



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILIS TOGA. 1948

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Economía

Trabajo de Diploma

Diagnóstico del proceso de Perfeccionamiento Empresarial en la empresa
Materiales de Construcción de Villa Clara.

Autor(es): Yudenia Veitía González

Liany Perdomo Piñeiro

Tutor: MSc Eliodoro Morales Rodríguez

Santa Clara, Julio 2008

CON SU ENTRANABLE TRANSPARENCIA



Resumen:

El presente trabajo se realizó en la empresa Materiales de Construcción de Villa Clara con el objetivo de diagnosticar el estado actual de los sistemas que conforman el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial en la misma; para el desarrollo del mismo se tomó como marco la Guía Metodológica del Diagnóstico aprobada por el Grupo Ejecutivo del Perfeccionamiento Empresarial del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y se hicieron las adecuaciones necesarias en correspondencia con las características, para realizar el diagnóstico de todos los sistemas que establece el Decreto 281 del Consejo de Ministro, fue necesario elaborar encuestas a dirigente y trabajadores, realizar entrevistas, tormentas de ideas, revisión de informes y demás documentos.

Al concluir el diagnóstico realizado de abajo hacia arriba y viceversa, se pudo contar con el banco de problemas de toda la empresa y sobre todo enriquecido mediante un proceso participativo de todos los trabajadores y dirigentes de la entidad, una vez analizado cada problema y clasificado en interno y externos, se confeccionó la propuesta de plan de acción con vista a erradicar o minimizar el efecto de estos y las deficiencias detectadas, todo ello para lograr un principio fundamental del Perfeccionamiento: la mejora continua.

Concluido el diagnóstico y elaborado el plan de acción, debe someterse a la aprobación del Consejo de Dirección de la Empresa y posteriormente proceder a realizar las modificaciones que sean necesarias al expediente del Perfeccionamiento.

Summary:

This work is fulfilled in the Construction Material enterprise of Villa Clara with the main objective to diagnose the present state of the systems that conform the enterprise improvement's process of this; to the development of this system is taken as from the Methodology guide of diagnostic aproved by the executive group of the improvement's enterprise of the executive committee of the counsel of Ministres and are made the necessary fitnesses in accordance with the characteristics; to realize the diagnostic of all the systems that establish the resolution 281 of the counsel of Minister, was necessary to make inquiries to directing and workers, make intervenes brain stowing, inform revision and other documents.

To conclude the fulfilled diagnostic dawn and up and the other way around, we could count with the bank of problems of the whole enterprise and it war enriched by weans of a participative process of every directing and workers of the enterprise, once, after being analysed each problem and classified in internal and external is made a proposal of plan of action to eradicate their effects and the detected deficiency, all of this to achieve a fundamental principle of improvement: the continuants increasing.

Concluded the diagnostic and made the plan of action, the Counsel of Direction of the enterprise should approve it and subsequently proceed to make the necessary changer to the improvement file.

Índice:

Pág.

Resumen

Introducción	1
Capítulo I: Antecedentes y características del perfeccionamiento empresarial...	4
1.1 Antecedentes del perfeccionamiento empresarial.....	4
1.2 Características generales del perfeccionamiento empresarial.....	5
1.2.1 Perfeccionamiento empresarial.....	5
1.2.2 Objetivos del proceso de perfeccionamiento empresarial.....	5
1.2.3 Algunos requisitos a cumplir para comenzar el proceso de perfeccionamiento empresarial.....	6
1.2.4 Metas del nuevo sistema de gestión y dirección empresarial.....	7
1.2.5 Principios del perfeccionamiento empresarial.....	8
1.2.6 Pasos del proceso de perfeccionamiento empresarial.....	15
1.2.7 Suspensión del sistema de dirección y gestión.....	16
1.2.8 Sobre el diagnóstico.....	18
Capítulo II: Metodología del diagnóstico adecuada a la empresa.....	21
2.1 Metodología general.....	21
2.2 Adecuación de la metodología general a la empresa.....	32
2.2.1 Diagnóstico de los sistemas del perfeccionamiento empresarial.....	32
2.2.1.1 Organización General.....	32
2.2.1.2 Métodos y estilos de dirección.....	32
2.2.1.3 Atención al hombre.....	32
2.2.1.4 Organización de la producción de bienes y servicios.....	33
2.2.1.5 Gestión de la calidad.....	33
2.2.1.6 Gestión del capital humano.....	33
2.2.1.7 Gestión ambiental.....	33
2.2.1.8 Gestión de la innovación.....	34
2.2.1.9 Planificación.....	34

2.2.1.10 Contratación económica.....	34
2.2.1.11 Contabilidad.....	34
2.2.1.12 Control interno.....	34
2.2.1.13 Relaciones financieras.....	35
2.2.1.14 Costos.....	35
2.2.1.15 Precio.....	35
2.2.1.16 Informativo.....	35
2.2.1.17 Mercadotecnia.....	35
2.2.1.18 Comunicación empresarial.....	35
Capítulo III: Resultados de la aplicación de la metodología.....	38
3.1 Resultados del diagnóstico.....	38
3.2 Plan de acción.....	49
Conclusiones.....	58
Recomendaciones... ..	59
Bibliografía	
Anexos	

Introducción.

El Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo supremo elevar la eficiencia y eficacia de las empresas, sobre la base de otorgar a las mismas las facultades que requieren para poder ejercer su actividad en las condiciones complejas en que se desarrolla la economía.

Tal y como establece el Decreto Ley 252/07 “las empresas deben evaluar permanentemente los resultados alcanzados, utilizar como métodos el diagnóstico y el autocontrol, buscando mejorar sistemáticamente su actuación. La evaluación de la gestión debe corresponderse con la misión asignada; existirán empresas a las cuales se les mide y exige el cumplimiento de su desempeño por incrementar sus niveles de venta y aportes, otras que funcionen con márgenes pequeños de rentabilidad, o por la calidad de los servicios que prestan, o por el cumplimiento de indicadores propios que miden el desempeño de cada actividad”. “Cada empresa debe consolidar la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, lo que se obtiene a partir de establecer un proceso de mejora continua de la gestión en cada milímetro que se avance en ella. Consolidar el Perfeccionamiento Empresarial, significa su correcta implantación, avanzar en todos los frentes y sistemas de la gestión empresarial.”¹

Se consideró procedente realizar un diagnóstico en la Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara cuya misión principal consiste en: Producir, comercializar y prestar servicios de materiales de construcción para satisfacer la demanda de los clientes (plazos, calidad, precios), con altos niveles de competitividad.

Considerando la gran importancia que tiene esta empresa para el desarrollo económico de la provincia y el país y debido a que lleva varios años aplicando el Perfeccionamiento Empresarial, se presenta como *situación problemática*: Los cambios que han tenido lugar en la economía del país han incidido en las bases del Perfeccionamiento Empresarial, dando lugar al surgimiento del Decreto Ley 281 y al Decreto 252. A raíz de esto se hace necesario reestructurar el

¹ Decreto Ley 252/07, Gaceta Oficial, 7/08/07. La Habana.

Expediente de Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa de Materiales de la Construcción de Villa Clara no habiéndose realizado con posterioridad a la implantación diagnóstico alguno, se consideró que *el problema científico* podía ser definido de la siguiente manera: ¿Cómo contribuir mediante el diagnóstico del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial de La Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara a erradicar los problemas existentes? Es por esto que el *objetivo general* de la presente investigación es: Diagnosticar los sistemas del Proceso de Perfeccionamiento de la Empresa, para ello se han definido los siguientes *objetivos específicos*:

- Exponer los antecedentes y características del Perfeccionamiento Empresarial.
- Adecuar la Metodología General del diagnóstico del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial a las características de la empresa.
- Evaluar el estado del Perfeccionamiento en La Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara a partir de los resultados del diagnóstico.
- Proponer las acciones necesarias para eliminar o minimizar los problemas y deficiencias detectados en el diagnóstico.

