

*Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas
Departamento de Ingeniería Industrial
Facultad Mecánica- Industrial*



TRABAJO DE DIPLOMA

Título: “La administración y su rol en el funcionamiento de La Empresa de Productos Lácteos Ciego de Ávila”.

Autor: Elizabeth Pérez Cabezas

Tutor: MsC. Mairelys de la Caridad Torres Falcón

Curso 2016-2017

*Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo,
involúcrame y lo aprendo. "*

Benjamin Franklin



Dedicatoria

A mi mamá por haber estado ahí siempre que la necesitara, mi soporte tanto material como espiritual para poder continuar mis estudios, sin ella, no me hubiese podido graduar y esto se lo dedico especialmente, prometo recompensarte de ahora en adelante por todo tu esfuerzo y apoyo para que hoy, yo fuese ingeniera.

A mi hermana quien supo ser mi paño de lágrimas cuando más lo necesitaba, mi amiga incondicional, quien me ha acompañado durante toda la vida, con quien he compartido buenos y malos momentos, a quien quiero mucho y no hubiese deseado una hermana mejor.

A mi papá, aunque no hemos podido compartir grandes momentos, gracias por sus muy buenos consejos, los cuales he empleado sabiamente a lo largo de mi carrera, quien me enseñó, que lo que uno quiere está a la vuelta de la esquina, solo tienes que tener la paciencia para esperarlo.

A mi novio, quien me acompañó durante toda mi carrera y me tendió una mano siempre que me hizo falta, le agradezco su disposición por ayudarme hasta en lo académico, aunque no estudiáramos la misma carrera.



Agradecimientos

Merecen mi gratitud por su valiosa colaboración todos los que de una forma u otra contribuyeron y ayudaron en mi formación como futuro profesional: familia, amigos, profesores, compañeros de estudio y muy especialmente agradezco a:

Mis padres y mi hermana por ser mi inspiración, la razón de que hoy sea una profesional.

Mi novio por brindarme su amor y ayuda en los peores momentos.

Mi tutora Mairelys por sus orientaciones, durante la realización de esta investigación.

Mis compañeros de quinto año, y a todas las amistades que he conocido en la universidad.

Yulema y el colectivo de calidad de la Empresa de Productos Lácteos Ciego de Ávila, agradecerles por permitir que la presente investigación se desarrollara sin problema alguno.



Resumen

Resumen

El presente trabajo se realizó en la Empresa Productos Lácteos de Ciego de Ávila, la cual se encuentra inmersa en el proceso de perfeccionamiento empresarial. Aborda una temática de interés relacionada con el papel que desempeña la administración en el logro de los objetivos organizacionales. Esta investigación tiene como objetivo proponer un sistema de acciones para contribuir al fortalecimiento de la administración en la Empresa Productos Lácteos de Ciego de Ávila. Desde el punto de vista teórico se profundizó en el funcionamiento del ciclo administrativo, realizando un análisis crítico de la literatura especializada. La investigación se apoya en métodos como: el análisis de documentos, encuesta, entrevista, y criterio de expertos. Se utilizan además otras técnicas como la tormenta de ideas y la matriz DAFO. Los resultados de la aplicación del diagnóstico permitieron detectar, entre otras, que las dificultades principales radican en el deficiente sistema de planificación dado por la carencia de una proyección estratégica, de controles sistemáticos e indicadores de desempeño. Elabora una propuesta que se caracteriza por un sistema de acciones organizadas en cuatro subsistemas, el cual transita por el cumplimiento exitoso del ciclo directivo en la organización, novedoso como parte de una rama investigativa que no se había estudiado hasta el momento en la empresa objeto de estudio, lo cual es favorable para el cumplimiento del plan de producción.



Summary

Summary

The present work was carried out in the enterprise of Milky Products of Ciego de Avila, which is passing through the process of managerial improvement, with the objective of diagnosing the current state of the fulfillment of the management function in this company, as well as to offer solutions to the problems that were detected. From the theoretical point of view, the operation of the administrative cycle was deeply analyzed, making a critical analysis of the specialized literature. Research is supported by methods such as document analysis, survey, interview, and expert judgment. Other techniques such as brainstorming and the FODA matrix are also used. The results of the application of the diagnosis revealed, among others, that the main difficulties lie in the poor planning system due to the lack of a strategic projection, systematic controls and performance indicators. It elaborates a proposal that is characterized by a system of actions organized in four subsystems, which transits through the successful fulfillment of the management cycle in the organization, newly as part of a research branch that had not been studied yet in the company object of Study, which is favorable to the fulfillment of the production plan.



Índice

Índice

Introducción	1
1.1 Administración. Definición y niveles del sistema administrativo.....	8
1.2 Funciones directivas en el proceso administrativo.....	10
1.2.1. Planeación	11
1.2.2. Organización	13
1.2.3. Dirección	15
1.2.4. Control	18
1.3 El Perfeccionamiento empresarial. Retos de las organizaciones cubanas en el contexto actual.....	22
1.3.1 Principales retos de las organizaciones cubanas en la actualidad.....	23
1.3.2 Perspectivas de las organizaciones en el nuevo modelo económico cubano ..	26
1.4. Empresas de Productos Lácteos en Cuba	28
1.5. Empresa de Productos Lácteos de Ciego de Ávila.....	29
1.6 El sistema de acciones. Su importancia para perfeccionar la dirección empresarial en la Empresa de Productos Lácteos de Ciego de Ávila	29
Conclusiones parciales del capítulo I	32
Capítulo II: Diagnóstico y determinación de necesidades de la Empresa de Productos Lácteos de Ciego Ávila.	33
2.1 Introducción.	33
2.2. Caracterización de la Empresa de Productos Lácteos de Ciego de Ávila.....	33
2.3. Análisis de instrumentos utilizados en el diagnóstico	36
2.3.1. Análisis de documentos, normativos y metodológicos	36
2.3.2. Entrevista a trabajadores de la entidad	40
2.3.3. Encuesta a los directivos.....	40
2.3.4. Aplicación de la herramienta “Tormenta de ideas”.....	41
2.3.5. Determinación del problema principal.....	42
Conclusiones parciales del capítulo II	47



Índice

Capítulo III: Diseño de soluciones.....	48
3.1 Introducción.....	48
3.2. Diseño de un sistema de acciones para el fortalecimiento de la administración en La Empresa de Productos Lácteos Ciego de Ávila.....	48
3.3 Validación por expertos del sistema de acciones propuesto.	55
Conclusiones generales.....	58
Bibliografía.....	60
Anexos.....	64



Introducción

Introducción

El mundo avanza y cambia muy rápidamente, y cada vez con mayor aceleración. De tal forma que los países, empresas y personas que no puedan acomodarse a los cambios, quedarán irremediabilmente fuera de carrera y de contexto. Muchas profesiones, industrias, trabajos, productos y servicios que existían hace veinte años atrás hoy ya no existen. Constantemente los conocimientos se anticúan y son reemplazados por nuevos conceptos, lo cual influye directamente en la vida económica y social de las naciones.

La vida social constituye un gran sistema resultado de la interacción de diversas esferas, donde la economía ocupa un lugar relevante en su carácter de fundamento general, al abarcar procesos de vital significación, vinculados estrechamente, como la producción, la distribución, el intercambio y el consumo de bienes y servicios, además de la dirección empresarial.

En la actualidad la dirección empresarial cubana se encuentra inmersa en una serie de cambios estructurales y funcionales a raíz de la aplicación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y de la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido, donde se precisa que el Perfeccionamiento Empresarial se integrará a las políticas del Modelo Económico a fin de lograr empresas más eficientes y competitivas. El perfeccionamiento funcional del sistema empresarial, como importante componente del proceso de actualización del modelo cubano de construcción socialista, decide sobre los destinos de la Revolución. El perfeccionamiento empresarial debe ser visto como el rediseño, la reorganización, la transformación revolucionaria del funcionamiento de la empresa socialista, fruto de la acción consciente de todos sus recursos humanos, y condición para la elevación de sus niveles de desempeño, en aras del pleno bienestar individual, colectivo y social.

Ello exige una consecuente gestión de recursos humanos, la transformación de los métodos y estilos de trabajo de los directivos administrativos y cuadros políticos; el ajuste de las relaciones económico-organizativas y el despliegue de la verdadera democracia socialista con la participación activa de la masa de trabajadores: principal garantía de la permanencia y el desarrollo de la Revolución y el Socialismo. Se requiere otorgar la necesaria prioridad a los problemas internos en el proceso de cambio organizacional, así como en la búsqueda de soluciones, a partir de lograr armonizar la gestión de los



Introducción

directivos, por su incidencia en el diseño y concreción de los mecanismos mediante los cuales funciona la economía.

En este proceso de cambio las organizaciones se enfrentan a disímiles problemáticas internas cuyas soluciones son tan necesarias que de ellas depende su sostenimiento. Para ello resulta necesario la aplicación de técnicas científicas que permitan diagnosticar estos y brindarles las vías de solución, para que los principales directivos, apoyados en los conocimientos y experiencias de los trabajadores y especialistas, puedan ejercer de manera exitosa las funciones de dirección para el cumplimiento de la misión en las organizaciones.

La dirección es y será siempre la de un colectivo humano. En nuestra sociedad socialista la esencia de la dirección es el trabajo con el hombre y la mujer, de su educación en el seno de la sociedad y de los colectivos obreros y sociales, es el trabajo político-ideológico, de creación de valores y de desarrollo de pertinencia en los ciudadanos y los dirigentes para potenciar las posibilidades de éxito en las demás dimensiones de la vida social nacional.

Las funciones de dirección en cualquier organización, si bien como componentes de un sistema se definen centralmente, en su aplicación práctica responden necesaria y esencialmente a una dimensión contextual; como salida inexcusable a la especificidad y objetividad de la dirección. La dirección tiene un contenido y son precisamente las funciones las que se constituyen en manifestación externa de la misma. Es decir, lo que el dirigente debe hacer sistemáticamente para conducir su organización hacia el cumplimiento del encargo social.

Existen actualmente diferentes puntos de vista en cuanto a la clasificación de las funciones de dirección, pero se asume el criterio más generalizado. De acuerdo con los autores consultados hay una coincidencia en aceptar 4 funciones generales en el proceso directivo, planteadas por vez primera por Henri Fayol en 1916: planificación, organización, dirección o realización (también regulación, ejecución o mando) y control. Ellas son el producto de la teorización de la práctica industrial en la sociedad capitalista industrial de inicios del siglo XX, por tanto tienen un origen empresarial, y un objetivo administrativo, gerencial.



Introducción

Tal y como se reconoce en el VII Congreso del Partido, a pesar del trabajo realizado, falta mucho por hacer todavía, se identifica la mentalidad obsoleta como el principal obstáculo que conlleva a la inercia o a la falta de confianza en el futuro, junto a otras deficiencias que persisten, entre ellas, la falta de preparación, exigencia y control y la poca previsión e iniciativa de cuadros y funcionarios encargados de llevar a cabo estas tareas. Se hace énfasis en la urgencia de hacer de la planificación una herramienta básica, siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, que debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. Constituye una meta lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial. A esta realidad no escapa la Empresa Productos Lácteos de Ciego de Ávila, la cual está viviendo una significativa e intensa evolución, se encuentra en tránsito hacia el perfeccionamiento empresarial, siendo esta líder en el procesamiento de leche fresca y sus derivados fundamentales queso, yogurt, dulce leche, mantequilla y se dedica a la elaboración de productos a partir del procesamiento de la leche del frijol de soya.

Actualmente, la entidad está presentando problemas en los procesos de producción. Esta fábrica no está cumpliendo con el plan de producción asignado; existiendo deficiencias en la planificación, organización, ejecución y control de la producción; por lo que se determina como **situación problemática** a resolver, que existen insuficiencias en el funcionamiento de la administración en cuanto al cumplimiento de las funciones directivas en la Empresa de Productos Lácteos de Ciego de Ávila.

Lo antes planteado permite precisar el siguiente **problema científico** de la investigación: ¿Cómo contribuir al fortalecimiento de la administración en la Empresa de Productos Lácteos de Ciego de Ávila?

El **objetivo general** de la investigación es proponer un sistema de acciones para contribuir al fortalecimiento de la administración en la Empresa Productos Lácteos de Ciego de Ávila.

Se determinan como **objetivos específicos** los siguientes:

- Determinar los fundamentos teóricos que sustentan el funcionamiento de la administración en las organizaciones.



Introducción

- Diagnosticar el estado actual de cumplimiento de las funciones de la administración en la Empresa Productos Lácteos de Ciego de Ávila.
- Diseñar el sistema de acciones para contribuir al fortalecimiento de la administración en la Empresa Productos Lácteos de Ciego de Ávila.
- Validar mediante el criterio de expertos, la pertinencia del sistema de acciones propuesto para contribuir al fortalecimiento de la administración en la Empresa Productos Lácteos de Ciego de Ávila.

Para dar solución al problema de investigación planteado se acudió a diferentes métodos teóricos y empíricos, además de técnicas y herramientas de la investigación científica, que contribuyeron de una forma sinérgica al desarrollo exitoso de la misma. Entre los métodos aplicados se destacan:

Del nivel teórico:

Histórico- lógico: A partir del análisis que permite la aproximación a los referentes históricos del tema, así como analizar diferentes criterios de carácter evolutivo y tendencial relacionados con el proceso administrativo.

Análisis –síntesis: Aplicado durante todo el desarrollo del proceso investigativo, lo que posibilitó analizar la situación actual del problema, para seleccionar los aspectos que debían integrar la investigación.

Inductivo- deductivo: Utilizado para realizar generalizaciones entre los elementos investigados, derivando un proceso de inferencias referidas.

Sistémico–estructural: Aplicado para organizar a la Empresa de Productos Lácteos de Ciego de Ávila mediante su organigrama, la interrelación sistémica entre el diagnóstico y el desarrollo de las diferentes actividades observadas en los diferentes contextos.

Del nivel empírico:

Análisis de documentos: Para constatar el estado del problema de la investigación y lograr datos que posibilitaron la caracterización de La Empresa Productos Lácteos Ciego de Ávila. Entre los documentos analizados se encuentran: los planes de producción, diagnóstico, directivas de control interno, informes de auditorías, etc.

La observación: Para obtener la información primaria acerca del funcionamiento del sistema administrativo en el centro.



Introducción

La entrevista: Aplicada a los trabajadores seleccionados para la determinación de las necesidades y obtener información acerca de sus criterios con relación a la situación actual que presenta el sistema de administración.

Encuesta: Se aplica a los directivos con el propósito de conocer sus opiniones acerca del funcionamiento del proceso administrativo en la organización.

Del nivel estadístico y matemático:

Análisis porcentual: se aplica a los resultados de la encuesta aplicada

Criterio de expertos: se aplica un cálculo para determinar el número de expertos, se lleva a cabo procesamiento de datos para determinar la consistencia de los expertos.

Se aplica además la técnica de la tormenta de ideas y para la síntesis de la información de los resultados de los instrumentos aplicados, se emplea la matriz DAFO.

La investigación que se proyecta cuenta principalmente con valores teóricos, metodológicos, sociales y prácticos fundamentados en lo siguiente:

El valor teórico que sustenta la investigación permite la actualización de los conocimientos alrededor de los conceptos obtenidos sobre la dirección empresarial, derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional más actualizada acerca del ciclo directivo como eje principal del desempeño de una administración eficiente en las organizaciones, además de que se puede utilizar como material de consulta en próximas investigaciones sobre el tema.

El valor social de la investigación radica en la contribución a la obtención de los niveles óptimos en el perfeccionamiento de la gestión empresarial que es lo más importante para la organización objeto de estudio.

El valor práctico del trabajo está asociado a que los directivos y especialistas del área mejoren el funcionamiento de la organización a través de un sistema de acciones que logre hacer un uso óptimo de las funciones directivas y facilite la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo en la gerencia de manera satisfactoria.

