema necesidad en la prestación del servicio.
2. Incremento de la situación actual en cuanto a la falta de piezas de repuestos.	2.1 Búsqueda de proveedores alternativos en el exterior a partir de una solicitud previa al Ministerio.
	2.2 Establecer un proceso formal de contratación con particulares habilitados al respecto.
	2.3 Incentivar la actual política de ahorro de recursos que se lleva a cabo a nivel nacional.
3. Insuficientes niveles de abastecimiento, por debajo de lo permisible	3.1 Establecer un sistema de investigación de mercados, con el propósito de ampliar el marco actual de proveedores y/o suministradores, con el propósito de reducir las actuales limitaciones al respecto.
	3.2 Potenciar el programa de superación y postgrado en el tema de análisis de la cartera de proveedores, de ser posible con especialistas externos de formación académica.

		<p>3.3 Establecer sistemas y formas de pago más efectivas y con un carácter más atractivo para los suministradores, incluyendo la tramitación en efectivo.</p>
		<p>3.4 Fomentar la política de fomento de la ganadería urbana y suburbana, que aunque no constituya la esencia de los suministros; sí pudiera influir notablemente en el incremento progresivo y sostenible de la producción.</p>
		<p>3.5 Comprobar la salida de recursos verificando y comprobando el documento de solicitud de los materiales, con la firma de los responsables implicados en el proceso.</p>
	<p>4. Bajos niveles de ventas en los puntos de distribución de productos lácteos</p>	<p>4.1 Establecer un sistema de investigación de mercados; con el propósito de establecer un criterio unificador en cuanto a las variables de segmentación más importantes para ubicar los puntos de ventas en sitios realmente estratégicos.</p>
		<p>4.2 Establecer una estrategia funcional en cuanto al análisis de la cartera de productos (se encuentra realizado la matriz BCG); reforzando la producción en los productos estrellas y vacas lecheras.</p>
		<p>4.3 Incrementar los esfuerzos por certificar las producciones con sistemas de calidad registrados por las normativas referentes a la inocuidad de los alimentos y certificación de garantía.</p>



		<p>4.4 Establecer procesos de contratación del servicio con particulares; interesados en comercializar nuestros productos a cambio de un pequeño margen de utilidades.</p>
		<p>4.5 Incrementar los esfuerzos actuales en materia de imagen corporativa y de diseño externo del producto; pues hoy las producciones tienen un sistema de envase muy rústico y desagradable.</p>
		<p>4.6 Establecer un estudio de diseño de producto, con vistas a sustituir las actuales condiciones organolépticas y de diseño externo de nuestras producciones.</p>
		<p>4.7 Evaluar la propuesta de sistema de pago para el próximo año y lograr que responda a obtener eficiencia en las actividades de la producción y los servicios</p>
	5. Inaccesibilidad de los caminos para el encuentro de los abastecedores de leche con el transporte receptor	<p>5.1 Establecer un mapa de “ruta logística”, que permita racionalizar los recorridos diarios; optimizando de este modo recursos indispensables para el cumplimiento de la misión como combustible y parque automotor.</p>
		<p>5.2 Promover la política de fomento de la ganadería urbana y suburbana, concentrando las ganaderías en municipios cercanos con unidades próximas a la carretera que funciona como vía de acceso central.</p>
		<p>5.3 Establecer, de conjunto con profesionales de la Facultad de ingeniería industrial, un estudio sobre “ruta crítica”; posibilitando de esta manera realizar el</p>

		recorrido óptimo en materia de abastecimiento.
		5.4 Agilizar el proceso de establecimiento del sistema GPS en todo el parque automotor, aunque se recomienda incluirlo luego de la realización del estudio de la “ruta crítica”.

Fase VII) Detección del cambio

Esta etapa tiene por objetivo determinar el grado de relevancia que le ha aportado la implementación del procedimiento propuesto a la organización; en materia de gestión y prevención de riesgos del sistema de control interno. Dicha detección se hace patente únicamente después de los primeros cuatro o cinco meses posteriores al comienzo de la aplicación del mismo.

Cabe destacar que dicha detección del cambio es inherente a la actualización periódica de los riesgos, que los especialistas aseguran debe tener una frecuencia anual. Si de forma general la organización mejora integralmente su SCI; entonces habrá sido eficaz la propuesta realizada.