A partir de estos objetivos, se ha propuesto la siguiente *hipótesis*: El diagnóstico del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial de La Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara contribuye a erradicar los problemas existentes.

El trabajo se ha estructurado en tres capítulos, basándose en los objetivos planteados anteriormente:

Capítulo I: Antecedentes y características del Perfeccionamiento Empresarial. Haciendo énfasis en el concepto de Perfeccionamiento Empresarial y todo lo relacionado con este.

Capítulo II: Metodología del diagnóstico del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial adecuado a la empresa.

Capítulo III: Resultados de la aplicación de la metodología. En el que se expone el banco de problemas detectados en el diagnóstico y el correspondiente plan de acción para erradicarlos o minimizarlos.

Para la ejecución del trabajo fue necesario utilizar un conjunto de instrumentos que permitieran obtener informaciones confiables a partir de un proceso participativo de todos los trabajadores y dirigentes de la empresa.

Del Nivel Teórico se utilizaron métodos que definen el enfoque general de la investigación:

- Análisis y síntesis, que permite analizar la información que se dispone y sintetizar los resultados de la misma para su generalización.
- Inducción-deducción: como método que nos permitió inducir a los participantes en la investigación.
- Análisis histórico lógico: que permitió estudiar el fenómeno en su devenir y contexto histórico, sus regularidades y funcionamiento, así como para el análisis cronológico de todas las temáticas que sirven de referencia investigativa al presente trabajo.

Del Nivel Empírico se utilizaron instrumentos que definen las características del diagnóstico:

- Encuesta a trabajadores.
- La observación del participante.
- La revisión de documentos.
- La tormenta de ideas.

Toda la información fue debidamente procesada, analizada y constituye la base para definir el banco de problemas que presenta la empresa desde las Unidades Empresariales de Base hasta la dirección central de la empresa, teniendo esta información la empresa está en condiciones de desarrollar las acciones necesarias que permitan erradicar los problemas y deficiencias y por

tanto cumplir con el objetivo de la mejora continua que exige el Perfeccionamiento y plasmar los cambios necesarios en el Expediente.

Capítulo I: Antecedentes y características del perfeccionamiento empresarial.

Se necesita conocer la historia para entender y apreciar mejor el presente, de esta forma se evitarán los errores del pasado y se emplearán las experiencias exitosas para diseñar mejor el porvenir. Por lo que resulta necesario reseñar en este capítulo el proceso de perfeccionamiento empresarial y sus características en los distintos períodos de la historia.

1.1 Antecedentes del perfeccionamiento empresarial.

En el año 1987 el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR) desarrolla la experiencia de Perfeccionamiento Empresarial por autorización del Gobierno y el Partido.

El sistema empresarial cubano comenzó a implementar un proceso de cambio, tomando la experiencia de su aplicación en el sistema empresarial de las FAR. Este nuevo modelo tiene como objetivo central, incrementar al máximo la eficiencia y competitividad para poder insertarse con éxito tanto en el mercado externo como interno, basado en el desarrollo de la participación de los jefes y trabajadores.

El 18 de agosto de 1998, se generaliza el perfeccionamiento en el sistema empresarial civil donde quedó elaborado el documento denominado Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, recogido en el Decreto Ley #187, aprobado en el Quinto Congreso del PCC.

En ese Decreto Ley se precisa la creación del Grupo Gubernamental como rector del proceso, y del Grupo Ejecutivo del Perfeccionamiento Empresarial, adscrito al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, que auxilia al Grupo Gubernamental en el cumplimiento de sus funciones.

En el año 2007 el Consejo de Estado de La República de Cuba, en el ejercicio de la atribución que le está conferida en el inciso c) del artículo 90 de la

Constitución de La Republica de Cuba, acuerda dictar el *Decreto Ley No. 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano*.

El presente Decreto-Ley tiene por objeto, en cumplimiento de la política del Estado y del Gobierno sobre el Perfeccionamiento Empresarial, establecer las regulaciones que rijan esta nueva etapa de su desarrollo, con la finalidad de lograr en las organizaciones superiores de dirección, empresas y otras entidades que se decida un significativo cambio en su organización interna, su gestión integral y resultados de eficiencia que les corresponde.

1.2 Características Generales del perfeccionamiento empresarial.

1.2.1 Perfeccionamiento empresarial.

"El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso de mejora continua para dotar a las empresas cubanas –eslabón fundamental de la economía- con las capacidades y facultades necesarias que posibiliten un cambio organizacional a partir de una mejor administración y la aplicación de técnicas modernas en la gestión empresarial".²

En el proceso de perfeccionamiento se otorgan mayores facultades a los directivos de empresas, el salario de los trabajadores se vincula a los resultados y se aplican nuevas técnicas organizativas para elevar el desempeño organizacional de forma ajustada a nuestras realidades y formación cultural.³

Resulta el más profundo, extenso y trascendental cambio económico que ha tenido lugar en la economía cubana. Es un nuevo Sistema de Dirección y Gestión Empresarial que transforma la organización y dirección de la economía.

1.2.2 Objetivos del proceso de Perfeccionamiento Empresarial:

² Colectivo de Autores, (2003) *El Perfeccionamiento Empresarial*. Disponible en www.wikilearning.com

³ Ampliar en: Pérez, A. (s/a) *La empresa estatal cubana. Ideas para una teoría*. Revista Nueva Empresa, Volumen 1, No. 0.2000.

- Garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen.
- Garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.

1.2.3 Algunos requisitos a cumplir para comenzar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial:

- El Ministerio de Finanzas y Precios, será el organismo encargado de certificar que cada empresa cuenta con una contabilidad que refleja el hecho económico; para ello definirá las formas y procedimientos a cumplir por cada Organismo y Consejo de la Administración Provincial para la certificación de la contabilidad.
- Los jefes de Organismo y presidentes de los Consejos de la Administración provincial certificarán la existencia de mercado y aseguramiento al Grupo Ejecutivo al entregar el expediente de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa.
- Cada Jefe de Organismo y de los Consejos de la Administración Provincial aprobará anualmente el cronograma que define la empresa para comenzar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y en correspondencia con éste, el plan de auditoría. Este plan deberá definir las fuerzas de auditorías (propias o externas autorizadas) que se utilizarán para cada empresa, así como el tiempo de ejecución de cada auditoría y la fecha calendario a ejecutarla, de forma tal que no se afecte ni la calidad del proceso, ni el compromiso aprobado en cada Organismo o Consejo de la Administración Provincial.
- A los efectos del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, se considera empresa de nueva creación aquellas que surgen por primera

vez y no tienen más de un año de creadas, o las entidades presupuestadas que se conviertan en empresas.

- Cuando se crea una nueva empresa y se decide por el Organismo o el Consejo de la Administración Provincial, que comience aplicando los principios del Perfeccionamiento Empresarial, esta entidad no certificará la contabilidad ni efectuará el diagnóstico; solamente presentará el expediente de Perfeccionamiento Empresarial como proyecto organizativo de la nueva empresa que se crea.
- En los casos descritos en el artículo anterior antes de proceder a la aprobación final del expediente, se deberá comprobar por la Secretaría Ejecutiva Provincial de Perfeccionamiento Empresarial que al menos el 30% de los trabajadores dominan el Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión, examinar a los miembros del consejo de dirección de la empresa para comprobar que dominan los principios y procedimientos expuestos en el expediente y que el personal que integra el área contable financiera tiene un completamiento aceptable(70% ó más del total del personal del área).

1.2.4 Metas del nuevo sistema de dirección y gestión empresarial:

- Empresa eficiente, flexible, en condiciones de emprender transformaciones continuas para llegar a estadios superiores.
- Separación efectiva de las funciones estatales de las empresas, que establece un marco legislativo apropiado para el desarrollo de las capacidades empresariales en la sociedad socialista.
- Autofinanciamiento de las empresas.
- Flexibilización de la estructura empresarial y llevar a otra dimensión las funciones de los diferentes grupos y uniones.
- Ampliación del papel del sindicato y la participación de todos los trabajadores en la dirección empresarial.