Esta investigación se encuentra estructurada en introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos. En el capítulo I se elabora el marco teórico referencial de la investigación estableciendo los conceptos necesarios para su desarrollo vinculados a la administración, las funciones directivas, el perfeccionamiento empresarial y las perspectivas de las organizaciones, así como de elementos que puedan crear las bases para la solución del problema planteado. En el capítulo II se aplica un diagnóstico para



Introducción

determinar el estado en que se encuentra el funcionamiento de la administración en la empresa y en el capítulo III se propone un sistema de acciones alternativo a los problemas detectados.



Capítulo I: Fundamentación Teórica

El objetivo del presente capítulo, es desarrollar un análisis teórico de las principales temáticas referentes al rol de la administración en las organizaciones, visto desde el ciclo directivo, en busca de contribuir a la obtención de los niveles óptimos en la toma de decisiones y el perfeccionamiento de la gestión empresarial que es lo más importante para la organización objeto de estudio. En este capítulo se expone un grupo de aspectos que facilitan la comprensión de los términos, definiciones y contenido en general, que serán utilizados en el desarrollo de la investigación. La bibliografía consultada fue organizada según el hilo conductor El hilo conductor seguido como estrategia de construcción del marco teórico-referencial de la investigación, se estructuró de forma tal que permitiera el análisis del “estado del arte y de la práctica”.

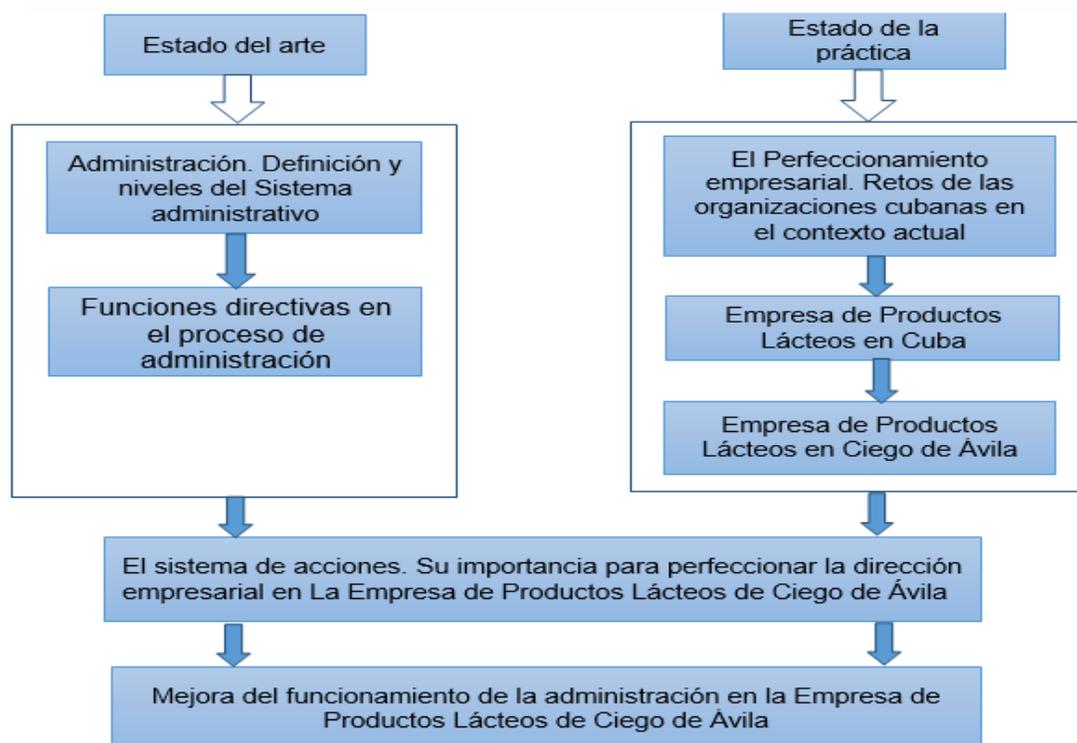


Figura 1: Hilo conductor del trabajo realizado. **Fuente:** Elaboración propia.



Capítulo I

1.1 Administración. Definición y niveles del sistema administrativo.

En la literatura y la práctica social existen tres términos muy interrelacionados: dirección, administración y gerencia. Específicamente en la asignatura Gestión Organizacional se utiliza como sinónimos a los términos administración y dirección. En ocasiones al hablar de administración nos referimos al desempeño de un cargo: el administrador. El término de gerencia se utiliza también como sinónimo, pero siempre especificado a un cargo ejecutivo. Las definiciones en las ciencias sociales a partir de la teoría del conocimiento definen a la administración y a la dirección desde tres enfoques y las posibles combinaciones de estos. Desde el punto de vista funcional, estructural y singular según (Muñoz 2006).

Desde el punto de vistas funcional se define como: “La actividad del sujeto de la administración (directivo) sobre los subordinados para trazar y cumplir las metas u objetivos”. (Chiavenato, 1996) Plantea, que la administración es entendida como un conjunto de cargos y tareas, posteriormente, como un conjunto de órganos y funciones, desdobladas más tarde, en una compleja gama de variables que llega hasta la concepción de sistema.

Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macro entorno y de las organizaciones empresariales; en **1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer**, en su libro "**Strategy Formulation: Analytical Concepts**", describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

En su estado actual, la administración es el resultado histórico e integrado de contribuciones acumuladas provenientes de muy variados campos de la actividad científica, técnica y profesional, por lo que no es extraño que se utilicen frecuentemente los principios y conceptos desarrollados por otras ramas del saber. (Kliksberg, 1995), Plantea que partiendo del análisis histórico en materia administrativa, la administración incluye las características siguientes, muy importantes a tener en cuenta en todo momento:



Capítulo I

1.- El ámbito de la conceptualización en que se inscribe la administración, no está constituido por un solo tipo de empresa. La administración trata de cualquier tipo de organización, ya sean económicas, culturales, políticas o sociales.(Stoner, 1995)

2.- El objetivo de los administradores es el mismo en cualquier tipo de organización y consiste en crear un ambiente adecuado para el alcance de los objetivos de manera eficiente.

3.- La administración, como se ha descrito, comprende el análisis teórico a nivel científico del comportamiento de las organizaciones.

4.- La administración comprende también una tecnología o conjunto de conocimientos en materia de procedimientos operativos aplicables a la obtención de mayor eficiencia en las distintas áreas de la organización.

(Stoner, 1995), define a la administración, como el arte de hacer las cosas a circunstancias de las organizaciones.

Otros autores apuntan que la administración incluye todas aquellas actividades que se llevan a cabo y mediante las que se desarrolla el proceso de fijación y posterior logro de los objetivos organizacionales o de la empresa como tal. La necesidad de una teoría de la administración o dirección fue expresada por (Fayol, 1916), uno de los principales industriales franceses, hace aproximadamente 75 años, cuando dijo: “la verdadera razón de la ausencia de la enseñanza de la dirección...es la ausencia de la teoría; sin la teoría no es posible ninguna enseñanza”.

Fayol indicó la necesidad de una teoría que incluyera un conjunto de reglas, principios, métodos y procedimientos que fueron tratados y comprobados por la experiencia general. Esta queja aún es expresada por muchos otros académicos y practicantes. En el mismo sentido, (Kast, 1990), se manifiestan cuando señalan que la administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de determinados objetivos. Si los directivos son capaces de entender el cuerpo de conocimientos que integra la asignatura de administración y saben cómo aplicarla a situaciones dadas, deben ser capaces de desempeñar las funciones de dirección tanto con eficiencia como eficacia, relacionando la teoría y la práctica.

La administración puede definirse de diversas formas, al igual que muchas otras áreas del conocimiento humano, pero es posible conceptualizarla para efectos de su fácil comprensión e incluyendo sus aspectos más importantes, a través del análisis y síntesis



Capítulo I

de los conceptos aportados por diversos especialistas en la materia, es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado, administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar según autores (Fayol, 1916).

En la bibliografía consultada aparecen otros autores que hacen referencia a la administración como la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes (Koontz, 1955).

Teniendo en cuenta los anteriores conceptos, y las ideas en común se afilia la investigadora a la siguiente definición: “La administración se concibe como el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas (Stoner 1996).

1.2 Funciones directivas en el proceso administrativo

Desde finales del siglo XIX ha sido una tendencia definir la administración en término de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean (Stoner 1996).

Autores	Definiciones
Burbidge (1979)	Planificación, Supervisión y Control
Terry & Rue (1987)	Planeamiento, Organización, Dotación de personal
Companys Pascual (1989), López Viñegla (1998)	Planificar, Organizar, Controlar



Palom Izquierdo & Tort Raventos (1991)	Planificar, Organizar, Ejecutar, Controlar
Monks (1994), Moreira (1996)	Planear, Organizar, Dirigir o Liderar, Controlar
Render & Heizer (1996)	Planear, Organizar, Asesorar, Liderar, Controlar
Celso Contador (1997)	Planear, Organizar, Designar, Dirigir, Controlar
Ivancevich (1997)	Planificar, Organizar, Liderar, Controlar
Blázquez (2000)	Planificar, Ejecutar, Controlar

Figura 2: Funciones del proceso de Administración.

Fuente: Adaptado de, Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial (Nogueira, 2004).

1.2.1. Planeación

La planificación es un proceso a través del cual se obtiene una visión del futuro, donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción, también es un proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas según (Stoner 1996). La planificación implica la capacidad de crear algo nuevo, por lo que constituye un proceso innovador y renovador (Muñoz, 2006). Por tanto planificar implica que los directivos piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes constituyen la guía para que:

- (1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- (2) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos.
- (3) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización. A continuación, se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización; es decir, por divisiones, departamentos, etc. Definidas las metas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Sobra decir que, al elegir



Capítulo I

objetivos y preparar programas, el directivo de mayor jerarquía analiza su viabilidad, así como las posibilidades de que otros directivos y empleados de la organización los acepten. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dada los recursos actualmente disponibles.

Es reconocido que la planificación para los resultados es un prerrequisito para tener un diseño, un seguimiento y una evaluación de un programa eficaz, se reconoce que la planificación, el seguimiento y la evaluación necesitan concentrarse en las prioridades y los resultados de desarrollo con apropiación nacional, y deberían reflejar los principios rectores del desarrollo de la capacidad y el desarrollo humano (S/A, 2009)

. Elementos de la planeación:

En el proceso de planificación intervienen una serie de elementos y variables según (Koontz, 1993) pueden enumerarse las siguientes:

-) Los propósitos: Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
-) La investigación: Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
-) Los objetivos: Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
-) Las estrategias: Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
-) Políticas: Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
-) Programas: Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.



Capítulo I

-) Presupuestos: Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.
-) Procedimientos: Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Luego de una revisión bibliográfica exhaustiva, considera la investigadora a manera de resumen, que la planeación es un curso de acción mediante el cual las organizaciones se plantean alcanzar sus objetivos y metas, una buena planificación está determinada por el compromiso de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos, así como el diseño de actividades congruentes que permitan el cumplimiento de los mismos. La planeación juega un rol importante dentro del ciclo directivo ya que le permite a las organizaciones visualizar una imagen de cómo se quieren ver en el futuro, ya sea a corto, a mediano y/o a largo plazo, significa además, decidir con anticipación qué hacer, cómo, cuándo y quién debe hacerlo; permite dirigir en función de los objetivos, reduce al mínimo las improvisaciones, da un sentido inteligente al trabajo, integra los esfuerzos del personal y favorece la organización.

1.2.2. Organización

Muchos autores se han preocupado por definir las organizaciones: La organización es la parte de la administración que supone, es establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea. (Pérez, 2009)

Las diversas acepciones del término de organización están en correspondencia-según (Lussato, 1978) con tres niveles de lenguaje:

- Sentido material del vocablo organización, como un conjunto de elementos ordenados para la consecución de un fin.
- De la expresión “teoría de la organización “como conjunto de proposiciones teóricas cuya finalidad es determinar leyes y principios de validez suficiente para un momento histórico.
- Sentido inmaterial del vocablo organización, es decir, la acción y efecto de organizar, o conjunto de acciones que se desarrollan en el seno de una organización (material) para



Capítulo I

ordenar sus elementos estableciendo las relaciones, dependientes e interacciones adecuadas a las finalidades propuestas.

Por tanto la organización es la creación de una estructura, la cual determina las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Considera la investigadora que tanto en la administración/dirección de empresas como en cualquier institución, hay un principio general muy válido “Con buen personal cualquier organización funciona”. Es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Para la mayoría de los administradores prácticos el término organización implica una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos. Dicha estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen organizan y coordinan. Basados en la estructura las organizaciones se dividen en formal, es decir, precisamente la estructura intencional en una empresa formalmente organizada. Esta debe de ser flexible y debe de proporcionar un ambiente en el que el desempeño individual contribuya con la mayor eficacia a alcanzar las metas del grupo; y en organización informal que no es más que una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí, no aparecen representados en un organigrama (MINZBERG, 1984).

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de



Capítulo I

comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Cada organización en particular constituye un sistema donde se desarrolla un sin número de actividades específicas, que para poder llevarlas a cabo se necesita organizar todo un proceso. A continuación, se enumeran y explican los elementos de la organización, los cuales, una vez comprendidos y asimilados coadyuvarán a una mejor administración (Stoner, 1993):

1. Relacionar todo el trabajo que se pretende desarrollar en la organización a partir de las diferentes actividades que se precisan en la organización en su conjunto.
2. Dividir todo el trabajo en actividades que puedan fluir y desempeñarse en forma cómoda y lógica. (División del trabajo).
3. Combinar las actividades de manera lógica y eficiente, a partir de la agrupación de empleados o grupos a fin. (Departmentalización).
4. Establecer mecanismos de coordinación, lo cual facilita el cumplimiento de los objetivos.
5. Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarlas a las necesidades concretas.

En síntesis, la organización consiste en definir con quién, con qué y cómo se ejecutará lo planificado. Implica la determinación de las interrelaciones entre los ejecutantes de la actividad y las vías para el flujo de información. En otras palabras: son los procedimientos mediante los cuales lo planificado se hace efectivo. La organización responde al cómo se va a hacer lo que está proyectado y al aseguramiento de las condiciones para su realización.

1.2.3. Dirección

La dirección de la empresa consiste en dar instrucciones de todo tipo y establecer los criterios convenientes para conseguir los objetivos previamente fijados. El directivo debe, por tanto, combinar los factores humanos y materiales de la empresa de la mejor manera posible para conseguir dichos objetivos, siempre teniendo en cuenta un entorno cambiante.

Para llevar a cabo la función de dirección se tendrán que llevar a cabo las siguientes funciones: - Planificar: Fijar los objetivos a alcanzar y tratar el camino para conseguirlos. - Organizar: Ordenar los medios materiales y humanos para conseguir los objetivos. –



Capítulo I

Gestionar o dirigir. : Hacer lo necesario para que las decisiones que se adopten se ejecuten de forma eficaz y conseguir que todo el personal realice su cometido. - Controlar: Comprobar que los datos reales se correspondan con las previsiones, para así efectuar las posibles correcciones de las desviaciones, (<http://www.gestion.org>.)

El trabajo de un directivo se debe concentrar en el desarrollo e integración sistémica de las principales funciones de la administración de las empresas: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar según los autores (Terry, 1987). Aunque son muchas las funciones, acciones e intereses que conforman la dirección de la empresa y que realiza un directivo, se puede considerar que estas son las principales funciones que va a realizar un directivo.

La función directiva es definida por (Veciana, 2002) como “un proceso dinámico de una persona sobre otra u otras personas que orientan su acción hacia el logro de metas y objetivos compartidos, de acuerdo con la toma de decisiones que le confiere su poder” En el caso del sector educativo, esto significa que el gestor educativo es quien orienta y lidera en la institución u organización el direccionamiento estratégico, el clima organizacional y el manejo adecuado de conflictos desde procesos de concertación, evaluación y mejoramiento continuo.