3.2 Aportes y limitaciones de la etapa de implementación del procedimiento

Con la implementación del procedimiento se lograron establecer una serie de criterios que hasta el momento se encontraban vírgenes en la institución; constituyendo **aportes** importantes los que a continuación se refieren:

- Se establecieron las bases documentales primarias para la gestión y prevención de riesgos del Sistema de control interno, en relación directa con cada una de las ARC con que trabaja la Empresa de productos lácteos. Además, se cuantificaron y procesaron los riesgos más trascendentes desde la ciencia para la mejora integral del sistema.
- Se estableció un criterio unificador para actualizar anualmente el segundo componente del SCI, que hasta el momento de la investigación era en extremo ineficiente, avalados en las directrices de la recientemente emitida Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República.
- Se reformularon variables obsoletas dentro del proceso de planeación estratégica que actualmente se desarrolla en la entidad (por ejemplo: misión, visión, objetivos estratégicos y políticas departamentales). Además, se estableció un diagnóstico de su situación actual a partir del análisis DAFO de investigación.
- Se aplicaron herramientas de diagnóstico que, aunque ya se habían aplicado con anterioridad en la Empresa de productos lácteos, permitieron diagnosticar desde el criterio externo la situación estratégica actual de la organización y sus perspectivas de desarrollo futuro.
- Se estableció un modelo para la gestión y prevención de riesgos del SCI, que podrá ser actualizado periódicamente por los trabajadores encargados del Componente con el propósito de evitar resultados negativos en las próximas Comprobaciones nacionales al SCI por parte de la Contraloría General de la República.

Por su parte, existen aún **limitaciones** en la concepción y validación experimental del procedimiento en cuestión, algunas de las cuales se pudiera resumir en:

- La última etapa o fase generalizadora del procedimiento (Detección del cambio) no es posible verificarse hasta dentro de los próximos cuatro meses posteriores al inicio de la implementación del procedimiento. Por lo anterior, no es posible “medir” el grado de eficacia del modelo si este se debe actualizar anualmente según requisitos de la Resolución.
- Como este modelo es resultado directo de una Resolución ministerial, sus condiciones primarias pueden cambiar en la misma medida en que varíen las condiciones del ministerio que actualmente regula el SCI.
- Su aplicación depende, en buena medida, del nivel de asimilación de recursos que tenga la organización objeto de estudio; por lo que en las actuales condiciones de crisis económica que vive el país su generalización resulta difícil de cumplimentar.

A pesar de las limitaciones anteriormente descritas, el modelo constituye en esencia una vía funcional para mejorar continuamente un sistema prioritario para hacer lograr avanzar financieramente el país. Máxime cuando es precisamente el Componente Gestión y prevención de riesgos el que las empresas **menos** valoran por el nivel de complejidad que encierra.

CONCLUSIONES

Como resultado de la presente investigación, pudo arribarse a las conclusiones generales que a continuación se muestran:

1. Se le ofreció cumplimiento al objetivo general descrito al comienzo del presente proyecto investigativo, al aplicarse y validarse experimentalmente el procedimiento propuesto.
2. Se lograron reformular variables obsoletas dentro del proceso de planeación estratégica (por ejemplo: misión, visión, objetivos estratégicos y políticas departamentales). Lo anterior posibilitará un incremento de las relaciones directivas con el apartado, que constituye por demás el proceso rector de todos los demás que se llevan a cabo dentro de la organización.
3. Se diagnosticó el estado actual de la organización en relación con el entorno inmediato a partir de la utilización del análisis DAFO de investigación.
4. Se ofreció una base documental para el Componente Gestión y prevención de riesgos, perteneciente al SCI; que hasta la fecha no tenía ningún tipo de antecedencia con carácter científico. Sólo existía un levantamiento de riesgos incoherente con los requisitos de la nueva Resolución 60/11 y obsoleto desde el punto de vista de la prevención y la gestión.
5. La aplicación integral del procedimiento propuesto en la Empresa de productos lácteos de Holguín, permitió demostrar su factibilidad como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar la identificación de los riesgos del SCI y mejorar de esta manera el proceso de toma de decisiones
6. Los resultados obtenidos como parte del presente proyecto investigativo podrán ser utilizados como herramientas facilitadoras de la capacitación en materia de control interno.