- Modernización del sistema de capacitación, entrenamiento e información de los dirigentes empresariales y los trabajadores.
- Comienzo de un proceso de reestructuración ramal del sistema del Estado para lograr empresas logísticas más racionales, eficaces y eficientes que brindarán sus servicios a las diferentes entidades encargadas de la producción de bienes y servicios.

1.2.5 Principios del Perfeccionamiento Empresarial.

- El diseño e implantación del Sistema de Dirección y Gestión, en función de priorizar los intereses y el cumplimiento de lo establecido por el país, por encima de contradicciones sectoriales e intereses particulares de las entidades.
- La combinación adecuada, armónica y oportuna, de las decisiones que son tomadas centralmente por el Gobierno con aquellas que se delegan al sistema empresarial. Cada organización recibe el nivel de autoridad necesaria y acorde a ello se le exigen las responsabilidades correspondientes.
- La empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía y sistemáticamente deberá potenciar su nivel de organización, disciplina, eficiencia y aporte al Estado. Para el logro de este principio la dirección empresarial está obligada a administrar eficientemente los recursos financieros y materiales, así como liderar su personal.
- No existen en las entidades que apliquen el sistema problema sin solución; deben encontrarse a las mismas alternativas, decidiendo la implantación de aquellas que resulten social, económica, práctica y legalmente más viables.
- Las entidades que aplican el sistema responden a los intereses de la sociedad, generando productos y servicios en función de sus necesidades en cantidad y calidad, financian sus gastos con sus ingresos de forma eficiente, creando un excedente que aportan a la

sociedad. El ahorro generado en la gestión de la empresa debe ser aportado prioritariamente al Estado.

- La implantación del Sistema de Dirección y Gestión demanda la permanente coordinación al interior de la empresa, implicando a todos los procesos y factores que la integran; el estudio constante para la toma de decisiones utilizando la información actualizada; que se precise los detalles, meditar y pensar bien cada acción, actuar con rapidez y no perder nunca un minuto. Tienen que combinarse adecuadamente la responsabilidad individual y la colectiva. Los jefes responden por su actuación ante un solo jefe.
- Cada empresa, de acuerdo con su tecnología, diseña su estructura y sistemas organizativos, evaluando permanentemente nuevas formas de organización, redimensionando aquellos procesos que no alcancen los niveles de rentabilidad previstos, así como los que han perdido su competitividad. Cuando como resultado de este proceso se declaren trabajadores disponibles, ninguno quedará abandonado a su suerte, el Estado por la vía del presupuesto asegurará las garantías salariales que corresponda. La empresa es la máxima responsable de gestionar nuevas alternativas de empleo o estudio para estos trabajadores.
- No se trasladan estructuras, ni sistemas de una empresa a otra, sino que de acuerdo a sus características y teniendo en cuenta los principios, enmarcamiento y procedimientos establecidos en la ley, cada entidad diseña su sistema organizativo como un traje a la medida.
- La empresa es un sistema constituido por varios sistemas a su vez que deben actuar como un todo integrado; todas las transformaciones que se produzcan en ella tienen que garantizar que no se pierda la integralidad, la estabilidad y el cumplimiento de sus objetivos supremos.
- Las empresas deben evaluar permanentemente los resultados alcanzados, utilizar como métodos el diagnóstico y el autocontrol,

buscando mejorar sistemáticamente su actuación. La evaluación de la gestión debe corresponderse con la misión asignada; existirán empresas a las cuales se les mide y exige el cumplimiento de su desempeño por incrementar sus niveles de venta y aportes, otras que funcionen con márgenes pequeños de rentabilidad, o por la calidad de los servicios que prestan, o por el cumplimiento de indicadores propios que miden el desempeño de cada actividad.

- Cada empresa debe consolidar la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, lo que se obtiene a partir de establecer un proceso de mejora continua de la gestión en cada milímetro que se avance en ella. Consolidar el Perfeccionamiento Empresarial, significa su correcta implantación, avanzar en todos los frentes y sistemas de la gestión empresarial.
- La idoneidad demostrada es el principio que permite evaluar y decidir la incorporación de los trabajadores a la empresa, su permanencia y promoción, así como el derecho a incorporarse a cursos de capacitación. La implantación del principio de idoneidad demostrada, conlleva al establecimiento del principio de que el mejor derecho lo tiene el mejor trabajador.
- Que todos los trabajadores pertenecientes al sistema empresarial que aplica el Perfeccionamiento Empresarial, devenguen sus salarios sobre la base del Principio Socialista: “de cada cual según su capacidad, a cada cual, según su trabajo” vinculando para ello su salario a los resultados reales de la producción de bienes y servicios y al aporte real que cada trabajador ofrece en la gestión de la empresa. En la aplicación de este principio debe garantizarse una correspondencia adecuada entre el salario pagado a los trabajadores y lo que recibe el Estado como concepto de aporte.
- Se premian los resultados y no los esfuerzos, por lo que la estimulación colectiva e individual y el reconocimiento moral, se realizan en

correspondencia con la eficiencia obtenida en la empresa, con el aporte que esta ofrece a la economía nacional y en función de la contribución individual de cada trabajador.

- Trabajar aplicando métodos de dirección colectiva, debiendo ser los dirigentes audaces y rápidos en el proceso de toma de decisiones, desarrollando el poder de escucha y aprendiendo permanentemente de los que más saben en la empresa, con independencia del cargo u ocupación que desempeñan.
- Fortalecer las relaciones entre la administración y las organizaciones políticas y de masas, basadas en el respeto mutuo, la cooperación y el análisis de los problemas con filosofía colectiva en la lucha por cumplir las metas productivas y de servicios con la mayor eficiencia e incrementar los aportes a la Sociedad Socialista.
- Los cuadros de dirección cumplen un rol fundamental en el logro de los objetivos del proceso de implantación del Sistema de Dirección y Gestión, dado que por sus habilidades y constante preparación, contribuyen al logro de las metas propuestas y la creación de la responsabilidad colectiva por éxito del sistema.
- La organización sindical cumple un importante papel como impulsor de la producción y los servicios. Ésta, con su actuación, constituye un elemento catalizador para el incremento de la eficiencia económica. La combinación armónica de todos los factores que participan en la gestión empresarial, asegura el éxito de la implantación del sistema y su consolidación.
- La activa participación de los trabajadores en todo el proceso es fundamental para lograr consolidar los sistemas de gestión y alcanzar un alto reconocimiento social. El Perfeccionamiento Empresarial debe convertirse en el sistema de la participación.

- La atención al hombre y su motivación constituyen elementos fundamentales que sustentan el sistema, encontrándose en el centro de toda actividad humana, por lo que es necesario implantarla tanto en lo relativo a sus condiciones de vida y de trabajo como en cuanto a su participación en la dirección, creando un clima de trabajo socialista de ayuda y cooperación entre todos los trabajadores.
- La planificación empresarial constituye herramienta fundamental de la dirección de la empresa para el logro de sus objetivos y el incremento de los aportes a la sociedad socialista. Como regla, el plan anual de la empresa es aprobado por el Jefe del Organismo o el Presidente del Consejo de la Administración Provincial, según corresponda.
- Las utilidades después de impuesto en las entidades que implantan el Perfeccionamiento Empresarial pertenecen totalmente al Estado Cubano. El Gobierno aprobará, de proceder, la creación de reservas en esas entidades.
- La innovación tecnológica y la generalización de los logros de la ciencia y la técnica, son elementos básicos en la elevación de la eficiencia y el incremento de los aportes a la sociedad socialista; como norma sólo deberán divulgarse los resultados cuando sean realidades evitando de esta forma la creación de promesas que puedan no cumplirse, o promesas cumplidas que luego se descuidan, olvidan y abandonan.
- Las entidades que aplican el Perfeccionamiento Empresarial deben tener su propio sistema de información, compatibilizado con los intereses del entorno y los propios que genera la gestión, creando en los dirigentes la cultura de evaluar por los resultados.
- Las entidades deben ser ejemplo del cumplimiento y conocimiento de la legalidad socialista y trabajarán permanentemente por enfrentar las ilegalidades y manifestaciones de corrupción, así como con las causas y condiciones que la provocan.