Para ello, lidera los procesos de toma de decisiones de manera participativa, involucra a los miembros en la construcción de metas y de visión compartida, alinea los objetivos individuales con los de la organización, para garantizar la coherencia del quehacer cotidiano con el horizonte institucional.

Por su parte, (Kotter, 1997) considera que un directivo es quien dirige la planificación de todos los procesos en una organización. Es un buen gestor del tiempo y las acciones que conducen a la consecución de los objetivos, es capaz de elaborar y gestionar presupuestos y de hacer seguimiento de las finanzas. Considera que la función “dirección” comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Según (Moore, 2002), de la Escuela Kennedy de Gobierno de la Universidad de Harvard, el directivo es “un creador de valor público”, es decir, tiene la capacidad de ofrecer un servicio de calidad a los ciudadanos para mejorar sus condiciones de vida e incidir en el



Capítulo I

desarrollo local, regional o nacional, en la misma medida que responde a las necesidades e intereses del entorno.

La creación del valor público en el ámbito organizacional implica para los directivos su actuación en tres esferas de gestión interrelacionadas:

La gestión estratégica: Es la capacidad del directivo para realizar análisis situacionales de la institución y su entorno, que le permiten evaluar la gestión de la organización y sus resultados para transformar y reformular el horizonte institucional, los planes, los procesos, o las acciones implementadas.

La gestión del entorno político: Es la relación del directivo en los contextos internos y externos mediante el uso inteligente de la persuasión y el ejercicio legítimo del poder como una acción que permite la participación, el consenso, la autorización, el apoyo, la colaboración .

La gestión operativa: Es la capacidad del gestor para hacer que la organización o institución actúe eficaz y eficientemente en el cumplimiento de los objetivos propuestos y asuma la responsabilidad por los resultados alcanzados.

Los planteamientos anteriores valorados a la luz de la actuación de los directivos en el sector empresarial, permiten concluir que estos deben convertirse en los principales agentes de cambio para el desarrollo organizacional y a través de su gestión en las esferas estratégica, operativa y política se convierten en creadores de valor público en la empresa (Moore, 2002), en este sentido, el directivo:

- Dirige la institución hacia el logro de su horizonte institucional (misión, visión, objetivos, políticas y principios).
- Realiza alianzas estratégicas que contribuyen al desarrollo organizacional.
- Establece sistemas de comunicación que potencian la organización en sus relaciones e interacciones.
- Organiza los recursos y el talento humano de acuerdo con la proyección estratégica. Propicia ambientes adecuados de trabajo que favorecen el clima organizacional para la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Promueve el trabajo en equipos. Motiva y estimula los resultados individuales y colectivos.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, entiende la investigadora que la función de la dirección implica conducir, guiar y supervisar los esfuerzos de los subordinados para ejecutar planes y lograr objetivos de una organización mediante la toma de decisiones, la



Capítulo I

motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzo, por tanto el directivo ha de trazar una hoja de ruta y estructurar tanto las acciones a tomar en cada caso como la manera de ponerlas en práctica; el estilo de su dirección y sus propias pautas de comportamiento, que sirvan para poner en práctica de manera idónea su propia estrategia y la de la empresa.

1.2.4. Control

El control es el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes, vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión. (Newman, 1968).

(Ivancevich ,1997), "función de gestión que asegura que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado. Requiere tres elementos: normas definidas de rendimiento, información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas y acción de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas."

(Nogueira, 2002), "conjunto de métodos y procedimientos que, con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos, incorpore la dinámica de la mejora, el carácter participativo de la dirección".

(Scanlan, 1987) define que el control es una función de administración que se elabora para asegurar que los hechos concuerden con los planes. Para que sea eficaz, se debe enfocar al presente, se debe centrar en la corrección y no en el error, debe, asimismo, ser específico, de tal forma que se concentre en los factores claves que afecten los resultados. Es universal y abarca todas las fases de la empresa.

Según (Amat ,1992) existen tres tipos de control: estratégico, de gestión y operativo.

- ❖ **Control estratégico:** Se basa en la planificación estratégica, por consiguiente es a largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación al entorno, comercialización, mercados, recursos productivos, tecnología, recursos financieros, etc.
- ❖ **Control de gestión:** Se basa en la realización de presupuestos, planificación presupuestaria a corto plazo (menos de un año), intenta asegurar que la empresa, así como cada departamento de forma individual logren sus objetivos.



Capítulo I

- ❖ **Control operativo:** Dirige su acción hacia la planificación operativa, es decir, que asegura que las tareas realizadas en cada puesto de trabajo día a día se realicen correctamente.

El establecimiento de estándares y puntos críticos, permite a la dirección orientarse directamente sobre indicadores que le informen sobre la situación (a priori o a posteriori) de la organización. Los planes facilitan la comparación con lo que se ha logrado, pero atentan en contra de la [http://www.monografias.com/trabajos34/innovación_y competitividad](http://www.monografias.com/trabajos34/innovación_y_competitividad).

En este punto se incluye la determinación de los objetivos que se traza la organización para su superación pero la poca flexibilidad en el mayor de los casos solo les permite sobrevivir.

En cada microentorno u organización, existe una serie de aspectos que son especialmente importantes y de los cuales depende, en última instancia, su posición competitiva, mediante las cuales se debe expresar el funcionamiento interno y la proyección de la organización.

Al principio de 1978, se consideraba el control de gestión, como una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio, pero el control presupuestario constituía y aún para algunos constituye el elemento fundamental de la gestión.

La ambigüedad de este concepto se debe a que ha sido sometido a muchas modificaciones propias de su evolución, con el objetivo de aportarle elementos que lo aparten "de su aspecto esencialmente contable y a corto plazo."

La investigadora se afilia luego de consultar la opinión de varios autores al concepto de control, "como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización." (Anthony, 1990).

La función de control constituye el proceso que utilizan los directivos para asegurarse del cumplimiento de las actividades reales que corresponden a los planes previstos en la organización, es usado para evaluar la eficacia de las funciones: planificación, organización y líder, consiste en el establecimiento de estándares y métodos para medir el desempeño o rendimiento, medir dicho rendimiento, determinar el rendimiento que



Capítulo I

corresponde a los estándares, y en caso necesario, tomar medidas correctivas, resulta de gran importancia a los directivos porque asegura la corrección de los errores.

Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados.

Es preciso comenzar entonces por el concepto de Sistema, visto esto como un conjunto de elementos interrelacionadas entre sí, en función de un fin, que forman un todo único y que posee características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo forman.

Puede hablarse, entonces, de un Sistema de Control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella según (Pérez, 2009).

A continuación se presentan algunos de los aportes que se han realizado a los sistemas de control en el mundo organizacional.

Según (Johnson, 1997, p. 264.): "...a menudo los directivos tienen una visión muy limitada de en qué consiste el control directivo de un contexto estratégico."

Ambos consideran los sistemas de control en dos grandes categorías:

1. Sistemas de información y medición: Sistemas financieros, indicadores, etc.
2. Sistemas que regulan el comportamiento de las personas.

Otros autores establecen momentos por los cuales debe atravesar cualquier sistema de control.

Para (Koontz, 1994, p. 128.) todo sistema de control debe atravesar por éstas tres etapas:

1. Establecimiento de estándares y puntos críticos.
2. Medición del desempeño.
3. Corrección de las desviaciones.

Coinciden los investigadores antes citados en plantear que el proceso de control consta de cuatro etapas fundamentales:

- Establecimiento de normas o estándares (Deben ser específicas, claras, medibles, deben incluir un margen de tolerancia que permita al administrador o gerente tener tiempo suficiente para intervenir y solucionar los imprevistos)
- Recopilación de datos sobre el estado real del objeto de dirección.



Capítulo I

- Comparación y evaluación.
- Corrección de las desviaciones.

Los controles se clasifican en sentido general en: controles de cantidad o controles contables, controles financieros, de calidad, tiempo, costo y de desempeño. Pueden ser clasificados los controles, también, atendiendo al momento de su aplicación como los previos a la acción, permanentes o durante la acción, los controles directivos también constituyen un tipo de control (Pérez, 2009)

Entre las técnicas o herramientas de control más conocidas se encuentran: el presupuesto, la auditoría, el control selectivo, el control por excepción, entre otros.

Un directivo puede estudiar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir qué ocurrió y por qué, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores. Sin embargo, el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipados a ellas, es decir tiene carácter preventivo.

Elementos del control:

-) Establecimiento de estándares: Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control.
-) Medición de resultados: La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.
-) Corrección: La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.
-) Retroalimentación: El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

La dirección promueve un cambio de actitud en las organizaciones en pos de lograr esa visión del futuro que surge de los pasos de la planificación, organización y control como consecuencia de un ciclo de constante retroalimentación, a continuación, se muestra figura que muestra la naturaleza interactiva del proceso administrativo.

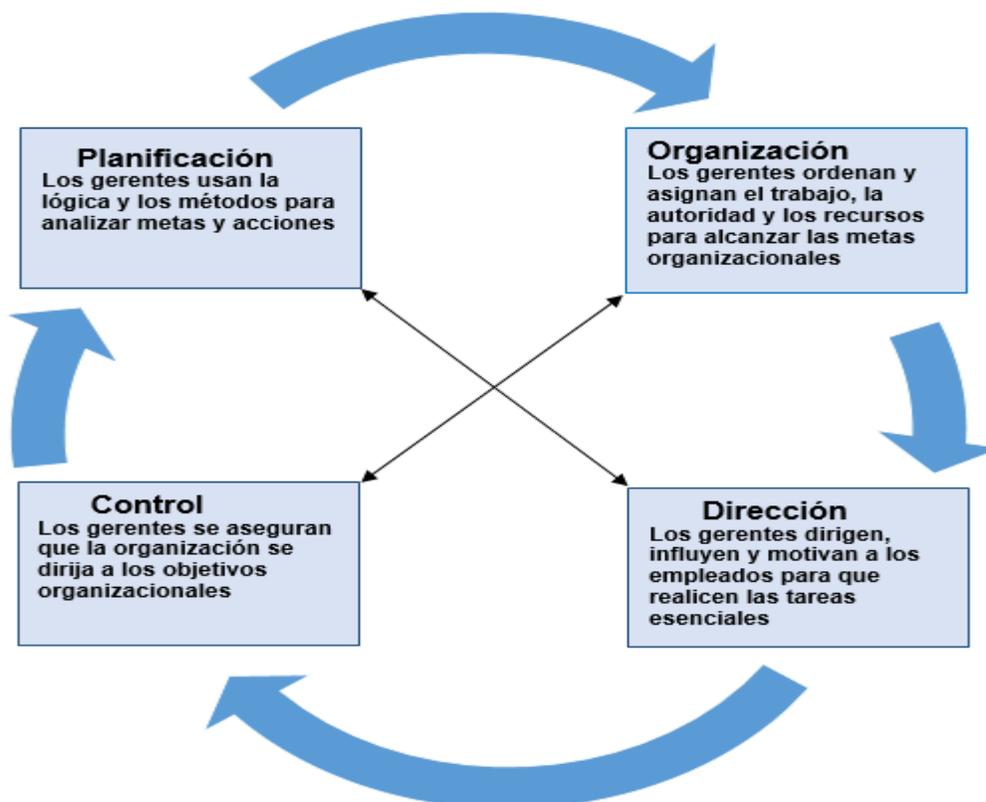


Figura 3: Ciclo directivo del proceso administrativo

Fuente: Tomada del libro Administración 6ta edición (Stoner, 1996)

1.3 El Perfeccionamiento empresarial. Retos de las organizaciones cubanas en el contexto actual

El perfeccionamiento empresarial es un proceso de mejoras continuas para las empresas. Su objetivo es contribuir al desarrollo de la gestión empresarial a través del estudio de las vías que eleven la eficiencia y eficacia de los procesos de aprovisionamiento, operaciones, comercialización, financieros y de los recursos humanos, que permitan la aplicación de la innovación, preparen a las empresas para la exportación y se garanticen con calidad los objetivos de la sociedad (S/A, 2001).

El proceso actual de perfeccionamiento empresarial, tanto en el ámbito académico, como institucional y empresarial privilegia el rol protagónico de las personas, como individuos y colectivos dentro de las organizaciones. Ello, a su vez, exige el establecimiento de políticas de los recursos humanos a nivel global, así como por sectores y por cada organización, ya que éstas deben formar parte e integrarse, por derecho propio, a las estrategias y objetivos de cada organización.



Capítulo I

El perfeccionamiento empresarial, el cambio organizacional e institucional que sustenta este proceso es mucho más que unas condiciones dadas automáticamente por procedimientos y métodos técnicos e ingenieriles. Es objeto de disciplinas de las ciencias sociales. De lo contrario, no se llega a las personas ni tampoco a la explicación del comportamiento de las organizaciones. Las soluciones no se manufacturan al por mayor, sino hay que buscarlas para cada caso. La empresa que queremos, la necesaria y la posible es una sola porque la hacen posible las personas (VI Congreso del Partido, 2010).

No caben dudas que el perfeccionamiento empresarial constituye aspiración y reto de las empresas cubanas en el contexto actual, en aras de lograr la eficiencia, la eficacia y la efectividad tanto en la producción como en los servicios, de manera que se contribuya al desarrollo económico y social del país, y con ello la calidad de vida del pueblo.

1.3.1 Principales retos de las organizaciones cubanas en la actualidad.

El mundo empresarial contemporáneo enfrenta múltiples retos. Diversos autores se han dado a la tarea de sistematizarlos (Barker, 1995; Kotter, 1996; Drucker, 1999; Rosen, 2000; Sallenave, 2002; Friedman, 2008), existiendo un factor común en todos los análisis: se requieren cambios de paradigmas y enfoques a la hora de enfrentar el entorno actual. La globalización se ha convertido en la fuerza motriz de los procesos de cambio en las empresas, a partir de los cuatro líneas que la direccionan: la interconexión, que incorpora la inmediatez como factor determinante; la interdependencia económica, que induce el despliegue de conexiones productivas entre actores económicos, así como la intensificación de la rivalidad competitiva; la desregulación, que conlleva a la generación de vulnerabilidades debido a la exposición de externalidades de todo tipo; y la interdisciplinariedad, como vía esencial de enfocar los problemas y enfrentar su solución.

En este marco, la competitividad se erige en eje directriz del accionar empresarial. El posicionamiento competitivo, a través del desarrollo de procesos de agregación de valor, se ha convertido en el principal objetivo de las empresas contemporáneas. A este reto no escapan las empresas cubanas, para nada aisladas del mundo ni exentas de los impactos del proceso globalizador. Sin embargo, además del mundo globalizado y competitivo como marco referencial más amplio, las empresas cubanas desarrollan sus actividades dentro de un contexto nacional matizado por un proceso de transformaciones estructurales que intenta superar errores cometidos, vencer dificultades económicas y



Capítulo I

preservar las conquistas de la Revolución, el cual debe enfrentarse con inteligencia, profesionalidad y resultados tangibles.

Cuba, como los demás países en desarrollo, sufre los embates de la crisis sistémica del capitalismo, caracterizada por la simultaneidad de externalidades en los ámbitos político, social, económico, financiero, energético, alimentario, cultural y ambiental. A ello se añaden dos características que complejizan su entorno: el carácter abierto y dependiente de su economía de los intercambios externos y el injusto bloqueo impuesto por el gobierno estadounidense por más de 50 años (Gutiérrez, 2011).