RECOMENDACIONES

Como parte del proyecto investigativo, y con intenciones de perfeccionar el trabajo administrativo conjunto en la Empresa de productos lácteos de Holguín, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Analizar e incorporar cada una de los aportes habilitados en el presente informe a la gestión administrativa cotidiana de la Empresa de productos lácteos de Holguín.
2. Acordar y establecer el calendario para la discusión de misión y visión planteada con los niveles más importantes que conforman la entidad, recogiendo las sugerencias de los distintos colectivos para su aprobación definitiva por el Consejo de Dirección ampliado.
3. Aplicar los objetivos estratégicos redefinidos a nivel de organización; así como el resto de los parámetros integrantes del proceso de planeación estratégica que hasta la fecha se encuentran inorgánicos y obsoletos. En el caso de la misión y la visión resultaría verdaderamente productivo que se tomaran en cuenta las propuestas de mejora realizadas.
4. Imprimir y divulgar los resultados obtenidos como parte del presente proyecto investigativo entre los trabajadores de la Empresa de productos lácteos de Holguín (**no** únicamente entre los directivos); con vistas a su socialización y debate crítico para la mejora.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. Arce, M., Documentación para la administración de riesgos. Grupo Kaisen, S.A. Disponible en: [Kaisen\[arroba\]grupokaisen.com](http://Kaisen[arroba]grupokaisen.com). [Consulta Febrero 15, 2011].
2. ARANZADI, D. El arte de ser líder empresarial. Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi, Vitoria 1995.
3. Borrego Díaz, Orlando. La Ciencia de Dirección. Algunos antecedentes y enfoques actuales. La Habana. Cuba. 1989. (1) p 124.
4. Byrne, J. "Liderando el cambio", Revista Horizonte Empresarial, España no 2075, 40 - 42pp. 1996.
5. Bases del Perfeccionamiento Empresarial. Cuba, 1998_124p.
6. Casanueva Rocha, C, y otros. Organización y gestión en empresas turísticas. Ediciones Pirámides 2000. Madrid, España 2000.
7. Cardona, O., Evaluación de la amenaza, la vulnerabilidad y el riesgo."Elementos para el Ordenamiento y la Planeación del Desarrollo". Disponible en:www.desenredando.org/public/libros/1993/ldnsn/html/cap3.htm. [Consulta marzo 2011].
8. Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos. Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO). 1997.
9. Capote Cordovés, Ernesto. El Control Interno. Revista Auditoría y Control, No.1. 2000.
10. CASALIS, P. Gestión estratégica y evaluación de la calidad". Conferencia Magistral en Curso de la OUI, Celebrado en el ISPJAE, julio de 1999.
11. Cuesta Armando. Gestión de competencias. Editorial Academia, La Habana 2001.
12. Chruden, H. y A. Sherman Administración de personal, Ed. Continental, México1987.

13. Cubeiro, J. ¿Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias?, Ed. Training and Development Digest, Mayo 1998.
14. “Dirección Estratégica”. Zayas Miranda, E., CEGEM, Uho.
15. Drucker P. Historia y Teoría del Management, Harvard Business, No Set/Oct. 1988. New. USA. (2) p 204.
16. Dr. Díaz Llorca C. Como utilizar los valores en la dirección. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED). Universidad de La Habana.
17. DrC. Velásquez Zaldivar R, MsC Delgado Pérez E. Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial. Universidad De Holguín. Año 2002.
18. Escuela Superior de Estudios de Marketing. Técnicas de Dirección. Velásquez 22-28001. Madrid.
19. Fayol, H. (1954): Administración industrial y general, Ed. Atlas, Sao Paulo
20. Gonzáles Planas, I. (2006). Enfrentar con éxito los retos del desarrollo. Revista en Línea, 1, 38-42.
21. [http:// gestiopolis.com](http://gestiopolis.com). El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión. (Consulta Febrero 2011).
22. Koontz, H. y C. O'Donnell .Principios de dirección de empresas, Ed Mc Graw Hill, Nueva York, 1961.
23. Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. Editorial Revolucionaria. La Habana, 1989.
24. La cultura organizacional y la dirección estratégica. Material del CEGEM. Universidad de Holguín.
25. Llanes Delgado. Wilde. La Dirección Por Valores. ¿Es Realmente Nueva?
26. Lic. Almaguer Rafael. Definiciones del Control Interno, contenido de sus Componentes y sus Normas. [http:// www.consultorelectronico.com](http://www.consultorelectronico.com) (consulta febrero 2011).