Constituyen órganos del Sistema de Dirección y Gestión los siguientes:

- El Grupo Gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial (GGPE) ejerce la dirección superior del proceso de implantación del Sistema de Dirección y Gestión en el sistema empresarial del Estado de forma integral, ordenada y programada, teniendo en cuenta las características de cada actividad. Tiene como objetivos, organizar, planificar y controlar la instrumentación del Sistema de Dirección y Gestión (SDG). Integran dicho Grupo, un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario Ejecutivo y los demás miembros que se decidan por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Será invitado el Secretario General de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC).
- El Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE) tiene por objeto garantizar de forma ordenada, con rigor y calidad, la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en las organizaciones superiores de dirección, en las empresas y en las entidades que se decida. Se subordina al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, el cual decide su estructura y plantilla.
- Los grupos provinciales del Perfeccionamiento Empresarial (GPPE) tienen como función principal organizar, dirigir y controlar la marcha del proceso de perfeccionamiento en las provincias y sus secretarías ejecutivas, que cumplirán sus funciones de acuerdo con lo establecido en la ley. El Grupo Provincial y la Secretaría Ejecutiva que le corresponde, se subordinan al Presidente del Consejo de la Administración Provincial.

Para organizar, dirigir y controlar la implantación del Perfeccionamiento Empresarial, en cada Organismo de la Administración Central del Estado se creará la unidad organizativa que atenderá dichas funciones.

Constituyen objetos del proceso de Perfeccionamiento Empresarial:

- Las organizaciones superiores de dirección (OSD);
- Las empresas estatales;

- Otras que se decida.

Las organizaciones superiores de dirección constituyen estructuras organizativas propuestas por los Organismos de la Administración Central del Estado, por los Consejos de las Administraciones Provinciales u otra entidad nacional, para agrupar una determinada cantidad de empresas y otras entidades autofinanciadas. El Consejo de Dirección es su principal órgano de dirección colectiva, por lo cual resulta obligatoria su constitución. Tienen a su cargo el ejercicio de la dirección y el control de la implantación de los sistemas de gestión de las empresas y entidades autofinanciadas que la integran, el cumplimiento de sus funciones y facultades, así como la del control interno existente. Dichas organizaciones serán aprobadas por el Organismo de la Administración Central del Estado correspondiente, y se crean bajo el principio de separación de las funciones estatales y de las empresariales. Se constituyen en grupos empresariales o uniones, teniendo en cuenta las características organizativas y tecnológicas de las empresas que agrupan, y se subordinan directamente a los organismos de la Administración Central del Estado o a los Consejos de la Administración Provinciales, en correspondencia con las decisiones que en ese sentido tomen el Estado y el Gobierno.

La empresa estatal es la entidad con personalidad jurídica propia, creada para la producción de bienes y servicios, a los efectos de cumplir de manera eficiente su gestión empresarial conforme al plan anual aprobado para la misma. Todas las empresas estatales, independientemente de su subordinación, pertenecen al Estado, funcionan bajo el principio de cubrir sus gastos con sus ingresos con el objeto de crear un margen de aportes con destino al Estado, en cumplimiento de la finalidad de que no haya empresas con pérdidas.

Las empresas en proceso de Perfeccionamiento Empresarial se adscriben directamente a una organización superior de dirección, a un organismo de la Administración Central del Estado o un Consejo de Administración Provincial o entidad nacional, siguiéndose el principio de que una empresa no puede subordinar a otra empresa.

El traslado, fusión o disolución de una empresa en proceso de perfeccionamiento correrá a cargo del organismo correspondiente del Estado.

Por el Decreto Ley No.252 se le encomendó al Consejo de Ministros emitir el *Decreto No. 281*⁴ (Reglamento sobre las principales normas de actuación y procedimientos técnicos del Sistema de Dirección y Gestión)

El referido Reglamento establece las características, principales normas técnicas y de actuación, los diferentes procedimientos, las facultades delegadas a las empresas y organizaciones superiores de dirección y enmarcamientos que se establecen en el desarrollo para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión.

Es el instrumento de dirección para que las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección, puedan de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral.

Cada empresa u organización superior de dirección se estudiará como un todo integral, abarcando todos los sistemas que lo componen, los mismos son:

- Organización General
- Métodos y Estilos de Dirección
- Atención al Hombre
- Organización de la Producción de bienes y Servicios
- Gestión de la Calidad
- Gestión del Capital Humano
- Gestión Medioambiental
- Gestión de la innovación
- Planificación

⁴ Decreto Ley 281/07, Gaceta Oficial, (2007). La Habana.

- Contratación Económica
- Contabilidad
- Control Interno
- Relaciones Financieras
- Costos
- Precios
- Informativo
- Mercadotecnia
- Comunicación Empresarial

1.2.6 Pasos del proceso de perfeccionamiento empresarial.

Primer Paso: Preparación del Personal.

Segundo Paso: Diagnóstico Inicial de la empresa.

Tercer Paso: Aprobación del Diagnóstico.

Cuarto Paso: Diseño del Sistema de Dirección y Gestión en la empresa y elaboración del expediente final de Perfeccionamiento Empresarial.

Quinto paso: Defensa y aprobación del expediente en el Grupo Ejecutivo.

Sexto Paso: Comprobación por la Secretaría Ejecutiva Provincial de Perfeccionamiento Empresarial sobre la preparación satisfactoria de los trabajadores y el consejo de dirección para emprender la etapa de implantación.

Séptimo paso: Aprobación del expediente mediante la emisión del acuerdo del CECM que autoriza la aplicación del sistema.

Octavo Paso: Implantación en correspondencia con el cronograma elaborado.

Noveno Paso: Mejora continua del sistema.

Décimo Paso: Consolidación del sistema

1.2.7 Suspensión del Sistema de Dirección y Gestión.

Cuando una empresa u organización superior de dirección esté implantando el Perfeccionamiento Empresarial y se compruebe que presenta deficiencias en los resultados de su gestión, viole los principios del Perfeccionamiento Empresarial, obtenga resultados deficientes en controles, auditorias u otros tipos de evaluación o tenga pérdidas por varios años consecutivos, se procederá a valorar en el Grupo Gubernamental la factibilidad de suspender la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.

La suspensión del Perfeccionamiento Empresarial implica que la entidad no podrá continuar aplicando las normas y procedimientos establecidos en el Decreto-Ley No. 252 ni en su Reglamento, ni las facultades otorgadas, y todo el personal de la entidad, sin excepción, dejará de devengar el pago adicional establecido para estas entidades. El Reglamento establecerá la forma en que se materializará esta decisión.

Las causas que pueden generar la suspensión del Sistema de Dirección y Gestión son:

- Aplicar el pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial, sin contar con la debida autorización por escrito.
- Obtener en dos auditorias consecutivas calificaciones de mal o deficiente de la contabilidad.
- Realizar cambios en los indicadores aprobados por el Organismo sin autorización.
- No ejercer una administración eficiente.
- No procurar la participación de los trabajadores en la dirección.
- Mantener pérdidas económicas en más de un período fiscal.
- Violar los principios de la vinculación del salario de todos los trabajadores a los resultados.
- Violar las leyes y disposiciones vigentes.

- Emitir falsas informaciones sobre el cumplimiento de sus planes y presupuestos.
- Ocurrencia de hechos delictivos.
- Otras de igual magnitud que impliquen graves afectaciones para la aplicación del sistema.