La crítica situación del contexto externo se agudiza aún más con el panorama interno, caracterizado por la baja eficiencia del sector productivo, la descapitalización de la base productiva y la infraestructura, así como el envejecimiento y estancamiento en el crecimiento poblacional (VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2010:5). En el Informe Central al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, el Presidente Raúl Castro destacaba que: todo ello ha generado la necesidad de desarrollar importantes transformaciones estructurales en la economía y en la sociedad cubana, a fin de garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos (Castro, 2011). Las transformaciones previstas son diversas y en múltiples direcciones, entre las cuales deben destacarse, por su impacto en el funcionamiento de las empresas, las siguientes:

- El modelo excesivamente centralizado que caracterizó a la conducción económica en los últimos tiempos debe transitar hacia un sistema descentralizado, en el que primará la planificación, como rasgo socialista de dirección, pero no ignorará las tendencias presentes en el mercado, lo que contribuirá a la flexibilidad y permanente actualización del plan (Castro, 2011).
- Se diversifica el sistema de actores económicos del país con la reestructuración del empleo estatal, la ampliación del trabajo por cuenta propia y el fomento de la inversión extranjera, así como el impulso a las cooperativas, las formas no estatales de gestión, la constitución de asociaciones económicas internacionales y las zonas especiales de desarrollo. Además, se facilita la gradual descentralización de los gobiernos locales, que conduce a nuevas condiciones de operación de la economía y de sus empresas.



Capítulo I

- Se otorga un papel más activo a las relaciones monetario-mercantiles y a los mecanismos de concurrencia, supeditados a la planificación como instrumento básico de conducción económica. Ello con el fin de elevar la eficiencia y la calidad en las cadenas productivas de la economía y simplificar vínculos entre productores y consumidores finales.
- Se enfatiza en las acciones encaminadas a eliminar el déficit de la balanza de pagos, especialmente aquellas que potencien la generación de ingresos externos por exportaciones y la sustitución de importaciones.
- Se estimulan soluciones que den respuesta a los problemas de mayor impacto inmediato en la eficiencia económica, la motivación por el trabajo y la distribución del ingreso.
- Se promueve un uso eficiente y efectivo del potencial humano de la sociedad en el desarrollo del país.

Resulta evidente que en estas transformaciones, la base productiva del país se vislumbra como su principal objeto, siendo su funcionamiento eficiente y competitivo el propósito central de las mismas. De esta forma, las empresas se convierten en protagonistas fundamentales del proceso. Su rol es decisivo en la elevación de la competitividad mediante el desarrollo de procesos de agregación de valor, sustentados en la creación de conocimiento especializado, el despliegue de la capacidad innovadora y la consolidación de nexos asociativos y de cooperación interempresarial. Este rol se ve potenciado a medida que los sistemas empresariales experimenten los impactos del proceso de descentralización previsto y alcancen mayor autonomía en la toma de decisiones.

Sin embargo, asumir este rol por parte de las empresas entraña un indudable desafío: el cambio de mentalidad, en especial de sus directivos. En el Informe Central al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, el Presidente Raúl Castro destaca que "...la mentalidad de la inercia debe ser desterrada definitivamente para desatar los nudos que atenazan al desarrollo de las fuerzas productivas. Es una tarea de importancia estratégica..." (Castro, 2011). Agrega además que en la base de las transformaciones actuales se encuentra, como premisa básica, la adopción de nuevos patrones de gestión empresarial.

Si se reconoce la necesidad de un cambio en los patrones o modelos gerenciales para enfrentar las nuevas realidades del entorno, conviene precisar cuáles deberían ser sus dimensiones esenciales. En tal sentido, (Gutiérrez 2013 en <http://www.ceec.uh.cu/>)



Capítulo I

plantea que existen tres aspectos sobre los que debe hacerse especial énfasis: la competitividad, el cambio organizacional y la gestión transformadora. Estas se conciben como dimensiones que moldean el nuevo paradigma de gestión empresarial en contraposición con los patrones tradicionales asociados a la productividad, la tecnología y la administración de recursos. Ello provoca profundas transformaciones en los modelos de gestión y en la mentalidad de los directivos.

Tal y como refiere (Oliva, 2014) , el cambio de mentalidad que debe enfrentar la gerencia empresarial cubana en la actualidad, asociado al “para qué” (productividad versus competitividad), al “con qué” (tecnología versus cambio organizacional) y al “cómo” (adaptación al entorno versus gestión transformadora), configura un nuevo paradigma gerencial. Se trata de una alternativa que promueve una gerencia emergente, capaz de desbrozar las secuelas esencialmente tecnocráticas, introvertidas, cuantitativas, burocráticas y operativas de la gerencia tradicional para fortalecer enfoques humanistas, extrovertidos, cualitativos, participativos, innovadores y estratégicos en los procesos gerenciales.

En síntesis, se reconoce que son elevados los retos de las organizaciones cubanas en la actualidad, en aras de lograr la eficiencia, la eficacia y la efectividad y ser consecuente con el nuevo modelo económico cubano. Ello obliga a los directivos a perfeccionar su accionar y cumplimiento cabal de las funciones directivas en las organizaciones.

1.3.2 Perspectivas de las organizaciones en el nuevo modelo económico cubano.

En abril de 2011, el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, aprobó un documento contentivo de numerosas indicaciones que persiguen trazar un camino para transformar paulatinamente el Modelo Económico Cubano, con el ánimo de hacerlo más sostenible a largo plazo.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución definen, entre sus aspectos esenciales, que los principios bajo los cuales se sustenta la actualización del modelo económico cubano son, entre otros: sólo el socialismo es capaz de vencer las dificultades y preservar las conquistas de la Revolución; el sistema económico que prevalecerá continuará basándose en la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción; carácter determinante de la planificación, la cual tendrá en cuenta las tendencias del mercado; principio de



Capítulo I

distribución socialista "de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo" e igualdad de derecho y de oportunidades sin que nadie quede desamparado.

Es importante destacar que los cambios en el modelo económico que tienen lugar en la actualidad se insertan en un contexto complejo para la economía cubana donde persisten numerosos desequilibrios, cuyos cambios devienen en prioridad en el diseño de las medidas que se han venido aplicando hasta la actualidad. Ello ha determinado que los aspectos de corto y mediano plazo hayan recibido una mayor ponderación en el esquema actual, en detrimento de los elementos de más largo alcance. Se aprecia que falta integralidad a la hora de abordar debilidades estructurales que determinan en última instancia la mayoría de los fallos coyunturales de la economía, en especial los recurrentes desequilibrios externos y las dificultades para crear sostenidamente empleos de alta calidad.

Asimismo, la "actualización del modelo económico" transcurre en un escenario más heterogéneo y plural con respecto a los actores relevantes en la economía por lo que un gran desafío de la política económica será crear los mecanismos y espacios necesarios para que la integración de estos contribuya positivamente al crecimiento global, evitando la proliferación de eslabones perdidos y compartimentos estancos. Esto requiere una gran dosis de innovación institucional y flexibilidad por cuanto el sistema económico actual se ha basado en un grupo de reglas y mecanismos con un alto grado de rigidez e inercia ante los cambios.

El estudio realizado acerca de la conceptualización del Modelo Económico Cubano, permitió precisar que existen procesos en desarrollo que facilitarían la actualización del modelo económico cubano, entre ellos destacan la reestructuración del aparato estatal, lo cual reducirá la carga burocrática y hará mucho más eficiente la gestión del estado, y se espera menos posibilidades de interferir en la operación de las empresas. Sin embargo una incógnita resultan las organizaciones superiores empresariales, pues no queda clara la necesidad de su existencia, y nada garantiza que no se repliquen los males que han aquejado a los ministerios ramales hasta el momento. Parece evidente que un cambio de nombre y hasta de sede no es la solución a los problemas. De todas formas, lo peor es que denota la persistencia de un esquema vertical en la organización de la actividad económica. Los grados de libertad con que funcionarán las empresas estatales es clave, puesto que continuarán concentrando la mayor parte de los activos productivos.



Capítulo I

Las limitaciones conceptuales y metodológicas del modelo, están relacionadas esencialmente con el ámbito de actuación y el alcance de las políticas de promoción a nivel sectorial. El propio concepto de rama queda en desuso, en la medida en que la diversidad de productos, tecnologías y empresas se ha ampliado notablemente. Actualmente lo que prima es un enfoque más integral, que ha dado paso a la inclusión de los sectores no industriales a este tipo de políticas, tratando de crear sinergias intersectoriales en la economía, de forma que las verdaderas ventajas competitivas de una nación se puedan explotar, allí donde existan. Esto adquiere mayor relevancia si se añade un grado creciente de internacionalización de las actividades económicas, con lo que los ciclos verticales completos son mucho más difíciles de lograr, y menos eficientes en la práctica. Por ello, se refiere al tercer tipo de limitación, que es el enfoque, por más que el factor actual de estrangulamiento sean las finanzas externas del país, el objetivo final en el desarrollo de cualquier actividad no debe la maximización a nivel de país del saldo positivo en la balanza comercial (Torres, 2011).

Lo antes expuesto permitió a la investigadora plantear entre las perspectivas de las organizaciones en el nuevo modelo económico cubano, trazar una línea que permita llevar a cabo una serie de estrategias que contribuya a erradicar las debilidades estructurales y faciliten la integración empresarial, en aras de lograr la eficiencia, la eficacia y la efectividad en la gestión de las organizaciones.

1.4. Empresas de Productos Lácteos en Cuba

La Unión Láctea es un sector relativamente grande, tiene una serie de entidades que tienen la misión de satisfacer, con eficiencia y calidad, las exigencias de la población tanto en los productos de la canasta básica como los del mercado en divisas, así como los destinados a la merienda escolar. Su cartera de productos está compuesta por: Leche fluida y en polvo, quesos, yogurt natural y de sabores, yogurt de soya, mantequilla, helado. Resumiendo, podemos decir que el sector lácteo está compuesto por las siguientes entidades: Empresa de Productos Lácteos y Confitería Pinar del Río, Empresa Complejo Lácteo Habana, Empresa de Productos Lácteos "Cristóbal Labra", Empresa de Productos Lácteos Metropolitana, Empresa de Productos Lácteos "Coppelia", Empresa de Productos Lácteos de la Habana, Matanzas, Villa Clara, Escambray, Río Zaza, Ciego de Ávila, Camagüey, Las Tunas, Holguín, Bayamo, Santiago de Cuba y Guantánamo.



Capítulo I

Para garantizar la calidad e inocuidad de los productos, en el sector de los lácteos se ha desarrollado una higienización tecnológicamente avanzada buscando estandarizar sus procedimientos bajo la certificaciones de las normas ISO 22.000 versión 2005 la cual comprende la ISO 9001-2000; Abarcando buenas prácticas de manufactura (BPM), análisis de riesgo y puntos críticos de control.

Los productos lácteos como la leche, la mantequilla y los yogures ocupan un lugar muy importante tanto en las cocinas domésticas como en las cocinas institucionales de alto movimiento, por lo que el sector lácteo está estimulando el impulso de las producciones.

1.5. Empresa de Productos Lácteos de Ciego de Ávila

La Empresa de Productos Lácteos Ciego de Ávila surge en 1976 cuando la división política administrativa. Está ubicada en la carretera Central Km.457. Esta fábrica diferentes productos específicamente leche para los niños de 1-7 años y yogurt de soya para los niños 7-13 años. Además, para la dieta para los ancianos y dietas de enfermedad. También aporta productos al turismo como el helado de crema y el yogurt coágulo.

Esta empresa tiene gran impacto social ya que colabora con la alimentación de las personas más sensibles de la población como son los niños y ancianos. Está insertada en la Batalla de Ideas con la merienda escolar en la producción de cresol, mayonesa y yogurt de soya. Tiene gran importancia económica ya que aporta a la provincia más de 20 millones de pesos, contribuye con 1 millón de pesos a la venta del sector de divisa, además tiene un elevado impacto económico ya que ayuda a la recaudación monetaria con más de 30 millones de pesos de ingreso por venta, así como contribuye al presupuesto de forma positiva.

Otro elemento a resaltar en la empresa, es la existencia de un sistema de tratamiento compuestos por tres lagunas de oxidación, las cuales que el residual llegue al cuerpo receptor (Río Los Negros), evitando de esta forma la contaminación al medio ambiente.

1.6 El sistema de acciones. Su importancia para perfeccionar la dirección empresarial en la Empresa de Productos Lácteos de Ciego de Ávila.

El término sistema es muy utilizado en la literatura de cualquier rama del saber contemporáneo y en los últimos años se ha venido incrementando su utilización en la



Capítulo I

pedagógica. En el análisis de la literatura y de las tesis de maestrías consultadas se puede corroborar que existe variedad de conceptos acerca de sistema, por ejemplo:

- Un conjunto de entidades caracterizadas por ciertos atributos que tienen relaciones entre sí y están localizados en un cierto ambiente de acuerdo con un criterio objetivo las relaciones determinan la asociación natural entre dos o más entidades o entre sus atributos. (Rincón, 1998)
- Conjunto delimitado de componentes relacionados entre sí que constituyen una formación íntegra. (Leiva, 1999)
- Un sistema se concibe como un conjunto de elementos, propiedades y relaciones que forman un todo, persigue un objetivo y como tal es capaz de poseer propiedades o resultados que no se encuentran en sus componentes vistos de forma aislada, éstos poseen carácter funcional entre sí. Todo este complejo de elementos, propiedades, relaciones y resultados se producen en determinadas condiciones de movimiento, espacio, tiempo y en contacto con un medio ambiente. (Alonso, 2002)
- Constituye un instrumento importante en la transformación del objeto, teniendo en cuenta que el enfoque sistémico constituye un conjunto de tendencias y modelos conceptuales que son herramientas teórico-metodológicas para el estudio de los fenómenos y presupone su examen multilateral. Se distingue por su perspectiva integradora, supone una síntesis de lo general, haciendo abstracción de las cualidades no esenciales del mismo, presupone, por una parte, analizar y transformar el objeto de estudio a partir de los vínculos que se establecen en él y por otra parte, interpretar el movimiento que ocurre en el mismo como resultado de la transformación de dichos vínculos. (Torres, 2011).

Un sistema se estudia a partir del seguimiento de los pasos relacionados a continuación:

- 1- Definir los objetivos del sistema.
- 2- Determinar los límites del sistema.
- 3- Descomposición de las partes que integran un sistema.
- 4- Determinar los componentes fundamentales.
- 5- Definir la organización y estructura en tiempo y espacio.
- 6- Determinar el medio ambiente y su influencia sobre el sistema.
- 7- Definir la red de comunicación.
- 8- Otros aspectos que se consideren importantes.



Capítulo I

El enfoque en **sistema administrativo** plantea que: Todo sistema está integrado por objetos o unidades agrupadas de tal manera que, constituya un todo lógico y funcional, que es mayor que la suma de esas unidades. En una empresa de negocios: sus partes están representadas por las funciones de mercadotecnia, operaciones, finanzas, etc., pero la empresa como sistema puede lograr mayores logros como un todo que los que podría realizar cada una de sus partes individuales (<https://es.slideshare.net/enfoque-de-sistemas>)

Tomando como referencia los aspectos teóricos abordados, la investigadora considera importante el sistema, teniendo en cuenta las interrelaciones que existen entre los elementos que lo integran, lo cual visto desde la organización empresarial, permite trabajar de manera coherente cada una de las acciones que conforman la proyección estratégica en aras de cumplimentar la misión de la empresa.

Por tanto, en la Empresa de Productos Lácteos de Ciego de Ávila, sería factible, diseñar un sistema de acciones que contribuya al fortalecimiento de la dirección en aras de lograr mayor eficiencia en el desempeño de los directivos en función del cumplimiento de los retos de la organización en la actualidad.