27. Manual de auditoria y control. <http://www.egrafip.cu> . (consulta marzo 2011).
28. Menguzzato, M. La Dirección Estratégica de la Empresa, Un enfoque Innovador del Magnament. Ed: Ariel, España 1991.
29. Morrissey L. George. Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación. México, 1996.
30. Noer, D. El cambio en las organizaciones, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 262 pp, 1997.
31. Pérez Llanes, Roberto. Dirección Estratégica. La experiencia cubana. Revista economía y desarrollo. No 1. La Habana, 1996.
32. Planeación estratégica de la Empresa de productos lácteos de Holguín. Versión actualizada desde 2008/2011.
33. Rodríguez Fermín, O. y Ramos, Sonia. La Dirección por objetivos. Boletín informativo para cuadros del estado. Ministerio de Educación Superior. Febrero 1997.
34. Resolución 60 /11MFP <http://www.gacetaoficial.cu> . (consulta Febrero 22, 2011).
35. Resolución 297 MFP.
36. Resolución 13 MAC.
37. Ruiz Almeida, D. “Documentos generales de la asignatura Dirección estratégica”. CEGEM. Facultad de Economía. Universidad de Holguín.
38. Ruiz Almeida, D. “Sistema de gestión de la capacitación para directivos”. Trabajo de Diploma. CEGEM. Facultad de Economía. Universidad de Holguín. Año 2009.
39. Stoner, J. Administración. Prentice Hall Hispanoamérica. S.A. México ,1995.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
OSCAR LUCERO MOYA


ANEXOS



ANEXO 1. Tablas de valores ponderables de la categoría “Frecuencia”, para relacionarlos luego en la matriz de riesgos. Tomado de “Curso completo Control Interno”. ANEC. Holguín. Cuba

INDICADORES	VALORES PONDERABLES		
	BAJO	MEDIO	ALTO
PROBABILIDAD			
Poco frecuente (Prácticamente el evento no sucede)	No sucede (0)	Mas de 10 años (2)	De uno a 10 años (3)
Moderado (Una vez en un período de 1 a 12 meses)	Cada año (4)	Cada 6 meses (5)	Cada mes (6)
Frecuente (Sucede regularmente)	Cada 10 días (7)	Cada día (8)	Varias veces al día (9)

ANEXO 2. Tabla que registra los valores ponderables de la categoría “Impacto”.
Tomado de “Curso completo Control Interno”. ANEC. Holguín. Cuba

INDICADORES	VALORES PONDERABLES		
	BAJO	MEDIO	ALTO
IMPACTO			
Leve (Asimilable como parte de los gastos)	Menos del 5% del total Gastos (1)	Entre 5,1 y 10% del total (2)	Más 10% sin afectar ganancia (3)
Moderado (Afecta en parte o total la ganancia anual)	Hasta el 30% ganancia (4)	Entre 31 y el 60% ganancia (5)	Entre el 61 y el 100% ganancia (6)
Grave (Reduce el capital de trabajo) 	Hasta el 30% del capital de trabajo (7)	Del 30,1 al 60% del Cap. Trab. (8)	Mas del 60,1% del Cap.Trab (9).

ANEXO 3. Relación de proveedores que integran el marco de actuación de la Empresa de productos lácteos de Holguín.

Tomado de: Documentos administrativos de la organización

Lácteos Bayamo (Sabores, colores)

Cereales Santiago (Frijol de soya)

PDS Santiago (Harina Soya)

Glucosa Cienfuegos (Maicena)

Fábrica. Fertilizantes Nuevitas (Amoniaco)

Cooperativas Pecuarias (CSS, CPA) Leche de vaca

ALIMPORT (Leche y Grasas)

TECNOAZÚCAR (azúcar)

CUBARON (Alcohol)

SUCHEL- Proquimia (Productos Limpieza)

EMI Comandante Ernesto Che Guevara (Cubos, Bolsas, Cestos)

UEB Empresa del papel Santiago (Cajas)

Lácteos Metro (polietileno, estabilizador, bicarbonato, sales fundentes, etc)

ADYPEL (Precintas, pegatinas)

Lácteos Bayamo (Sabores, colores)

Cereales Santiago (Frijol de soya)

PDS Santiago (Harina Soya)

Glucosa Cienfuegos (Maicena)