Ante la ocurrencia de las deficiencias anteriormente señaladas, el Organismo, el Consejo de la Administración provincial o el Grupo Ejecutivo, proponen al Grupo Gubernamental el análisis de la situación de la empresa para decidir la suspensión del Perfeccionamiento Empresarial. A la sesión de análisis del Grupo Gubernamental donde se evalúa la situación de la empresa, podrá ser invitado el jefe del Organismo o el Presidente del Consejo de la Administración Provincial.

La decisión del Grupo Gubernamental, de suspender el Perfeccionamiento Empresarial es materializada por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, la que es comunicada de inmediato al Jefe del Organismo o Consejo de la Administración Provincial al cual pertenece la empresa. A los directivos y trabajadores integrantes de la empresa les es comunicada esta decisión por los jefes de los Organismos o Consejos de la Administración Provincial y los sindicatos nacionales.

La decisión de suspender la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, implica que la empresa pierde de inmediato las facultades conferidas, no puede aplicar ninguno de los procedimientos establecidos para las empresas en Perfeccionamiento Empresarial y que todos los trabajadores, sin excepción, dejan de percibir el pago adicional que se aplica como reconocimiento que realiza el Estado cubano a las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión.

Cuando a una empresa le sea suspendida la aplicación del sistema, los jefes de los Organismos o el Consejo de la Administración Provincial evaluará en correspondencia con la política de cuadros establecida, los responsables y las

correcciones a aplicar a cada cual. El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, podrá orientar la toma de medidas adicionales en correspondencia con las violaciones cometidas.

El consejo de dirección de la empresa a la cual se le ha suspendido la implantación del Perfeccionamiento Empresarial, deberá de inmediato efectuar un plan de acción, para erradicar las deficiencias señaladas. Este plan de acción deberá ser evaluado y chequeado en asamblea con los trabajadores periódicamente; el objetivo supremo debe ser, garantizar un compromiso de todos los trabajadores y cuadros para recuperar la condición perdida.

1.2.8 Sobre el diagnóstico.

El Decreto Ley 252/07 en su artículo 3, inciso j plantea

Las empresas deben evaluar permanentemente los resultados alcanzados, utilizar como métodos el diagnóstico y el autocontrol, buscando mejorar sistemáticamente su actuación. La evaluación de la gestión debe corresponderse con la misión asignada; existirán empresas a las cuales se les mide y exige el cumplimiento de su desempeño por incrementar sus niveles de venta y aportes, otras que funcionen con márgenes pequeños de rentabilidad, o por la calidad de los servicios que prestan, o por el cumplimiento de indicadores propios que miden el desempeño de cada actividad.

Por otra parte en el Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro se señala:

El diagnóstico es una fotografía de la situación actual de la empresa, a partir de efectuar una valoración de todos los procesos y subdivisiones estructurales que integran la misma.

Para efectuar el diagnóstico es necesario desarrollar un examen analítico de la trayectoria y de la situación actual de la empresa respecto al cumplimiento de su misión, de sus objetivos y actividades, de la valoración del estado de sus recursos, de la caracterización de la cultura empresarial y de su funcionamiento técnico-organizativo.

El éxito fundamental de este paso depende en gran medida de:

- La activa participación de la dirección, del sindicato y los trabajadores en todo el proceso de diagnóstico.
- Que se logre involucrar, a la mayor cantidad de trabajadores, en los temas que se diagnostican.
- El establecimiento de relaciones interpersonales profundas con los trabajadores y el desarrollo de análisis y discusiones colectivas, que propicien la mayor franqueza y creatividad, para lograr encontrar la esencia de los problemas.
- La convicción, de que los resultados del diagnóstico permitirán una mejor proyección de la empresa o de la organización superior de dirección.
- El diagnóstico deberá abarcar a toda la empresa, sin excluir ningún área y analizar el funcionamiento de cada una de ellas.
- El diagnóstico de la empresa se realiza sobre la base de la metodología confeccionada al efecto por el Grupo Ejecutivo.

En el desarrollo del diagnóstico se estudiará el estado de todos los sistemas que abarca el Reglamento, debiéndose prestar particular importancia a la organización de la producción de bienes y servicios, la gestión de la calidad, la contabilidad y los costos, el control interno, la contratación, la planificación, las finanzas, la innovación y la protección del trabajo y el ambiente, la organización de los procesos de la empresa y estructuras organizativas imperantes así como la política laboral y salarial que se aplica.

No puede dejar de estudiarse la valoración de la situación de las tecnologías existentes de los productos y procesos esenciales de la empresa.

Es importante definir, ante cada problema diagnosticado, si es de carácter interno o externo a la empresa y si es objetivo o subjetivo.

Cada empresa debe elaborar un plan de acción con la finalidad de ir resolviendo los problemas de carácter interno detectados en el diagnóstico que

sean posibles resolverlos por la empresa; es decir aquellos que su esencia radica en el cumplimiento de lo que está establecido o aquellos que puedan ser resueltos sin tener que efectuar modificaciones fundamentales.

Este plan de acción deberá preferiblemente recoger, no sólo las medidas a tomar, enmarcadas en el tiempo, sino además los responsables de su cumplimiento.

El plan de acción le permitirá a la dirección de la empresa controlar la eliminación de problemas y evaluar la marcha de lo propuesto por el grupo que desarrolla el diagnóstico

Capítulo II: Metodología del Diagnóstico adecuado a la empresa.

Teniendo en cuenta que el objeto principal de este trabajo es la realización del Diagnóstico de la empresa con el fin de conocer los principales problemas y deficiencias que puedan estar afectando el normal desarrollo del proceso, se ha considerado oportuno tomar como marco referencial principal la Guía elaborada por el Grupo Ejecutivo del Perfeccionamiento Empresarial del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y diseñar uno adecuado a las condiciones y características de la empresa objeto de estudio.

2.1 Metodología General.

"El diagnóstico empresarial se define como una fotografía analítica de la situación actual de la empresa u organización superior de dirección empresarial, por lo que refleja los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la entidad en su funcionamiento. Constituye el segundo paso del proceso de perfeccionamiento empresarial y además es una actividad que deben desarrollar cada uno o dos años, las empresas y organizaciones superiores de dirección empresarial que implantan el sistema de dirección y gestión empresarial"⁵.

⁵Información amplia y detallada en: Pérez, A., (2006) *Guía Metodológica para la elaboración del Diagnóstico Empresarial*.

El diagnóstico constituye un punto de partida hacia un objetivo superior, que es el diseño e implantación del sistema de dirección y gestión empresarial, por lo que teniendo en cuenta los resultados del mismo, y apoyado en los principios y procedimientos establecidos en el Decreto No. 281 Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, las empresas, grupos empresariales y uniones, podrán proyectar y diseñar el camino a seguir para lograr la eficiencia que reclama el socialismo. (Pérez, A.)

Su objetivo es examinar, en la entidad que se estudia, los siguientes aspectos:

1. Los problemas internos que presenta la organización empresarial, de forma detallada.
2. Describir, identificar y definir para cada tema que se estudia el qué, cuándo, quién y por qué.
3. Describir en qué grado cada tema estudiado, está en correspondencia con los nuevos requerimientos que se propone con la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
4. Poner al descubierto los factores y las causas que ocasionan los problemas.
5. Exponer con claridad la información que describe los problemas existentes, de forma tal que permita adoptar las decisiones correspondientes para la solución de los mismos.
6. Examinar cabalmente las relaciones que existe entre los problemas detectados en el diagnóstico, los objetivos de la organización y resultados logrados.
7. Evaluar la capacidad potencial para introducir modificaciones, y las reservas existentes, para resolver los problemas con eficacia.

Características del proceso de diagnóstico:

1. El diagnóstico se desarrolla en todas las áreas y estructuras de la entidad,
-

empezando siempre desde la base hasta los máximos niveles de dirección.