Capítulo I

Conclusiones parciales

1. La administración promueve un cambio de actitud en las organizaciones en pos de lograr esa visión del futuro que surge de los pasos de la planificación, organización y control como consecuencia de un ciclo de constante retroalimentación.
2. Visto desde la organización empresarial, el enfoque en sistema permite trabajar de manera coherente cada una de las acciones que conforman la proyección estratégica en aras de cumplimentar la misión de la empresa.
3. El proceso de Perfeccionamiento Empresarial impone un correcto funcionamiento de la administración en las organizaciones donde es necesario el compromiso de la alta dirección, así como la tecnología necesaria para su eficaz y puntual funcionamiento.



Capítulo II: Diagnóstico y determinación de necesidades de la Empresa de Productos Lácteos de Ciego Ávila.

2.1 Introducción.

En este capítulo se realiza un diagnóstico para determinar el estado actual de la Empresa de Productos Lácteos de Ciego de Ávila vinculado al funcionamiento del ciclo directivo en la organización y cómo afecta el cumplimiento de la producción. Las principales técnicas que se emplean en el mismo son: el trabajo en grupo, análisis de expertos, revisión documental, análisis estadístico y encuestas.

La estructura del capítulo es la siguiente:

En el presente capítulo se presenta la caracterización de la Empresa de Productos Lácteos de Ciego de Ávila, la cual constituye objeto de estudio de la investigación. Con el propósito de profundizar en la situación problemática planteada, se describen los instrumentos aplicados en correspondencia con los métodos de investigación declarados en el diseño teórico que se precisa en la introducción de la tesis, se analizan los resultados alcanzados y se arriba a conclusiones esenciales como parte del diagnóstico realizado.

2.2. Caracterización de la Empresa de Productos Lácteos de Ciego de Ávila.

La Empresa Provincial de Productos Lácteos Ciego de Ávila inicia sus labores productivas el 14 de junio del año 1980 al terminar el proceso inversionista que abarcó más de 10 años. Esta empresa se encuentra ubicada en Carretera Central km 457. Con la creación del Combinado Lácteo Ciego de Ávila y la continuidad de la producción en la Pasteurizadora Morón, la Empresa comienza a brindar a la población de la provincia productos con mejor calidad higiénica y estética, a pesar de las grandes dificultades técnico-organizativas que presentó la planta de Ciego de Ávila, debido a la falta de experiencia de trabajo del personal dirigente, técnico y trabajadores de la cultura láctea, unido a cierta obsolescencia del equipamiento instalado, que estaba moral y técnicamente envejecido. Esta empresa es líder en el procesamiento de leche fresca y sus derivados fundamentales queso, yogurt y de elaboración de productos a partir del procesamiento de la leche del frijol de soya en el territorial que cualifica tan importante actividad productiva, a la misma se le presta priorizada y permanente atención; en cuanto al Sistema de



Capítulo II

Gestión de la Calidad se trata, y por su innegable impacto, el procesamiento industrial se cumple bajo los principios tecnológicos exigibles.

Misión

“Producir y distribuir una amplia gama de productos lácteos y otros derivados de la leche de soya, destinados a satisfacer de forma competitiva las exigencias de los clientes en cuanto a calidad, para ello cuenta con un Capital Humano auto potenciado, caracterizado por su seriedad, profesionalidad y comprometido con la protección del medio ambiente”.

Visión

La declaración de la misma se basa en el cumplimiento exitoso de los objetivos estratégicos trazados y las políticas a implementar, lo que permitirá alcanzar el siguiente posicionamiento de la empresa:

- Se alcanza la condición de Empresa Consolidada según el Modelo del Sistema de Gestión Empresarial (SDGE).
- La innovación es un proceso permanente en la Empresa y unidades de base que la integran.
- Existe una integración vertical con clientes y proveedores.
- Se dispone de un equipamiento tecnológico modernizado y recapitalizado, de gran eficiencia, para cuyo mantenimiento y conservación se cuenta con una infraestructura potenciada en las Brigadas de Mantenimiento Industrial.
- Se dispone de un parque automotor modernizado y de gran eficiencia, para cuyo mantenimiento y conservación se cuenta con una infraestructura potenciada en las Brigadas de Mantenimiento y Reparación Automotores.
- Se dispone de personal con alto desempeño en la Oficina Central y todas las Unidades Empresariales de Base (UEB).
- Hay una alta efectividad en el valor agregado y una alta productividad.
- Hay una alta efectividad en el procesamiento y transmisión de datos en apoyo a la toma de decisiones.
- Se reconoce el compromiso de la empresa con el cuidado del medio ambiente, minimizando la emisión de CO₂ y gases de efecto invernadero, mediante un control efectivo de la combustión de las calderas, uso de refrigerantes ecológicos y del



Capítulo II

parque de equipos automotores con que cuenta la empresa, a partir del uso y empleo de tecnologías de punta para disminuir las emisiones de gases contaminantes a la atmósfera.

Objeto Social

Las actividades principales para la empresa son las siguientes:

- Realizar la compraventa de leche fresca.
- Producir, distribuir y comercializar leche fluida y en polvo, yogurt, helados, quesos, mezclas físicas alimenticias en polvo, hielo, bocaditos de helados, mantequilla y otros productos derivados de la leche y la soya.
- Comercializar producciones del resto de las empresas que comprenden el Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria (GEIA) en la rama láctea.

Como actividades secundarias, de apoyo y eventuales desarrollará las siguientes:

- Transportación de trabajadores.
- Alimentación a sus trabajadores, ya sea comedor obrero, comedor cafetería o cualquier otra variante.
- Recreación con Gastronomía asociada esta, a trabajadores.
- Alquiler o servicio de almacenes, locales, espacios y parqueo.

Principales Producciones

- Helado de crema (con destino al turismo).
- Helado de leche.
- Yogurt de coágulo
- Soyurt (yogurt de soya aromatizado batido en bolsa)
- Queso fundido.
- Queso blanco.
- Cremas untables.
- Cresol (queso de crema).
- Mayonesa de soya (aderezo tipo mayonesa).
- Crema untable natural.
- Lactosa y (productos en polvo).
- Chicolé.
- Leche en polvo.
- Mezcla para batidos y refrescos



2.3. Análisis de instrumentos utilizados en el diagnóstico

Para el desarrollo de la actividad diagnóstica se consideró la estructura metodológica siguiente, donde los instrumentos considerados responden a la búsqueda de informaciones sobre el problema científico que rige la presente investigación:

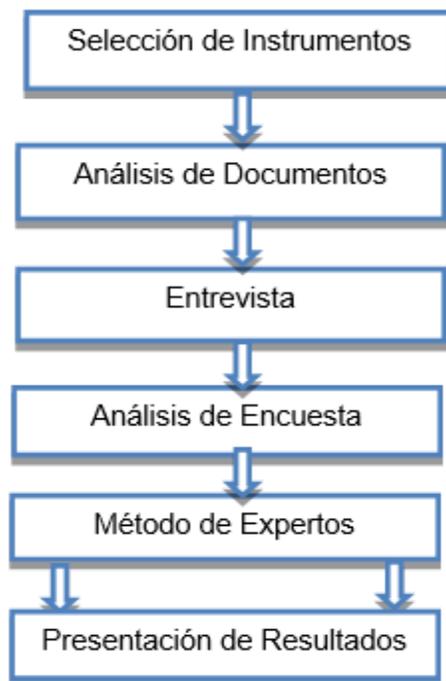


Figura 4: Relación de instrumentos para diagnóstico

Fuente: Elaboración propia

2.3.1. Análisis de documentos, normativos y metodológicos (Anexo 1)

Los documentos oficiales son emitidos por entidades cuya autoridad responde por la veracidad del contenido, cumple funciones específicas ligadas al control y evaluación de procesos sociales y a la toma de decisiones. Entre estos documentos se pueden incluir instrucciones, contratos, actas, informes estadísticos cualitativos y científicos. Se analizaron los documentos que se consideran esenciales en la Empresa de Productos Lácteos de Ciego de Ávila y se constataron los siguientes resultados:

Organigrama de la empresa

La entidad para dar cumplimiento al objeto social para lo cual fue creada, cuenta con la estructura organizativa que se muestra en el **(anexo 2)**. Esta empresa tiene una oficina



Capítulo II

central compuesta por la dirección de negocios, contabilidad, gestión del capital humano y desarrollo tecnológico; se encarga de despachar y orientar a las 5 UEB (Combinado Lácteo Ciego de Ávila y Morón, Acopio y distribución, Logística Integral y Comercializadora Lácteo).

La estructura organizacional u organigrama se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. Basados en la estructura, las organizaciones se dividen, en el caso de la Empresa de Productos Lácteos en formal, precisamente la estructura intencional en una empresa formalmente organizada, esta debe ser flexible y debe de proporcionar un ambiente en el que el desempeño individual contribuya con la mayor eficacia a alcanzar las metas del grupo, lo cual en la mayoría de los casos no sucede.

Este organigrama carece de una ejemplificación de las partes de la organización (tecnestructura y staff de apoyo). De acuerdo a la división del trabajo se observa una departamentalización por funciones: Abarca todo lo que las empresas hacen normalmente, funciones básicas, producción, ventas o mercadotecnia y finanzas. Este criterio es el más utilizado para organizar las actividades y existe en casi toda empresa en algún nivel de su estructura organizacional, pero no es el más recomendado ya que es una empresa sujeta a perfeccionamiento empresarial y debe trabajar en un enfoque por proceso.

El diagnóstico de la organización

Diagnóstico de la organización consultado de documento brindado por la empresa (MINAL - GEIA, Empresa Productos Lácteos de Ciego de Ávila, Diagnóstico de la actividad industrial; proyección para su ordenamiento, fortalecimiento y desarrollo).

El diagnóstico elaborado por la Empresa de Productos Lácteos llega a la conclusión que la mayoría de las líneas de producción se ven afectadas por disímiles razones, en especial, la producción de alimentos a partir de la leche fresca y frijol de soya, está expuesta a contratiempos relacionados con el medio y las deficiencias industriales por el atraso tecnológico, indistintamente y al mismo tiempo por factores que directa o indirectamente inciden y que constituyen las principales causales:

- Poca capacidad en el recibo de leche fresca
- Falta de cortinas de enfriamiento



Capítulo II

- Sistemas de refrigeración industrial defectuosos por la situación de deterioro de los condensadores y las torres de enfriamiento, necesidades de incremento de la capacidad de refrigeración con nuevos compresores.
- Deterioro de los medios de medición y control.
- Poca capacidad de análisis de laboratorio por falta de equipos y condiciones de trabajo.
- Deterioro de las líneas de molienda de frijol de soya.
- Deterioro del parque automotor para garantizar la distribución y el acopio de leche.
- Deficiente gestión de aprovisionamiento (inadecuada planificación de la materia prima).

Es limitado el uso de métodos y técnicas, tales como: entrevistas, encuestas, matriz DAFO, diagrama causa-efecto, entre otras; solo se analizan los problemas objetivos, de índole material y financiero, sin profundizar en los aspectos subjetivos relacionados con el trabajo de los directivos y el desempeño de los trabajadores que inciden en el incumplimiento de los planes de producción; no se aprecia como parte del informe de diagnóstico realizado, la propuesta de acciones para solucionar las problemáticas planteadas

Proyección estratégica de la empresa

La empresa no cuenta con una proyección estratégica actualizada, solo poseen sus directivos la versión de proyección estratégica comprendida para el período 2010-2013, en la cual se planteó como único objetivo “alcanzar crecientes niveles de efectividad con indicadores para medir su desempeño”, no existiendo correspondencia entre este sistema de planificación y los resultados del diagnóstico organizacional.

Planes de la Empresa de Productos Lácteos

Los planes de trabajo se desglosan en planes anuales, mensuales e individuales y los directivos realizan todos los meses su planificación individual en correspondencia con ello. Sin embargo no son suficientes las actividades planificadas para cumplir las metas y objetivos de la organización con la implicación de los trabajadores en las diferentes áreas. No se incluyen las acciones de control a los diferentes procesos que resultan claves para el cumplimiento exitoso de su misión,



Capítulo II

Directivas y objetivos de las acciones de control y supervisión de la Contraloría General de la República de Cuba para el 2017.

El proyecto de directivas que se presentan, establece las prioridades que deben tomarse en consideración, para la elaboración, conciliación y ejecución del plan anual de acciones de control y supervisión que proyecta cada unidad de auditoría de la contraloría.

En las directivas y objetivos de control para el 2017 se precisan los principales contenidos de las acciones de control que deben ejecutarse, según proceda, respecto al cumplimiento de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VII Congreso del Partido; las orientaciones y prioridades contenidas en el Informe Central y en el discurso de clausura del Primer Secretario del Comité Central del Partido y Presidente del Consejo de Estado y de Ministros, Raúl Castro Ruz (Anon., 2016).

Algunas de estas directivas son:

- Cumplimiento del plan y el presupuesto 2017. (cumplimiento del proceso de planificación de objetivos y actividades y su correspondencia con el presupuesto aprobado)
- Identificación de riesgos y diseño de las medidas preventivas correspondientes
- Planificar acciones coordinadas que permitan evaluar el cumplimiento de los programas y objetivos estratégicos económico y socialmente.

La organización no cumple a grandes rasgos estas directivas como se puede apreciar en los informes de auditoría.

Informes de auditorías

Existen a grandes rasgos, incumplimientos del plan de producción, indisciplinas por no acatarse a las normativas, todo derivado de la falta de control interno, la falta de establecimiento sistemático de controles en la planificación estratégica, la no existencia de un comité de prevención y control que permita al consejo de dirección abordar con profundidad y con un enfoque preventivo los problemas de manera que favorezca la toma de decisiones oportunas en la organización. El ciclo directivo es un proceso constante de retroalimentación, si el directivo no garantiza la ejecución de las tareas y supervisa el trabajo no se detectan desviaciones, no se verifica el cumplimiento de los objetivos y por tanto el sistema de planificación no se nutre de nuevas exigencias demandadas por la organización.



Capítulo II

2.3.2. Entrevista a trabajadores de la entidad: (Anexo 3)

En los resultados de la observación y de la entrevista a 10 trabajadores seleccionados se pudo apreciar que existen deficiencias en el proceso administrativo lo que influye en el desempeño de la organización, no se aplican herramientas que permitan diagnosticar objetivamente, el funcionamiento del ciclo directivo en la organización.

No existen métodos o instrumentos para evaluar el funcionamiento de la administración independientemente de encuestas, existe una carencia de elementos para medir el desempeño de los trabajadores en la entidad (solo se limita a medir la existencia de sanciones), no existe una participación activa de los trabajadores en el proceso de planificación, falta de conocimiento sobre el funcionamiento del proceso administrativo (Falta de comunicación e información de las normativas regulatorias), carencia de un programa de acción que refleje la correspondencia entre indicadores para alcanzar los objetivos de la organización

2.3.3. Encuesta a los directivos: (Anexo 4)

De una muestra de ocho directivos encuestados se arrojan los siguientes resultados:

- Un 50% conoce las funciones de dirección, el restante 50% de los directivos desconoce las funciones el ciclo directivo en la organización.
- El 100% de los directivos de esta organización desconocen cómo funciona el ciclo directivo en la organización
- El 100% expresa que se implican todos los directivos en el proceso de planificación.
- Un directivo (12.5%) alega que el proceso de planificación se lleva a cabo mediante un plan mensual y 2 de los encuestados (25%) hacen referencia a los planes anuales y mensuales. Solo el 25% (2) considera que se lleva a cabo mediante plan anual, mensual e individual y posteriormente se puntualizan en despachos y reuniones de trabajo; mientras que el 13.5% (3) expresan que la planificación se realiza en reuniones de trabajo.
- El 100% de los directivos encuestados alega que los planes de la organización incluyen los objetivos y procedimientos idóneos para alcanzarlos.
- El 87.5% (7 directivos) considera que los trabajadores tienen una participación ocasional en la toma de decisiones, mientras que 1 (12,5%) expresa que siempre.



Capítulo II

-El 50% de los directivos (4) afirma que en la empresa se emplean el trabajo en grupos y en equipos para proyectar las mejores soluciones de los problemas que existen en la organización, el otro 50 % afirma que no se realizan trabajos en grupo ni en equipos.