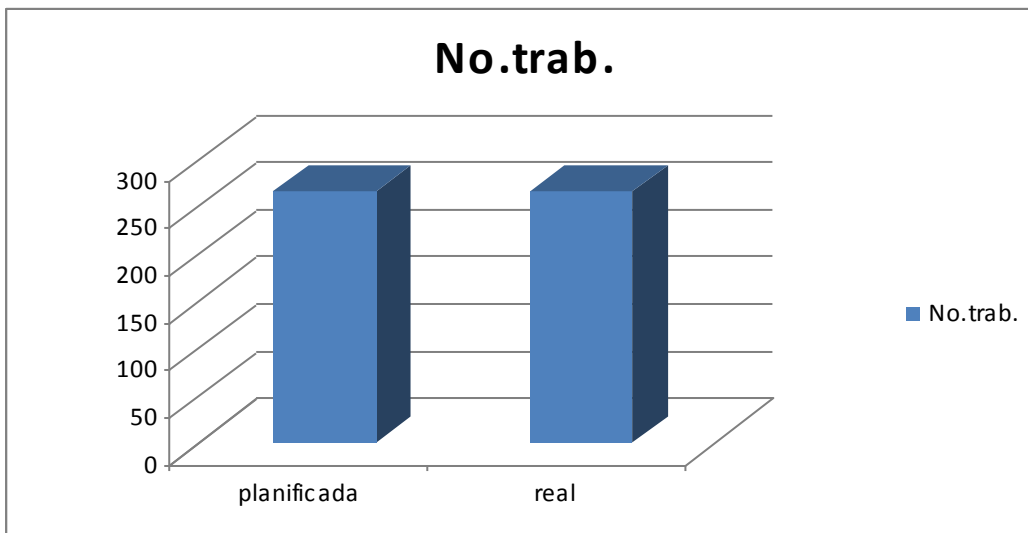
Fábrica. Fertilizantes Nuevitas (Amoniaco)

Cooperativas Pecuarias (CSS, CPA) Leche de vaca

ANEXO 4. Cumplimiento de la plantilla

Tomado de: Documentos administrativos de la organización

	planificada	real
No.trab.	267	267



Anexo 5. Distribución de la plantilla por sexo

Tomado de: Documentos administrativos de la organización

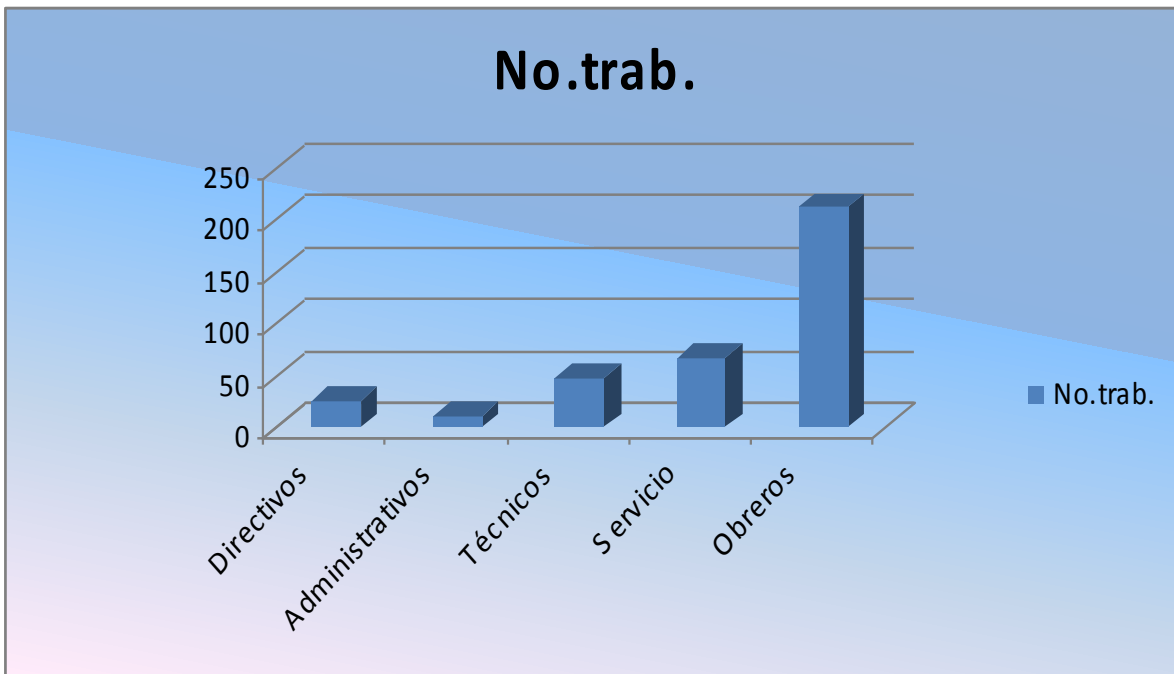
	hombres	mujeres	
No. Trab.		214	53



Anexo 6. Categoría ocupacional

Tomado de: Documentos administrativos de la organización

	Directivos	Administrativos	Técnicos	Servicio	Obreros
No.trab.	25	11	47	67	211



Anexo 7. Objetivos estratégicos definidos por ARC

Tomado de: Documentos administrativos de la organización



PRINCIPALES OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Diseñar e implantar un sistema de gestión de los recursos humanos capaz de:
 - Utilización de tres variables de las cuales depende la efectividad de la gestión de los recursos humanos.
 - La habilidad.
 - La motivación.
 - La flexibilidad o adaptación al cambio.