2. No tiene como primera prioridad la solución de los problemas encontrados, pues esta actividad corresponde a la fase de desarrollo del estudio. Sin embargo, en la práctica, a menudo resulta difícil, hacer una distinción estricta y trazar una línea divisoria, entre las fases de diagnóstico y de estudio, pues también el diagnóstico, además de constituir la base para la fase de estudio, en muchas ocasiones, permite determinar las posibles soluciones a los problemas detectados, sobre todo aquellos cuya solución no depende de un profundo estudio u obedecen al cumplimiento de algo establecido y que en la práctica ha sido incumplido. Por lo que podemos concluir que, en el diagnóstico podrán aplicarse soluciones a problemas detectados, siempre y cuando estas soluciones no conlleven a estudios detallados a realizar en esta etapa, y que estas soluciones estén en correspondencia con las facultades, que en estos momentos, tiene el director de la entidad.
3. En el proceso de diagnóstico, el propio hecho de que exista un equipo de trabajo(grupo de perfeccionamiento o consultoría externa), interactuando con los integrantes de la entidad, desarrollando y formulando preguntas, encuestas, trabajos grupales, entrevistas personales o aplicando diversas técnicas de diagnóstico, pone en marcha el proceso de cambio, lo que repercute inmediatamente en la organización.
4. Promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica, de manera mas concreta, los tipos de modificaciones en la misma medida que de modo gradual se elabora el cuadro completo de la situación de la entidad objeto de estudio, basado en datos fehacientes.
5. En el proceso de diagnóstico, debe organizarse bien el acopio y análisis de la información, logrando una activa participación de los trabajadores, de forma que se logre promover en ellos, la sensación de ser, “las personas a quienes atañe el problema”, lo que prepara mejor a la entidad para hacer frente a los cambios necesarios.
6. Se hace imprescindible, poner en práctica el principio de la evidencia, lo que

impone al equipo que diagnóstica, la necesidad de creer en lo que se dice, pero también comprobar lo que se dice mediante documentos y otras informaciones.

7. En el proceso de elaboración del diagnóstico, también es necesario que el equipo que desarrolla este trabajo, logre cuantificar los resultados de los temas que se estudian, de manera que pueda servir de patrón de comparación en el momento de la proyección del sistema de dirección y gestión y posteriormente en la etapa de implantación.
8. Es también importante, que los resultados marquen la tendencia de los temas estudiados, así como la tendencia económica de la organización.
9. En el proceso de elaboración del diagnóstico, se incrementa la capacidad potencial de los trabajadores para resolver los problemas, en proporción con su activa participación en el desarrollo de esta etapa.
10. Es importante que durante el proceso se prepare bien, no sólo el equipo que va a desempeñar esta tarea, sino todos los integrantes de la entidad, en las técnicas existentes para diagnosticar, y en las características del objeto de estudio. Esta preparación de todos los participantes, en el proceso de diagnóstico, permitirá que los resultados sean exitosos y se cumpla el objetivo.
11. El grupo que realiza el diagnóstico, deberá estar a disposición del personal de la organización que desee entrevistarse con ellos, sobre cualquier duda que tenga del proceso, siendo cuidadoso y aplicando el método de escuchar más que hablar, sin cuestionamiento y enjuiciamiento sobre lo planteado, generando en los diálogos un ambiente de comodidad y de discreción, trasladando en todo momento confianza, demostrando que el objetivo es generar un cambio que favorezca a toda la entidad, y que por lo tanto es importante conocer las principales deficiencias y buscar las formas y vías de cómo resolverlas.
12. Durante el proceso es posible que se descubran problemas, de los cuales, la entidad no se sienta orgullosa y hubiese preferido que nunca se supiera esa dificultad, es por ello que se necesita mucho tacto, por parte del grupo que

desarrolla el diagnóstico, para evitar que se pueda producir una tendencia a ocultar deficiencias existentes.

13. El diagnóstico debe ser capaz de detectar, no sólo todo lo que limita una actuación diferente y superior, sino además, en qué grado lo hace. Esto debe permitir, a su vez, el establecimiento de prioridades, en la solución de los problemas detectados y precisar, quiénes y cuándo deberán ejecutarlo.

14. En la realización del diagnóstico, no se debe limitar la utilización de técnicas, instrumentos y métodos complementarios de diagnóstico que existan, incluidos las encuestas y entrevistas.

Pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico.

1. Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable, crear un grupo de trabajo que se dedique, de forma profesional, a esta actividad. Este grupo deberá estar integrado, por expertos conocedores de la actividad de organización del trabajo, de la producción, de los salarios, de la actividad laboral, técnicos y contadores.

De igual forma el diagnóstico podrá ser desarrollado a partir de contratar este servicio con una consultoría externa a la entidad, autorizada para ejecutar estos trabajos.

Es igualmente importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de los jefes, los dirigentes del partido, la UJC, el sindicato y los trabajadores en general.

2. El grupo deberá capacitarse y/o actualizarse en las siguientes temáticas:

- Decreto-Ley No. 252 sobre La Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
- Decreto No. 281 Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
- Técnicas para desarrollar trabajos grupales, entrevistas, etc.

3. El equipo creado o contratado, en el entrenamiento para el desarrollo de

trabajos grupales, deberá tener presente el enfoque y tratamiento que debe dársele a los “problemas” que existen en estos momentos en la entidad, a partir de interiorizar las siguientes premisas:

- El tener problemas o deficiencias, no constituye un “delito”, pues lo importante es identificarlo, conocer sus causas, y buscar las posibles soluciones para su erradicación. Malo es tener problemas y no resolverlos.
 - No deberán asociarse los problemas o deficiencias al agobio o a la desesperación.
 - Cada problema o deficiencia, deberán identificarse y clasificarse a partir de la esencia de la labor.
 - Los problemas o deficiencias, deberán ser analizados, siempre despersonalizándose. No buscar culpables, es mejor buscar soluciones.
 - Analizar los problemas o deficiencias desde los distintos ángulos.
 - Legitimar las percepciones de los miembros de la entidad. Es importante conocer las diferentes versiones, o criterios, en torno a la identificación de problemas o deficiencias. Esto facilitará madurar las posibles soluciones.
 - Aplicar en todo momento la regla del 20 x 80. Focalizar el 20% de los problemas, buscando el 80% de las soluciones. Este aspecto ayuda a su jerarquización y a actuar priorizando aquellos que resultan vitales para el funcionamiento global de la organización.
4. Es recomendable elaborar un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, donde se refleje la fecha en que se realizará el diagnóstico en cada una de las estructuras de la organización empresarial, y por cada sistema definido en el “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, dicho cronograma deberá ser analizado en el consejo de dirección de la entidad y aprobado por el director general.
5. Los aspectos a diagnosticar no deben verse por separado, sino en

interrelación e interacción, debiendo organizarse el diagnóstico, en correspondencia con los sistemas establecidos en el Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, tratados como elementos de un sistema.

6. Cada uno de los aspectos contemplados, se describirán y analizarán con claridad y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e insuficiencias. En este sentido, el análisis de los valores, datos e indicadores cuantitativos, se completará siempre con criterios cualitativos.
7. El grupo que elabora el diagnóstico deberá ir clasificando cada problema diagnosticado en:
 - Problemas internos de la entidad.
 - Problemas externos a la entidad, especificando el nivel de dirección donde tiene solución.

La clasificación de los problemas, en cuanto a su carácter interno o externo, tiene la finalidad, de lograr despejar los problemas provenientes del entorno y garantizar la profundidad en la etapa del estudio, fundamentalmente en aquellos que tienen solución en la entidad o unidad empresarial de base, lo que no niega que se gestione oportunamente la solución de los problemas externos.

8. Es recomendable, elaborar planes de acción que reflejen las medidas a tomar, ante cada problema diagnosticado, que sea de carácter interno y que su solución, no requiera de un estudio detallado.
9. En el proceso de elaboración del diagnóstico, es recomendable darle seguimiento periódico a la marcha del mismo, por parte del consejo de dirección de la entidad.