- Con respecto a cómo se implican los directivos en el control en la organización, el 50% (4) no respondió, el otro 50% responde la interrogante de manera diversa ya que algunos atribuyen la máxima responsabilidad a los directivos encargados solo de chequear a sus subordinados, pero no expresan el cómo, otros mediante control interno y consejos de dirección.

- Llama la atención que la interrogante anterior no fue respondida por todos los participantes, sin embargo, todos marcan la frecuencia con las que se realizan los controles, donde el 37.5% (3) considera que los controles se realizan trimestral, otro 37.5% (3) expresa que se hacen con frecuencia mensual y semanal, un 12.5% refiere que de manera mensual y el 12.5% (1) restante destaca que semanal.

- El 12.5% (1) desconoce que se establecen indicadores de desempeño, el 37.5% (3) alega que no se establece ningún indicador y el 50% restante expresa que sí se establecen, pero no son capaces de mencionarlos.

- El 62.5% (5) de los directivos encuestados considera que se aplican medidas correctivas al detectar desviaciones, mientras que el resto (37.5%) desconoce de la aplicación de estas medidas.

Esta encuesta evidencia el desconocimiento de las funciones de dirección y de su materialización y cumplimiento a través del ciclo directivo, la poca participación de los directivos y trabajadores en el proceso de toma de decisiones, la falta de control interno y la no aplicación de medidas correctivas en caso de detectarse desviaciones.

2.3.4. Aplicación de la herramienta “Tormenta de ideas”

Los criterios más comunes fueron:

- Insuficiente recepción de la materia prima
- Atraso en la entrega de los productos a sus principales clientes
- Las opiniones de los trabajadores no se valoran en la solución de los problemas de la entidad.
- Bajo rendimiento de la mano de obra



Capítulo II

- Inadecuada planificación de las materias primas necesarias para la elaboración de los productos, pues se da el caso de que para ejecutar la producción no se encuentren en la entidad.
- Tecnología obsoleta
- Roturas periódicas
- No existe piezas de repuestos disponibles en el mercado
- Carencia de un programa de desarrollo
- Deficiencias en el sistema de planificación
- Limitado aprovechamiento del trabajo en grupos y en equipos.
- Deficiente accionar del control interno
- Indisciplinas por no acatar normativas de la organización
- Carencia de métodos y técnicas que pueden ser utilizadas para favorecer el trabajo en grupo
- Poca supervisión de los directivos en el control interno
- Deficiente participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.

2.3.5. Determinación del problema principal

Para la determinación del grado de importancia de los problemas detectados mediante la aplicación de los instrumentos ya descritos anteriormente, es preciso consultar el criterio de un grupo de expertos, conformado por directivos de la entidad. Con este propósito resultó necesario en primer lugar realizar un cálculo del número de expertos a encuestar utilizando criterios basados en la distribución binomial de probabilidad.

Para ello se tomó una proporción estimada de error de los expertos de 0.02, un nivel de precisión de 0.1 y un valor de la constante K de 3.8416 para un 95% de nivel de confianza.

$$n = \frac{p \times (1 - p) \times k}{i^2}$$

i- Nivel de precisión deseada.

p- Proporción estimada de errores de los expertos

k- Constante asociada al nivel de confianza elegido

Sustituyendo:



Capítulo II

$$n = \frac{0.02 \times (1 - 0.02) \times 3.8416}{0.1^2} = 7.52 \text{ (8 expertos)}$$

En el **(anexo 5)** se muestra los expertos seleccionados.

El proceso de selección de los expertos se desarrolló teniendo en cuenta que los mismos tuvieran suficientes conocimientos sobre el tema a tratar y experiencia en la tarea, de manera que garantizaran resultados consecuentes con el objetivo perseguido.

Cada experto fue exponiendo sus ideas acerca de estos problemas, concluyéndose que todos eran realmente problemas. Posteriormente se trabajó en función de agrupar los problemas similares, como se muestran a continuación, estos fueron bien definidos y acompañados de los efectos desfavorables que provocan:

1. Deficiencias en el sistema de planificación
 - No se establecen controles sistemáticos
 - No se establecen indicadores de desempeño
 - Carencia de una proyección estratégica
2. Deficiente gestión de aprovisionamiento de las materia primas para satisfacer la necesidades de los clientes
 - Insuficiente recepción de la materia prima
 - Inadecuada planificación de las materias primas necesaria para la elaboración de los productos.
3. Deficiente ejecución, dirección o mando
 - Carencia de métodos y técnicas que pueden ser utilizadas para favorecer el trabajo en grupo
 - Deficiente participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones (estilo de dirección tradicional)
4. Deficiencias en el accionar del control interno
 - Carencia de un Comité de Prevención y Control
 - Los directivos no garantizan la ejecución del control interno
 - No se detectan riesgos ni desviaciones con carácter preventivo
5. Deficiente gestión de fuerza de trabajo
 - Bajo rendimiento de la fuerza de trabajo
 - No se valora la opinión de los trabajadores en la solución de los problemas
 - Indisciplinas (incumplimiento de las normativas)



Capítulo II

- Falta de capacitación (desconocimiento del funcionamiento del ciclo directivo)
6. Deficiente gestión del mantenimiento
- No existe una planificación del mantenimiento a realizar en cada uno de los equipos
 - Tecnología obsoleta
 - Roturas periódicas
 - No existe piezas de repuestos disponibles en el mercado.

Después de seleccionados los expertos se realizará un análisis del peso específico que cada experto dará a los problemas con respecto a los demás, con el objetivo de establecer un orden de prioridad en su solución. La puntuación se da en una escala de 1 a 5, donde 1 representa el menos importante y 5 el más importante. Los resultados de la puntuación de cada experto se resumen en la tabla siguiente:

Tabla 1. Matriz de rango donde los expertos le dan prioridad a los problemas

Expertos/ Problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	$\sum A_{ij}$	Peso
1	3	5	5	3	4	4	4	5	33	0,33
2	4	3	2	4	4	1	5	5	28	0,28
3	2	2	2	1	2	1	1	2	13	0,13
4	1	1	1	2	1	1	2	1	10	0,10
5	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0,08
6	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0,08

1 100

Fuente: a partir de Alonso Martínez (2002)



Capítulo II

Posteriormente a este análisis se procede a determinar el orden de prioridad de los problemas de acuerdo con los efectos negativos que provoca. Para el procesamiento estadístico se utiliza el software SPSS para la prueba del Coeficiente de Concordancia de Kendall

Luego del procesamiento de los datos en el software SPSS se obtiene la información que se muestra en la **tabla 2**.

Hipótesis:

H_0 : No es consistente el juicio de los expertos.

H_1 : Es consistente el juicio de los expertos

Estadísticos de contraste

N	8
W de Kendall ^a	,651
Chi-cuadrado	14,354
GI	3
Sig. asintót.	,004

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Tabla 2: Prueba W de Kendall.

Fuente: Salida del SPSS

Como $0.004 < 0.05$ Se rechaza H_0 , lo que significa que el juicio de los expertos es consistente y el orden de importancia es el siguiente:

1. Deficiente sistema de planificación.
2. Deficiente gestión de aprovisionamiento de las materias primas para satisfacer las necesidades de los clientes.
3. Deficiente ejecución, dirección o mando
4. Deficiencias en el accionar del control interno.
5. Deficiente gestión de fuerza de trabajo.



Capítulo II

6. Deficiente gestión del mantenimiento.

Considerando deficiente el sistema de planificación, el cual fue señalado como el de mayor incidencia en el desempeño de la gestión productiva, a continuación se muestra una representación simplificada de los problemas mediante un diagrama causa-efecto **(Anexo 6)**.

2.3.3. Aplicación de la matriz DAFO para sintetizar los resultados obtenidos por los instrumentos aplicados.

El análisis DAFO consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Identificar oportunidades y amenazas. Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la actividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones. **(Anexo 7)**.



Capítulo II

Conclusiones parciales

1. Para el diagnóstico se empleó entre otras herramientas el método de expertos, el diagrama causa efecto, lo que sirvió como fuente para la determinación de los principales problemas.
2. En este capítulo se hace un diagnóstico del estado actual del funcionamiento del ciclo directivo en la Empresa de Productos Lácteos , mediante entrevistas, trabajo en grupo, observación directa, revisión de documentos; donde se pudo precisar los principales problemas que están afectando el desempeño administrativo de la entidad.
3. Luego de terminado el diagnóstico se concluyó que en la Empresa de Productos Lácteos está afectado el cumplimiento de las funciones directivas, siendo el principal problema el deficiente sistema de planificación.



Capítulo III: Diseño de soluciones

3.1 Introducción

Al finalizar el estudio realizado en el capítulo anterior se detectaron una serie de problemas que se pretenden solucionar con la propuesta que se desarrollará en el presente capítulo, proponiéndose un sistema de acciones que permitirá el perfeccionamiento de las funciones de la dirección para el fortalecimiento de la administración y la erradicación de algunos de los problemas detectados en el diagnóstico realizado, de manera que se incrementen los niveles de eficiencia y eficacia.

3.2. Diseño de un sistema de acciones para el fortalecimiento de la administración en La Empresa de Productos Lácteos Ciego de Ávila.

El sistema de acciones que se propone tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento de la administración en la Empresa Productos Lácteos de Ciego de Ávila. Está organizado en cuatro subsistemas, teniendo en cuenta que el diagnóstico organizacional constituye una herramienta fundamental que debe ser perfeccionada en la empresa para proyectar adecuadamente las acciones que permitan dar cumplimiento a las funciones directivas como parte de la administración. Por tanto se concibe cada subsistema de la siguiente forma:

SUBSISTEMA I: Agrupa las acciones dirigidas al perfeccionamiento del diagnóstico organizacional.

SUBSISTEMA II. Integra las acciones encaminadas al perfeccionamiento de la planificación y la organización.

SUBSISTEMA III. Está conformado por aquellas acciones que persiguen el perfeccionamiento de la dirección, gestión o mando.

SUBSISTEMA IV. Para el perfeccionamiento del control y evaluación

El sistema diseñado tiene en cuenta, las acciones, la fecha de cumplimiento o etapa para su realización, el responsable, los participantes y los recursos que se requieren para su cumplimiento; lo cual se describe a continuación:



Capítulo III

SUBSISTEMA I: Para el perfeccionamiento del diagnóstico organizacional.

N	ACCIONES	F/C	RESPON-SABLE	PARTICI-PAN	RECURSOS
1	Selección y preparación del equipo de expertos para la realización del diagnóstico organizacional, teniendo en cuenta las exigencias, etapas y fases por las que transita su realización en la empresa	Previo a la realización del diagnóstico. (1 mes anterior a su realización)	Director de empresa	Equipo de diagnóstico	Tiempo, local, capacidad de los directivos, material de oficina y recursos informáticos.
2	Aplicación de herramientas conceptuales para determinar con precisión los distintos procesos y comportamientos organizacionales a ser medidos.	Previo a la realización del diagnóstico. 1 o 2 veces al año (diciembre y junio)	Director de empresa	Equipo de diagnóstico	Tiempo, capacidad de los directivos y del equipo de diagnóstico, material de oficina.
3	Aplicación de instrumentos y técnicas de medición para recolección de datos que den cuenta del funcionamiento organizacional, tales como: análisis de documentos, lista de chequeos, tormenta de ideas, entrevista, encuesta, matriz DAFO, diagrama de Ishikawa, entre otros.	Durante el proceso de diagnóstico	Director de empresa	Equipo de diagnóstico y personal seleccionado.	Tiempo, local, capacidad de los directivos y del equipo de diagnóstico, material de oficina.



Capítulo III

4	Adopción de métodos específicos que permitan cambiar pautas de comportamiento propiciando el trabajo en grupo con el objetivo de mejorar la eficiencia y efectividad organizacional, tales como: Método de Expertos, Método Delphi, Método de triangulación.	Durante el proceso diagnóstico-co	de Director de empresa	Equipo de diagnóstico y personal seleccionado.	Tiempo, local, capacidad de los directivos y del equipo de diagnóstico, material de oficina.
5	Establecimiento de un grado de compromiso por parte de los altos mandos, de manera que se concienticen e impliquen con la necesidad e importancia de realizar un diagnóstico organizacional de calidad, donde no solo se determinen los problemas objetivos y materiales de la empresa.	Perma-nente	Director de empresa	Directivos y equipo de diagnóstico	Tiempo y capacidad de los directivos
6	Elaboración de las posibles soluciones a los problemas diagnosticados, que incluya las acciones concretas, precisas y medibles; como parte del informe resumen del diagnóstico organizacional realizado	Al concluir el diagnóstico-co organiza-cional	Director de empresa	Directivos y equipo de diagnóstico	Tiempo, capacidad de los directivos y del equipo de diagnóstico, material de oficina.
7	Desarrollo de una reunión con todos los trabajadores para la presentación y análisis de los resultados del diagnóstico organizacional y enriquecer con el debate las proyecciones de trabajo que se derivan para la etapa.	Al concluir el diagnóstico-co organiza-cional	Director de empresa	Directivos y trabajado-res	Tiempo, local, recursos informáticos y capacidad de los directivos y trabajadores.



Capítulo III

SUBSISTEMA II. Para el perfeccionamiento de la planificación y la organización.

N	ACCIONES	F/C	RESPON-SABLE	PARTICI-PAN	RECURSOS
1	Realización de un análisis exhaustivo del diagnóstico que permita conocer la situación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en la organización.	Al concluir el diagnóstico. (enero y julio)	Director de la empresa	Todos los directivos y trabajadores	Tiempo, local, recursos informáticos y capacidad de los directivos y trabajadores.
2	Confección y rediseño de una proyección estratégica que responda a las necesidades de crecimiento de la organización.	Al concluir el diagnóstico. (enero y julio)	Director de la empresa	Todos los directivos y personal seleccionado.	Tiempo, local, material de oficina, recursos informáticos y capacidad de los directivos y trabajadores.
3	Establecimiento de las políticas o estrategias de trabajo para construir el modelo teórico de lo que se quiere alcanzar para un momento posterior mediano o inmediato.	Derivado de la proyección estratégica	Director de la empresa	Todos los directivos y personal seleccionado.	Tiempo, local, material de oficina, recursos informáticos y capacidad de los directivos y trabajadores.
4	Desarrollo de sesiones de trabajo por áreas, para balancear el cumplimiento del plan anual, realizar la propuesta y rediseño de las actividades a desarrollar para el plan anual próximo, con la participación activa de los trabajadores.	Diciembre y enero	Director de la empresa	Directivos y trabajadores	Tiempo, local, recursos informáticos y capacidad de los directivos y trabajadores.
5	Establecimiento de líneas claras de responsabilidad, desde el diseño del organigrama y la determinación de las responsabilidades individuales acordes al cargo que desempeña cada miembro de la organización.	enero	Director de la empresa	Directivos y personal de recursos humanos.	Tiempo y capacidad de los directivos.
6	El diseño de actividades, desde la planificación, para el empleo de herramientas y técnicas en función de	Diciembre-enero	Director de la empresa	Directivos y personal seleccionado.	Tiempo y capacidad de los directivos



Capítulo III

	fortalecer la comunicación en la organización entre directivos y trabajadores.				
7	Realización de un mapa de proceso que defina a mayor nivel de detalle la estructura organizacional de la empresa, con un enfoque en sistema, donde se vea a la organización como un todo dinámico compuesto por subsistemas.	enero	Director de la empresa	Directivos y personal de Recursos Humanos.	Tiempo, local, material de oficina, capacidad de los directivos y del personal de Recursos Humanos.
8	Reparación y adoctrinamiento en el diseño de puestos de trabajo para que los trabajadores adquieran las normativas de trabajo de la organización. (Elemento de coordinación de la organización para asegurar la capacitación)	enero	Director de la empresa	Directivos y personal de Recursos Humanos.	Tiempo, local, material de oficina, capacidad de los directivos y del personal de Recursos Humanos.
9	Descentralización en el poder de decisión a la hora de diseñar el sistema de toma de decisiones en la organización.	Permanente	Director de la empresa	Directivos	Tiempo y capacidad de los directivos
10	Establecimiento de controles sistemáticos en la confección de los planes de la organización.	Desde que se concibe el plan anual.	Director de la empresa	Directivos	Tiempo y capacidad de los directivos

SUBSISTEMA III. Para el perfeccionamiento de la dirección, gestión o mando.