Estas tres variables tienen que operar de forma simultánea, pues de lo contrario la efectividad del trabajo disminuye.
2. Diseñar e implantar un sistema de gestión de la calidad que introduzca en la cultura de la organización cambios tales que la participación de los trabajadores impida la producción sin la calidad requerida.
3. Lograr que el control económico sea utilizado por todos los directivos y trabajadores de forma consciente, logrando la reingeniería de la Empresa

con unidades de negocios, en que cada una de ellas contará con una misión específica en función de la misión de la empresa y su objeto social.

4. Establecer un sistema financiero que permita el autofinanciamiento de la organización y la disponibilidad de liquidez para la realización de negocios en función del desarrollo de la producción para el tercer polo turístico del país.
5. Introducir paulatinamente equipamiento desarrollado, para alcanzar competitividad con la tecnología del entorno y el mejoramiento de la satisfacción de los clientes, tanto de la canasta básica como del mercado captador de divisas.
6. Poner de alta el parque automotor, modernizar y/o adquirir nuevos vehículos que proporcionen la congelación y la conservación de los productos que se distribuyen.
7. Elevar la disposición combativa de la industria para la producción en TG y la defensa de la patria.
8. Perfeccionar los sistemas de control interno y la profilaxis para evitar la comisión de delitos, desvíos y sustracciones.
9. Mantener la vigilancia revolucionaria para evitar hechos del enemigo que dañen a los trabajadores, nuestras instalaciones y el cumplimiento de nuestro objeto social.
10. Lograr la consolidación del grupo de desarrollo y la generación de la inteligencia de las asociaciones de base de la ANIR, ANEC, BTJ y el

ACPA, en función de los avances de la ciencia y la técnica en todas nuestras dependencias, de acuerdo al banco de problemas de la Empresa.

11. Aplicar las técnicas de mercado, la sinergia, la comunicación y el desarrollo de negociaciones que proporcionen un crecimiento anual del 10 % en la captación de MLC y la sustitución de importaciones, elevando la cuota en el sector del mercado turístico.

Anexo 8. Metodología de análisis DAFO de investigación. Incluye la construcción y análisis de las matrices MEFI y MEFE como variantes antecedentes de la construcción de la matriz DAFO

(La metodología utilizada se detalla en el capítulo 2 como parte de la tercera fase IV del procedimiento habilitado)

Matriz de los Factores Internos (MEFI)

	Clasif (C)	Pond (P)	C*P
Debilidades			
1. Capacidad instalada , (F1)	1	11	11
2. Mano de obra disponible,(F2)	1	9	9
3. Posibilidades de ampliar los surtidos,(F3)	2	8	16
4. Control Interno,(F4)	1	12	12
5 Alta experiencia en la actividad de mantenimiento fabril,(F5)	2	6	12
Fortalezas			
1. Bajo nivel de acopio de leche fresca,(D1)	4	14	56
2. Falta de estudio sobre el comportamiento del mercado,(D2)	3	6	18
3. Altos costos de la producción de quesos,(D3)	4	10	40
4. Inestabilidad en la producción de los surtidos para el mercado en Divisa,(D4)	4	9	36
5. Inestabilidad en los horarios de entrega de los surtidos de la Canasta Básica. (D5)	3	11	33

TOTAL		100	243
--------------	--	------------	------------

Matriz de los Factores Externos (MEFE)

	Clasif (C)	Pond (P)	C*P
Amenazas			
1. La insuficiente cantidad de leche fresca en la provincia,(A1)	1	13	13
2. Insuficiente financiamiento,(A2)	1	11	11
3. Poder y variedad de ofertas de los competidores.(A3)	2	10	20
4. Disminución de presupuesto de gasto para las empresas con suplemento alimentario.(A4)	1	10	10
Oportunidades			
1. Mercado seguro y cercano.(O1)	4	13	52
2. Habito de consumo de los clientes.(O2)	3	14	42
3. Crecimiento de las tiendas recaudadoras de divisas.(O3)	4	13	52
4. Incremento de las capacidades hoteleras y del número de turistas días,(O4)	4	10	40
5. Incremento de ofertas para capacitar a los Dirigentes, Cuadros, Especialistas y Trabajadores.(O5)	3	6	18