Los sistemas que componen la metodología del diagnóstico son:

Organización general

Este sistema es el que define las principales concepciones organizativas para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, así como las

características, funciones y facultades conferidas a las empresas y organizaciones superiores de dirección empresarial. Constituye base del Sistema de Dirección y Gestión e impacta directamente sobre el funcionamiento general de los restantes sistemas componentes del Sistema de Dirección y Gestión.

Métodos y estilos de dirección

En este sistema se describen las principales características que debe tipificar los métodos y estilos de dirección en las empresas y organizaciones superiores de dirección que implantan el Sistema de Dirección y Gestión, los que deberán asegurar la activa participación de todos los trabajadores en el ejercicio de la gestión empresarial; la disciplina y el estricto control del cumplimiento de lo establecido; el despojo del burocratismo y de la cultura de la espera; así como la oportuna y efectiva decisión de cada tema evaluado, por las instancias facultadas.

Atención al hombre

Las empresas y organizaciones superiores de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, deberán priorizar como método y estilo de dirección la atención al hombre, a través de garantizar la participación de éstos en la dirección, en el mejoramiento de sus condiciones de trabajo, en la evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores y en la elevación de sus conocimientos técnicos y culturales; tomando en cada caso las acciones que posibiliten incrementar su desempeño.

La esencia de la atención al hombre, es la solidaridad socialista, el nivel de compromiso y comunicación que exista entre los jefes y sus colaboradores, así como el respeto a la individualidad de cada cual.

Organización de la producción de bienes y servicios

Este sistema es de la mayor importancia para el desarrollo del Sistema de Dirección y Gestión, por lo que la dirección de la empresa debe adoptar todas

las medidas y utilizar los medios que se requieren para la mejor organización de la producción de bienes y servicios.

De la correcta planificación, organización, dirección, coordinación y control de este sistema, dependen en gran medida el desempeño del resto de los sistemas; pues propician que este cumpla su función principal, que es la de producir bienes y brindar servicios con la calidad requerida, en el momento adecuado y con la mayor eficiencia económica, en correspondencia con el objeto empresarial aprobado a la empresa u organización superior de dirección, a partir de las necesidades planteadas por la sociedad y los clientes.

Gestión de la calidad

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están en la obligación de aplicar un sistema de gestión de la calidad en correspondencia a sus características tecnológicas y productivas, cuya eficaz implantación debe ser avalada por las entidades autorizadas o certificada por la Oficina Nacional de Normalización, conforme los principios y requisitos de la norma NC-ISO 9001:2001, atendiendo a las formas de comercializar su productos y servicios.

Gestión del capital humano

Los aspectos que integran la gestión de capital humano en la empresa y en la organización superior de dirección deben ser aplicados de forma creadora por sus cuadros, con la participación plena de los trabajadores.

El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están en la obligación de aplicar un sistema de gestión del capital humano en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando

como referencia lo definido en las normas cubanas aprobadas. La eficaz implantación del sistema de Gestión del Capital Humano, debe conllevar a su certificación por las entidades autorizadas.

Gestión ambiental

La incorporación de la gestión ambiental en los procesos productivos y de servicios, de las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, tiene el propósito de prevenir, reducir y finalmente eliminar los impactos negativos que estos procesos causan al medio ambiente, asegurando la protección y preservación de los recursos naturales sobre los cuales se sustenta la producción de bienes y servicios. Es una necesidad social insoslayable de las empresas proteger el ambiente.

Gestión de la innovación

La innovación en las empresas logra producir cambios positivos que, dan lugar a un nuevo estado de desarrollo. La innovación puede manifestarse de muchas formas, a través del desarrollo de nuevos conceptos organizativos, nuevos medios de distribución, comercialización o del diseño y a través de nuevos o mejorados procesos, productos y servicios. La base de esas innovaciones es la utilización económica y socialmente útil del conocimiento y las tecnologías.

Planificación

La planificación es el instrumento de dirección básico, que contempla los aspectos técnicos, productivos, económicos, sociales y financieros de forma integral, con vistas a potenciar la iniciativa y los esfuerzos de la empresa, en el cumplimiento de sus funciones y objetivos generales, con el máximo de eficiencia y racionalidad, en la utilización de los recursos materiales y financieros, y en la activa participación de los trabajadores en los resultados.

Contratación económica

Las organizaciones superiores de dirección, las empresas y las unidades empresariales de base, autorizados a firmar contratos, que se encuentran aplicando el Sistema de Dirección y Gestión, están obligados a materializar sus

relaciones económicas a través de contratos económicos de diferentes tipos (servicios, suministros, compraventa, seguro, arrendamiento, consignación, ejecución de obras, transporte, etc.)

Contabilidad

La contabilidad es el mejor instrumento que tiene la empresa y la organización superior de dirección para evaluar los resultados y la eficiencia de la gestión empresarial. El sistema de contabilidad es priorizado en el Sistema de Dirección y Gestión, las empresas no podrán comenzar a aplicar el Perfeccionamiento Empresarial sin antes someterse a una auditoria financiera que será avalada por el Ministerio de Finanzas y Precios.

Control interno

El sistema de control interno es creado en la empresa para garantizar el funcionamiento de la misma en óptimas condiciones y evitar afectaciones a sus medios materiales, equipos y demás activos. En este sistema es necesaria la amplia participación de los trabajadores en la evaluación de los riesgos existentes en las empresas y de las diferentes medidas a aplicar para evitar su ocurrencia.

Relaciones financieras

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión rigen sus relaciones financieras con el Estado, como fisco y como dueño, a partir de la legislación emitida por el organismo correspondiente.

Costos

El costo, es la suma de los gastos fijos y variables contenido en un producto o servicio de toda naturaleza, expresados monetariamente, que se aplican a una producción o a un servicio determinado. Es uno de los elementos necesarios en el análisis de la eficiencia a nivel de empresa y de unidades empresariales de base.

Precios

El sistema de precios en las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión se rige por las orientaciones y metodologías establecidas por el Organismo correspondiente.

Informativo

La dirección de la empresa tiene la obligación de disponer, en todo momento, de la información que le resulte verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones. Las empresas al comenzar la implantación del Sistema de Dirección y Gestión están obligadas a estudiar su sistema informativo tanto interno como externo; cada empresa deberá hacer un estudio de la información necesaria, teniendo en cuenta los requerimientos de su nivel superior.

Mercadotecnia

La mercadotecnia es una concepción moderna en la dirección de la empresa, que orienta la misión y visión de las entidades tomando como punto de partida las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y demandas de la sociedad y los clientes, para elaborar programas dirigidos hacia la satisfacción de dichas necesidades y deseos. De este modo, la mercadotecnia contribuye a que la empresa logre intercambios estables y mutuamente beneficiosos con la sociedad y los clientes, asegurando la obtención de beneficios a corto, mediano y largo plazos.

Comunicación empresarial

La comunicación es una actividad propia del ser humano, inherente al hombre y a la mujer que integran las empresas y la sociedad de forma general. La implantación de un sistema de comunicación empresarial implica la permanente interacción entre los trabajadores y la dirección, a fin de lograr un intercambio de ideas que logre un mejor desempeño y por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión.

2.2 Adecuaciones de la metodología general a la empresa

Para la realización del diagnóstico con las adecuaciones necesarias acorde a las características de la empresa, teniendo como premisa fundamental la

obtención de la mayor cantidad de información y precisión de problemas y deficiencias desde el nivel de las Unidades Empresariales de Base hasta la máxima dirección de la empresa, mediante un proceso ampliamente participativo, se consideró necesario utilizar los siguientes instrumentos:

Entrevistas

Encuestas

Tormenta de Ideas

Revisión de informes

2.2.1 Diagnóstico de los sistemas del perfeccionamiento de la empresa.

2.2.1.1 Organización general

Para diagnosticar el sistema de organización general se les realizó una encuesta a los trabajadores de la empresa y de las diferentes UEB, además de una entrevista no estructurada a la directora de la entidad donde se pudo conocer el criterio de todos con respecto a los puntos que se evalúan en el mismo. Se revisaron los documentos existentes relacionados con dicho sistema y se llevó a cabo una tormenta de ideas con el grupo de perfeccionamiento.