N	ACCIONES	F/C	RESPONSABLE	PARTICIPAN	RECURSOS
1	El empleo de diversas vías para el cumplimiento del programa de comunicación diseñado en la empresa para que se logren los niveles de información requeridos, la estimulación a los trabajadores y la divulgación de todas las actividades que se desarrollan en función del cumplimiento de los objetivos	Diciembre-enero	Director de la empresa	Directivos y personal seleccionado.	Tiempo y capacidad de los directivos



Capítulo III

	organizacionales.				
2	Creación de un clima de seguridad, donde el subordinado no se sienta contraatacado o presionado.	Permanente	Director de la empresa	Directivos y trabajadores	Tiempo y capacidad de los directivos
3	Realización de discursos organizacionales para apoyar el cambio en la organización y lograr un nivel de aceptación por parte de los trabajadores.	Permanente	Director de la empresa	Directivos y trabajadores	Tiempo y capacidad de los directivos
4	Aplicación de instrumentos para la evaluación y autoevaluación de los directivos sobre el tipo de liderazgo que ejecutan.	Como mínimo 2 veces en el año.	Director de la empresa	Directivos y trabajadores	Tiempo, local y capacidad de los directivos
5	Aplicación de un conjunto de métodos y técnicas que pueden ser utilizadas para favorecer el trabajo en grupo, con el objetivo de aumentar su efectividad para lograr solucionar problemas, enfrentar tareas y lograr resultados como las aplicadas en la presente investigación (tormenta de ideas, selección del grupo de expertos, diagrama causa y efecto).	Permanente	Director de la empresa	Directivos y trabajadores	Tiempo y capacidad de los directivos, materiales de oficina y local.
6	Conformación de un equipo solucionador de problemas, que agrupe de cinco a 12 empleados del mismo departamento, que se reúnen durante unos horas o la semana para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo.	Al cierre de cada trimestre	Director de la empresa	Directivos y trabajadores seleccionados	Tiempo y capacidad de los directivos, materiales de oficina y local.
7	Realización de un mapeo de actores, que represente y ayude a identificar aquellos actores que están involucrados en el proceso y entorno sobre el que se quiere influir activamente, para que funjan como agentes de cambio en la organización.	Al concluir el diagnóstico organizacional.	Director de la empresa	Directivos y trabajadores seleccionados	Tiempo y capacidad de los directivos, materiales de oficina y local.
8	El empleo sistemático y combinado de métodos, estilos y técnicas de dirección. - Métodos: persuasión, diálogo, estímulo, el ejemplo personal, la	Permanente	Director de la empresa	Directivos	Tiempo y capacidad de los directivos.



Capítulo III

	imitación, la sugestión, la coacción, la sanción y la situación orientadora. - Estilos: democrático, tolerante y autoritario. - Técnicas: el diagnóstico-pronóstico, la participación protagónica, el trabajo en grupos, la toma de decisiones, la delegación de autoridad, la solución de conflictos-negociación-consenso, la coordinación-cooperación, la motivación y el estímulo, el asesoramiento y control, la consultoría y la reunión.				
9	Implicación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones. (Asignación de tareas, trabajo en equipo, un buen informe de la administración en la asamblea de eficiencia sindical, invitar a trabajadores al consejo de dirección cuando se requiera; todo ello en función del aprovechamiento y desarrollo óptimo de la experiencia y profesionalidad de los trabajadores)	Permanente	Director de la empresa	Directivos	Tiempo y capacidad de los directivos.

SUBSISTEMA IV. Para el perfeccionamiento del control y evaluación

N	ACCIONES	F/C	RESPONSABLE	PARTICIPAN	RECURSOS
1	Establecimiento de procedimientos de control en los planes de la organización. (desde el sistema de planificación)	Durante la elaboración de los planes de trabajo. (plan anual, mensual e individual)	Director de empresa	Directivos	Tiempo y capacidad de los directivos.
2	Inclusión de actividades de control y supervisión desde la planificación	Mensual	Director de empresa	Directivos	Tiempo y capacidad de



Capítulo III

	individual de los directivos, en el proceso de control interno				los directivos
3	Diseño adecuado de documentos y registros básicos establecidos para el sistema de control interno. (Actas, resoluciones, acuerdos, informes de controles realizados, etc.)	Mensual	Director de empresa	Directivos	Tiempo y capacidad de los directivos
4	Detección de riesgos y desviaciones con carácter preventivo.	Permanente	Director de empresa	Directivos y trabajadores por áreas.	Local, tiempo y capacidad de los implicados,
5	Aplicación de medidas correctivas cuando se cometan errores o se viole el reglamento disciplinario interno.	Permanente	Director de empresa	Directivos y trabajadores implicados	Local, tiempo y capacidad de los implicados,
6	Funcionamiento sistemático de los comités de prevención y control, en correspondencia con lo establecido en la Resolución 60.	Mensual	Director de empresa	Directivos y miembros del comité de prevención y control.	Local, tiempo y capacidad de los implicados,
7	Elevación de los principales problemas a los consejos de dirección con los documentos (actas de los Comités de prevención efectuados) que fundamenten la problemática a resolver.	Mensual	Director de empresa	Directivos y trabajadores invitados	Tiempo y capacidad de los directivos

3.3 Validación por expertos del sistema de acciones propuesto

Para analizar la adecuación, posibilidad, validez, consistencia y vulnerabilidad del sistema de acciones propuesto, se procedió a consultar un grupo de expertos en el tema, de forma tal que sus criterios validen el mismo para su aplicación futura y dejen señalados los puntos fuertes y débiles que favorezcan o dificulten su aplicación respectivamente.

Para ello se utilizó una encuesta diseñada por (Barbosa, 2007) (**anexo 8**), que incluye una serie de preguntas relativas a los criterios anteriormente planteados.

Para determinar el número de expertos a consultar se utilizó la expresión (1) utilizada en el capítulo 2, dando como resultado que se utilizarán en el estudio un total de 8 expertos.

Para la selección de los expertos se tuvieron en cuenta los siguientes elementos:



Capítulo III

- Experiencia en trabajos administrativos.
- Experiencia en las organizaciones donde se aplica un buen sistema de administración.
- Conocimiento pleno sobre el funcionamiento del proceso administrativo y el rol que juega en el desempeño organizacional.
- Nivel profesional
- Nivel de escolaridad
- Cargo actual

El grupo de expertos seleccionados se conforma en el capítulo 2 (**anexo 5**). Con el resultado de la evaluación de los expertos, se procede a determinar si es o no pertinente el plan de acciones propuesto para contribuir al fortalecimiento de la administración en la Empresa Productos Lácteos de Ciego de Ávila, utilizándose para ello el valor modal. En el (**anexo 9**) se muestra la tabulación de la información brindada por los expertos, considerándose pertinente la aplicación de la propuesta.



Capítulo III

Conclusiones parciales

1. El sistema de acciones brinda un conjunto de beneficios que permitirá la erradicación de algunos de los problemas detectados en el diagnóstico realizado.
2. Después de diseñado el sistema de acciones que se propone y teniendo en cuenta el criterio de los expertos, se considera factible plantear que si se aplica este en la organización, puede contribuirse al fortalecimiento de la administración en la Empresa Productos Lácteos de Ciego de Ávila.



Conclusiones generales

Conclusiones generales

1. La bibliografía consultada ofrece todo un basamento teórico actualizado suficiente para la fundamentación del tema objeto de estudio, relacionado con la administración y su papel en el funcionamiento de Empresa Productos Lácteos Ciego de Ávila.
2. La aplicación de técnicas y herramientas permitieron llevar a cabo un diagnóstico, el cual arrojó insuficiencias en el cumplimiento del ciclo directivo, siendo el sistema de planificación el más afectado, trayendo consigo incumplimiento en el plan de producción, lo cual se evidencia en las fallas que existen en: el sistema de planificación, la gestión de fuerza de trabajo y de aprovisionamiento de las materias primas para satisfacer las necesidades de los clientes, en la ejecución, dirección o mando, en el accionar del control interno, así como en la gestión del mantenimiento.
3. El desarrollo de un sistema de acciones conformado por cuatro subsistemas, con una lógica coherente que transita por el perfeccionamiento de las funciones directivas, novedoso como parte de una rama investigativa que no se había estudiado hasta el momento en la empresa objeto de estudio, puede contribuir al fortalecimiento de la administración y su rol en la organización, lo cual es favorable para el cumplimiento del plan de producción.
4. El sistema de acciones propuesto, fue valorado positivamente por un grupo de expertos en cuanto a adecuación, posibilidad, validez, consistencia y vulnerabilidad; los que consideran pertinente su aplicación en la empresa objeto de estudio.



Recomendaciones

Recomendaciones

1. Proponer a los directivos de la Empresa de Productos Lácteos, la puesta en práctica del sistema de acciones diseñado para contribuir a fortalecer el papel de la administración en función de elevar la productividad en la organización.
2. Continuar profundizando en el tema objeto de estudio, teniendo en cuenta su importancia y validez en la actualidad.



Bibliografía

Bibliografía

1. Abell, D.F.(1980): Defining the business: the starting point of strategic planning Prentice Hall, Englewood Cliffs
2. Acevedo, J. A. (2011) La actualización del Modelo Económico Cubano: un reto a las empresas e instituciones
3. Alonso, (2002). El sistema de trabajo del MINED, Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. 2002. Pág. 76. La Habana (Habana): s.n.
4. AMAT, JOAN Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992. - 270p
5. Amat, J. M. (1996) El Control de Gestión; perspectiva de la dirección. Editorial Gestión 2000
6. Barbosa, I (2007). Procedimiento General para el Perfeccionamiento de la Banca Electrónica con orientación a la participación del cliente en la gestión del servicio. Una aplicación a Virtual Bandec. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Dirección
7. Blázquez, M.(2000). Metodología de reportes ordenar. <http://www.eco.uncor.edu/jorsist>.
8. Burbidge, J. (1979). El control de la producción. (Tomo II, Libro 5). Ediciones Deusto S.A. España.
9. Castro, R. (2011). Informe Central al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, La Habana, Cuba. En: <http://www.juventudrebelde.digital.cu>. (Consultado: 15 d3 febrero del 2017).
10. Castro, R. (2016). Directivas y Objetivos de las Acciones de Control y Supervisión de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Auditoria para el año 2017, gaceta oficial, Issue 46, p. 601.
11. Celso, J. (1997). Gestão de operações. A engenharia de produção a serviço da modernização da empresa. Editora Edgar Biücher Ltda. Brasil.
12. Chiavenato, I. (1996), Introducción a la teoría de la Administración: Ed. Mc Graw_Hill
13. Companys, R. (1989). Planificación y programación de la Producción. Editores Boixareu Marcombo. Barcelona



Bibliografía

14. Fayol, H. (1916) Principles of management :Ed. Mc Graw_ Hill
15. García, J. & Muñoz, R. (2004) La Organización como Función General de Administración: CETDIR_ CUJAE, La Habana. Cuba
16. Gutiérrez Castillo, O. (2011). Las políticas sectoriales en las transformaciones del modelo económico cubano. La Habana, Cuba.
17. Gutiérrez Castillo, O. (2013). La contextualización de los modelos gerenciales y la formación de directivos empresariales en Cuba. En <http://www.ceec.uh.cu/> (Consultado: 20 de diciembre del 2013).
18. Newman. W. H. Programación, Organización y Control. / William H. Newman. Bilbao: Ed. DEUSTO. 1968. - 607p.
19. Ivancevich, J. M. (1997). Gestión, calidad y competitividad. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A. U. / IRWIN, Madrid.
20. Johnson, G., Scholes, K. Dirección Estratégica. Análisis de las estrategias de las organizaciones .Madrid: Ed. Prentice Hall, 1997.-448p.
21. Kast, F. y J. Rosenzweig (1990) Administración de las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias. Ed. Mc Graw Hill ,México
22. Kliksberg, B. (1995) El pensamiento organizativo De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial, 13ava. Edición ampliada y actualizada – Ed: Tesis, Buenos Aires.
23. Koontz, H. y O'Donnell, C. (1955) Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions. McGraw-Hill. Front Cover
24. Koontz, H. y Weihrich, H. (1993): Elementos de la administración Ed. Mc Graw_ Hill
25. Kotler, P. (1997). Marketing Management: Analysis, Planning and Control. 9th Edition. Prentice- Hall International (U.K.).
26. Leiva, J. (1999).Sistema de tareas para la enseñanza de la física. Universidad de ciencias pedagógicas. Félix Varela
27. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido comunista de Cuba. (2011).
28. López, A. (1998) El Cuadro de Mando Integral y los Sistemas de Información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento Hipermedia. Editora AECA. Madrid, España.



Bibliografía

29. Lussato, B. (1978) Introducción a los sistemas de organización. Tecniman. Madrid
30. Minzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones. Ed Ariel. Barcelona
31. Monk, J. G. (1994) Administración de Operaciones. McGraw-Hill Interamericana. México
32. Moore, M. (2002), de la Escuela Kennedy de Gobierno de la Universidad de Harvard
33. Moreira, D.A. (1996). Administração de produção e operações. Editorial Pioneira. São Paulo
34. Muñoz, R. (2006). Material de estudio de administración de empresas. Instituto politécnico superior Jose A. Echevarria. La Habana, Cuba.
35. Nogueira, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas .Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba.
36. Nogueira, D. (2004). Fundamentos para el control de la Gestión Empresarial. Ciudad de la Habana, Cuba
37. Oliva, Y. (2014).” Sistema de indicadores de efectividad en la Gerencia Económica de Cimex Villa Clara”. (Trabajo de diploma en opción al título de ingeniero. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas).
38. Palom, F. J & Tort, LI. (1991). Management en organizaciones al servicio del progreso humano. Espasa Calpe – C.D.N. – Ciencias de la Dirección. Madrid.
39. Pérez, R. & Solís, P. (2009). La Organización. Como función de la administración. Contribuciones a la Economía. Consultado, febrero,12,2017 en <http://www.eumed.net/ce/>
40. Anthony R. (1990). El control de gestión. Editorial DEUSTO S.A., Bilbao. España.
41. Render, B. & Heizer, J. (1996). Principios de Administración de Operaciones. Prentice hall Hispanoamérica, S.A. México.
42. Rincón, J. (1998). Concepto de sistema y teoría general de los sistemas. Universidad Simón Rodríguez.
43. Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Modelo de Gestión Económico-Financiera del Ministerio de Educación Superior. La Habana: Ed. Félix Várela.2001.- 139p.



Bibliografía

44. Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo 2009. One United Nations Plaza NewYork,NY 10017,USA, Estados Unidos de América
45. Enfoque de sistemas de la administración.2012. Consultado, enero, 12, 2017 en <https://es.slideshare.net/Meliita123/enfoque-de-sistemas>.
46. Scanlan, B. (1987) El control de gestión y el cuadro de mando integral
47. Schandel, Dan E. Hofer, Charles W. 1978. "Strategy Formulation: Analytical Concepts".
48. Solan, O. G. Los sistemas de control de gestión en las organizaciones. Consultado en febrero, 20,2017 en <http://www.gestion.org>.
49. Stoner, J.F. (1995). Administración. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill. México
50. James A. Stoner y R. Edward Freeman 1996. Administración. Sexta edición.
51. Stoner, J. & Wankel, Ch. (1993). Administración. Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana S.A.
52. Terry, G. R. & Rue, L. W. (1987) Principios de Administración. Editorial El Ateneo, Buenos Aires
53. Torres, R. (2011): "Cambio estructural y crecimiento económico en Cuba", Tesis Doctoral, Centro de Estudios de la Economía Cubana, La Habana.
54. Veciana, José María. (2002) Función Directiva. México: Alfaomega, Universidad Autónoma de Barcelona, 2002. 279 p.