TOTAL		100	258
--------------	--	------------	------------

Matriz DAFO

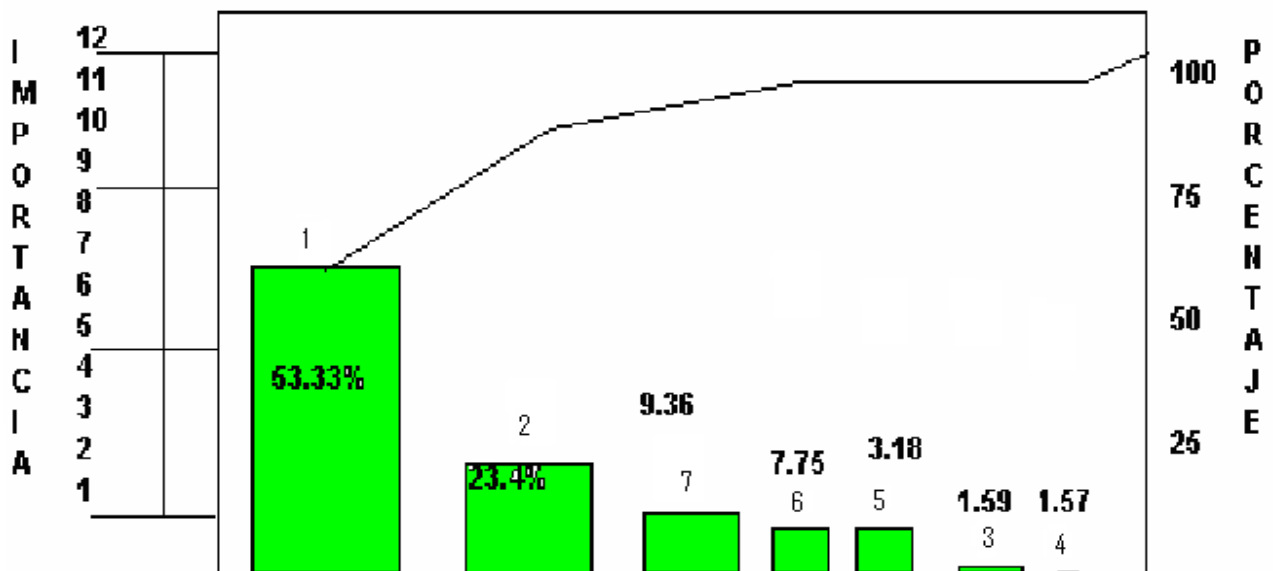
MEFE	Oportunidades	Amenazas
MEFI	O1 O2 O3 O4 O5	A1 A2 A3 A4
Fortalezas F1 F2 F3 F4 F5		
Debilidades D1 D2 D3 D4 D5	X	

Anexo 9. Gráfico de Pareto para determinar, dentro del ARC 1, cuáles constituyen los riesgos más relevantes para el desarrollo de la gestión empresarial

Riesgos analizados:

ARC I. Acopio de leche, ventas, abastecimiento y transporte

1. Posible incremento del empeoramiento del estado técnico del transporte automotor de la entidad
2. Incremento de la situación actual en cuanto a la falta de piezas de repuestos
3. Insuficientes niveles de abastecimiento, por debajo de lo permisible
4. Bajos niveles de ventas en los puntos de distribución de productos lácteos
5. Inaccesibilidad de los caminos para el encuentro de los abastecedores de leche con el transporte receptor
6. Pérdida inesperada de un cliente ó un proveedor importante
7. Rotura repentina de algún equipo importante



Areas de resultados claves analizadas

Anexo 10. Encuesta evaluativo del grado de importancia relativa de la gestión organizacional en la entidad

1. ¿La organización del trabajo y los servicios brindan a los empleados la suficiente autonomía en la realización de sus tareas?
2. ¿Existen manuales de normas y procedimientos?
3. ¿Se trabaja según los requisitos de dichas normas y procedimientos?
4. ¿Existen mecanismos de autocontrol?
5. ¿Los sistemas de trabajo están diseñados de forma tal que permitan la flexibilidad del trabajo y del trabajador?

6. ¿En qué medida el trabajo en grupo predomina sobre el individual?
7. En cuanto a la organización y normación del trabajo: El estado de preparación de los técnicos para resolver en tiempo y forma los problemas que se presentan en el proceso.
8. En cuanto al estado de la documentación o normas de trabajo: ¿Está elaborada la documentación para cada puesto de trabajo? ¿Se corresponde con lo que se hace? ¿Existe dominio de la documentación por los trabajadores?
9. ¿Hay calidad en la documentación, está actualizada y obedece al equipamiento del puesto de trabajo? ¿Se garantizan en tiempo y forma los diseños?
10. ¿Los puestos de trabajo poseen los medios y materiales necesarios concebidos para el cumplimiento de la tarea y del contenido por parte de los trabajadores?

Anexo 11. Flujograma del proceso de envasado del helado.

Descripción del proceso para el caso del diagrama OTIDA

Proceso: Envasado de helado

Producto: Helado

Tecnología: En línea

Tipo de flujograma habilitado: OTIDA (el proceso incluye únicamente operaciones, inspecciones combinadas, transporte y almacenamiento).

Descripción temporal de cada operación del flujograma:

Colocar tina debajo del cañón (9.36 segundos): Este es el valor promedio de un total de 15 observaciones procesadas en la hoja de cálculo Excel.

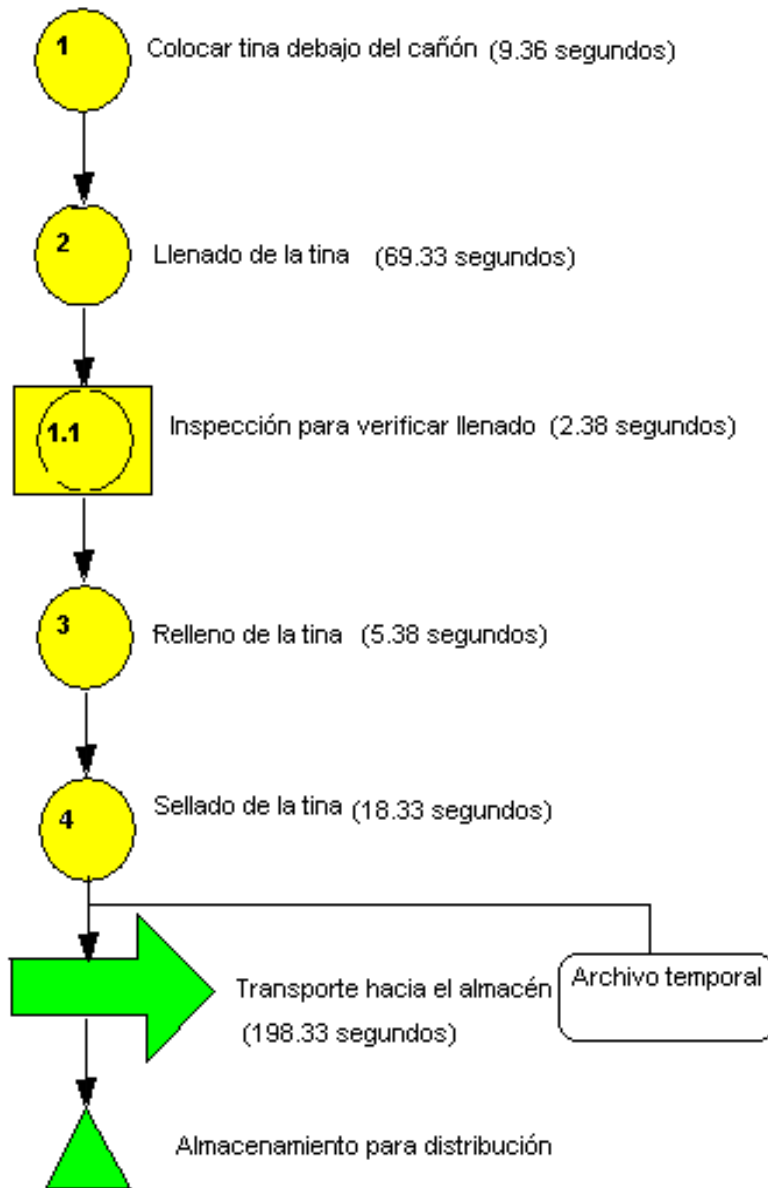
Llenado de la tina (69.33 segundos): Valor promedio de un total de 15 observaciones procesadas en la hoja de cálculo Excel. Constituye el subproceso rector dentro del proceso analizado.

Inspección para verificar llenado (2.38 segundos): Valor promedio de un total de 15 observaciones procesadas en la hoja de cálculo Excel. Esta inspección no cumple con las regulaciones normativas establecidas.

Relleno de la tina (5.38 segundos): Valor promedio de un total de 15 observaciones procesadas en la hoja de cálculo Excel.

Sellado de la tina (18.33 segundos): Valor promedio de un total de 15 observaciones procesadas en la hoja de cálculo Excel

Transporte hacia almacén (198.33 segundos): Constituye la tarea más larga, sin embargo, los tiempos improductivos existentes (básicamente TIDO y TITO) son los que impiden que se aproveche al máximo la jornada laboral.



Anexo 12. Organigrama de la unidad de dirección