Anexos

Anexo 1: Análisis de documentos

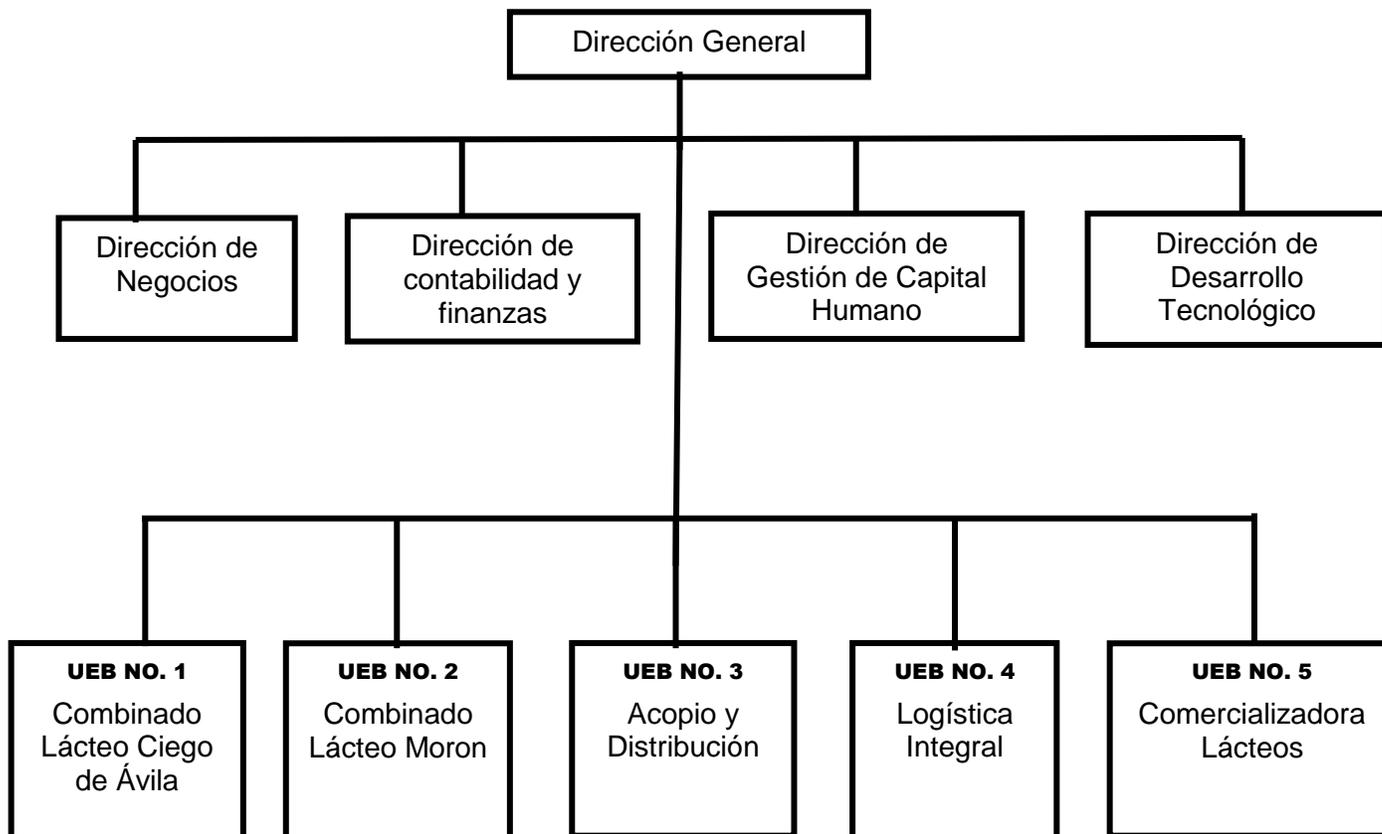
Objetivo: Constatar referentes teóricos y metodológicos para obtener información de los documentos normativos acerca del funcionamiento de la administración en la organización

Documentos:

- Organigrama de la empresa
- El diagnóstico de la organización.
- Proyección estratégica de la empresa
- Plan anual de la empresa
- Plan mensual.
- Plan individual.
- Directivas y objetivos de las acciones de control y supervisión de la Contraloría General de la República de Cuba para el 2017.
- Informes de auditoría.



Anexo 2: Estructura organizativa





Anexos

Anexo 3: Protocolo de entrevista aplicada a los trabajadores de La Empresa de Productos Lácteos.

Objetivo de la entrevista: La entrevista como técnica de investigación se centra fundamentalmente en la obtención de información por parte del investigador: conocer sobre el funcionamiento del proceso administrativo en la organización.

Como parte de una investigación sobre la administración y su rol en el funcionamiento de la Empresa de Productos Lácteos de Ciego de Ávila, agradeceríamos su opinión acerca de los siguientes aspectos.

- 1 ¿Qué importancia se le atribuye a la administración en la organización (qué rol desempeña la misma para el buen funcionamiento de la entidad)?
- 2 ¿Qué herramientas permiten diagnosticar objetivamente, el funcionamiento del ciclo directivo en la organización?
- 3 ¿Existe algún método o instrumento para evaluar el funcionamiento de la administración independiente a encuestas?
- 4 ¿Qué elementos se tienen en cuenta para medir el desempeño de los trabajadores en la entidad? (yo preguntaría además: según su experiencia, ¿cómo usted considera que se debe desarrollar la actividad en cuestión?)
- 5 ¿En el momento de planificar se tienen en cuenta las opiniones de los trabajadores
- 6 ¿Existe en la organización una proyección estratégica? De ser posible cite algunos ejemplos relacionado a indicadores y metas propuestas en correspondencia con la misión de la organización.



Anexo 4: Encuesta a los directivos

Objetivo: Constatar los conocimientos que poseen los directivos acerca del funcionamiento de la administración en la empresa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cuestionario

Estimado trabajador: Considerando lo importante que resulta su opinión para la investigación, agradeceríamos su cooperación, respondiendo con la mayor sinceridad las siguientes preguntas. Es de carácter anónimo, siendo su ayuda de inestimable importancia. Muchas gracias.

1. ¿Conoce usted las funciones de dirección?

Sí_ No_

a) Menciónelas

2. ¿Cómo funciona el ciclo directivo en la organización?

3. ¿Se implican los trabajadores en el proceso de planificación?

Sí_ No_

4. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planificación en la empresa?

_Plan anual

_Plan mensual

_Plan individual

_En reuniones de trabajo

_ A través de despachos

5. ¿Presentan los planes, los objetivos de la organización y los procedimientos idóneos para alcanzarlos?

Sí_ No_

6 ¿Participan los trabajadores en la toma de decisiones?

_siempre

_a veces

_nunca



Anexos

7. ¿Se promueve en la empresa el trabajo en grupos y en equipos para proyectar las mejores soluciones de los problemas que existen en la organización?

_siempre

_a veces

_nunca

8. ¿Cómo se implican los directivos en el proceso de control en la organización?

a) ¿Con que frecuencia se llevan a cabo?

_mensual

_semanal

_quincenal

_trimestral

_anual

9. ¿Se establecen estándares de desempeño?

Sí_ No_ No sé_

a) De establecerse, diga cuáles.

10. ¿Se toman medidas correctivas cuando se detectan desviaciones?

Sí_ No_

a) Mencione ejemplo de alguna general o en su área específica de trabajo.



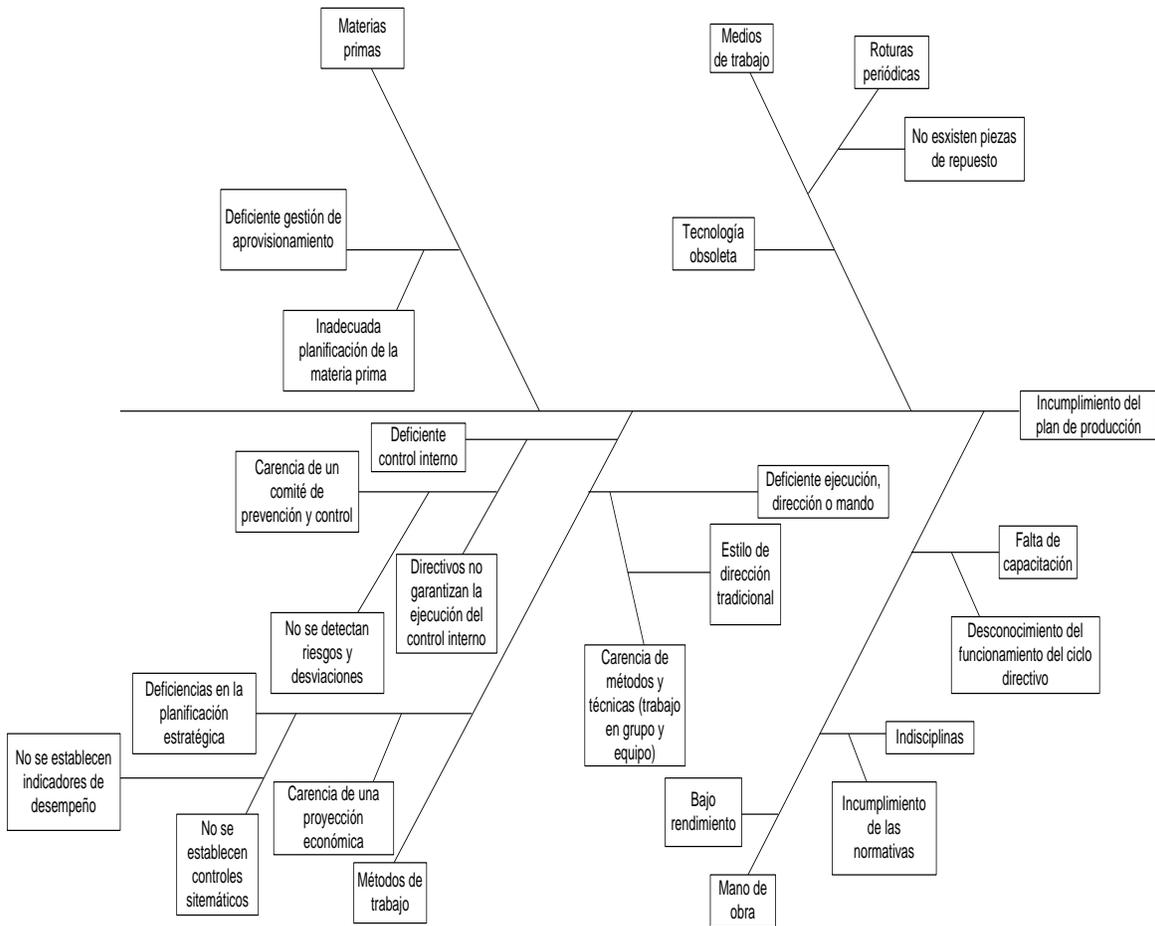
Anexo 5: Tabla de Expertos

Cargo	Nombre	Experiencia
Director General.	Daniel Alberto Sánchez	7
Jefe de Dpto. de RR.HH	Romel Pérez García	31
Jefe de Unidad Técnico Productiva	Alfredo González	19
Jefe de Dpto. Contable Financiero	Dailín Crespo González	8
Especialista "C" en Gestión de la Calidad EP	María Nodal Romero	25
Jefe de Línea de Helado	Miguel Caraballo Sánchez	23
Jefe de Dpto. Mantenimiento	Andrés Rodríguez Martínez	9
Jefe de Unidad Logística	Daniel Perez Falcon	34



Anexo 6: Diagrama causa y efecto

Anexos





Anexo 7: Matriz DAFO

Debilidades (I)	1. Deficiente sistema de planificación
	2. Deficiente gestión de aprovisionamiento de las materias primas para satisfacer las necesidades de los clientes
	3. Deficiente ejecución, dirección o mando
	4. Deficiencias en el accionar del control interno
	5. Deficiente gestión de fuerza de trabajo.
	6. Deficiente gestión de mantenimiento
Amenazas (E)	1. Insuficiente abastecimiento de recursos materiales por la Aseguradora.
	2. Existencia de otros competidores con condiciones de logística mejores.
	3. Incremento sostenido en los precios de materias primas y materiales
	4. No existe programa inversionista aprobado para el mejoramiento tecnológico.
Fortalezas (I)	1. Fuerza laboral completa
	2. Posición ventajosa en la curva de experiencia.
	3. Buena imagen de los compradores
	4. Fabricación de surtidos de quesos y yogurt con alta calidad distintiva de la empresa.
	5. Calidad del helado destinado para el turismo
Oportunidades(E)	1. Contar con un polo turístico en pleno desarrollo.
	2. El nuevo sistema de estimulación como vía de incremento productivo.
	3. Contar con la asesoría de especialistas del Grupo Empresarial de Industria Alimentaria (GEIA)
	4. Tener implantado el Perfeccionamiento Empresarial.



Anexos

Anexo 8: Encuesta para la validación del sistema de acciones propuesto, según el criterio de los expertos.

Valore los siguientes aspectos relativos al conjunto de acciones propuestas, utilizando una escala, de 1 a 5, donde el 5 es el mayor valor otorgado y representa la situación más favorable, en caso que su respuesta no sea favorable exponga algunos elementos.

Es factible aplicar en las condiciones actuales de la Empresa de Productos Lácteos Ciego de Ávila.

1	2	3	4	5

Posee capacidad de respuesta a los problemas para un buen desempeño organizacional dado por un eficiente sistema administrativo.

1	2	3	4	5

Contribuye a la participación de trabajadores en el proceso de toma de decisiones en el ámbito administrativo.

1	2	3	4	5

Posibilita el incremento de la eficacia y eficiencia de los métodos de dirección.

1	2	3	4	5

Contribuye al mejoramiento continuo del sistema administrativo.

1	2	3	4	5

Propicia la aplicación de métodos y técnicas para el diagnóstico organizacional



Anexos

1	2	3	4	5

Facilita el buen aprovechamiento de recursos tanto humanos como materiales.

1	2	3	4	5

Da la posibilidad de obtener mejores resultados en el cumplimiento de los planes de producción.

1	2	3	4	5

Existe claridad al exponer cada una de las acciones a realizar.

1	2	3	4	5

Las acciones propuestas pueden ser generalizadas en otras Empresa del grupo empresarial de la industria alimenticia.

1	2	3	4	5

Se contempla los riesgos a los que se debe enfrentar las diferentes acciones propuestas.

1	2	3	4	5

En general, las diferentes acciones propuestas cumplen con las exigencias para lo cual fueron diseñadas.



Anexos

1	2	3	4	5

Anexo 9: Validación de los expertos para evaluar la pertinencia de la aplicación del plan de acciones para la mejora de la calidad del servicio al sector no estatal.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	Valor Modal
Pregunt.								
1	4	4	5	5	5	5	5	5
2	5	4	5	5	5	5	4	5
3	5	4	4	5	5	5	5	5
4	5	5	4	4	5	4	5	5
5	5	5	4	5	5	4	4	5
6	5	4	4	5	4	5	5	5
7	5	4	4	5	5	4	5	5
8	5	5	4	5	5	5	4	5
9	4	4	4	5	4	4	4	5
10	4	4	5	4	4	5	4	4
11	5	4	4	4	5	5	4	4
12	5	5	5	4	4	5	5	5