2.2.1.2 Métodos y estilos de dirección

A través de la encuesta realizada a los trabajadores y la entrevista no estructurada a los compañeros de cuadro de la empresa, además de la revisión de los documentos existentes, se diagnosticó el sistema métodos y estilos de dirección con la posterior realización de una tormenta de ideas con el grupo de perfeccionamiento.

2.2.1.3 Atención al hombre

Con la realización de una entrevista no estructurada a los directivos del departamento de Recursos Humanos y la aplicación de una encuesta a los trabajadores quedando planteados los criterios de los mismos, se diagnosticó el sistema de atención al hombre; sin dejar de mencionar la revisión de los documentos correspondientes al mismo.

2.2.1.4 Organización de la producción de bienes y servicios

El diagnóstico del sistema de organización de la producción de bienes y servicios se realizó utilizando la encuesta a los trabajadores, los que plantearon sus criterios respecto al mismo, la entrevista no estructurada que se le hizo a los directivos del departamento de producción, la revisión de los documentos existentes y la tormenta de ideas con el grupo de perfeccionamiento.

2.2.1.5 Gestión de la calidad

Para el diagnóstico del sistema de gestión de la calidad se le realizó una entrevista no estructurada a los directivos de la empresa que se encargan de analizar la calidad en la misma y una encuesta a los trabajadores, además de la revisión de los documentos que recogen toda la información sobre dicho sistema.

2.2.1.6 Gestión del capital humano

La entrevista no estructurada a los trabajadores de la empresa y de las diferentes UEB pertenecientes a la misma fueron de gran importancia para el diagnóstico de el sistema de gestión del capital humano, además de la encuesta realizada a los especialistas del departamento de Recursos Humanos y la revisión de los documentos relacionados con el mismo.

2.2.1.7 Gestión ambiental

Para realizar el diagnóstico del sistema se realizó una encuesta a los trabajadores y una entrevista no estructurada a los directivos encargados de la gestión ambiental en la empresa con el fin de conocer sus criterios sobre el mismo y se hizo una revisión de los documentos además de una tormenta de ideas con los del grupo de perfeccionamiento.

2.2.1.8 Gestión de la innovación

El diagnóstico del sistema de gestión de la innovación en la empresa se llevó a cabo a través de la realización de una entrevista no estructurada a los directivos encargados de la innovación en la empresa, una encuesta a los trabajadores de la entidad y de las diferentes UEB, la revisión de los documentos y una

tormenta de ideas realizada por el grupo de perfeccionamiento.

2.2.1.9 Planificación

Con la realización de una entrevista no estructurada a los directivos de la empresa que se encargan de la planificación en el centro, la encuesta realizada a los trabajadores, la revisión de documentos pertenecientes al tema se realizó el diagnóstico del sistema de planificación en la empresa.

2.2.1.10 Contratación económica

Después de la entrevista no estructurada realizada a los compañeros de comercialización conjuntamente con la jurídica se diagnosticó el sistema de contratación económica en la empresa, sin dejar de mencionar la revisión de documentos referentes al tema y la posterior realización de una tormenta de ideas con el grupo de perfeccionamiento.

2.2.1.11 Contabilidad

El sistema de contabilidad fue diagnosticado con la realización de una entrevista no estructurada a los compañeros del departamento de contabilidad y al económico de la empresa, la revisión de los documentos referentes al tema y la realización de una encuesta a los trabajadores de la entidad y las diferentes UEB.

2.2.1.12 Control interno

La revisión de documentos, fundamentalmente la 297, la entrevista no estructurada a los directivos encargados de llevar el control interno, la encuesta que se le aplicó a los trabajadores, se diagnosticó el sistema de control interno en la empresa realizando una posterior tormenta de ideas con el grupo de perfeccionamiento.

2.2.1.13 Relaciones financieras

Con la realización de una tormenta de ideas con el grupo de perfeccionamiento, después de haber llevado a cabo la entrevista no estructurada al económico de la empresa, la aplicación de una encuesta a los trabajadores de la misma y de

las diferentes UEB y la revisión de los documentos se diagnosticó el sistema de relaciones financieras.

2.2.1.14 Costos

El sistema de costos fue diagnosticado en la entidad con la entrevista no estructurada realizada al económico, la revisión de documentos y la encuesta aplicada a los trabajadores. Aplicando posteriormente una tormenta de ideas con el grupo de perfeccionamiento para llegar a resultados.

2.2.1.15 Precio

El sistema de precios en la empresa fue diagnosticado con la aplicación d una entrevista no estructurada realizada al económico de la entidad y la revisión de documentos referentes al tema.

2.2.1.16 Informativo

Con la revisión de documentos referentes al tema, la entrevista no estructurada realizada al encargado de llevar el sistema informativo en el grupo de perfeccionamiento y la encuesta aplicada a los trabajadores se diagnosticó el sistema en la entidad.

2.2.1.17 Mercadotecnia

Después de una entrevista no estructurada realizada al directivo del departamento de comercialización en la empresa, la encuesta aplicada a los trabajadores y la revisión de documentos, se llevó a cabo una tormenta de ideas con el grupo de perfeccionamiento que permitió diagnosticar el sistema de mercadotecnia.

2.2.1.18 Comunicación empresarial

El sistema de comunicación empresarial fue diagnosticado con la aplicación de una encuesta a los trabajadores de la empresa y de las UEB, la realización de una entrevista no estructurada al encargado de llevar dicho sistema en el grupo de perfeccionamiento y la revisión de los documentos.

A continuación exponemos las principales características que tiene esta

empresa, apreciándose su grado de complejidad estructural y territorial.

La Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara con código REEUP: 126.0.3889 perteneciente al grupo GEICON (Grupo Empresarial Industrial de la Construcción), fue creada a través de la Resolución No. 882 /1994 del Presidente de la Comisión Nacional del Sistema de Dirección de la Economía en Febrero de ese año, mediante el Acuerdo No. 4543 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros se aprueba la implementación del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial a partir del 25 de Septiembre del 2002.

La entidad está estructurada por: una Dirección General, seis direcciones de regulación y control: Contabilidad y Finanzas, con un Grupo de Contabilidad y Finanzas, Operaciones, Mecanización, con un Grupo de Mecanización, Recursos Humanos, Comercial, con un Grupo de Negocios y Desarrollo. Además Ocho Unidades Empresariales de Base: Combinado de Hormigón “Eladio Rodríguez Méndez”, Cantera “El Purio”, Combinado de Hormigón “Rolando Morales Sanabria”, Combinado de Hormigón y Áridos “Raúl Cepero Bonilla”, Base de Aseguramiento a la Producción, Combinado de Cerámica y Arena “Sergio Soto”, Carpintería “Constantino Pérez” y Autoconsumo y Atención al Hombre (ver anexo No.1 Estructura organizativa de la empresa).

El Objeto Empresarial aprobado por Resolución Ministerial No.503/ 2004 del Ministro de Economía y Planificación es:

- Producir, transportar y comercializar de forma mayorista: áridos incluyendo la arena sílice y otros materiales provenientes de la cantera, pinturas, yeso, cal y sus derivados, sistemas y productos de arcilla y barro, elementos de hormigón, terrazo, aditivos, repellos, texturizados, monocapas, cemento cola, mezcla deshidratada, losetas hidráulicas, elementos de hierro fundido y bronce, productos para la industria del vidrio y la cerámica, productos refractarios; hormigones hidráulicos, recubrimientos e impermeabilizantes, incluyendo su aplicación; carpintería de madera, incluyendo su montaje y ofrecer servicios de posventa, todos ellos en moneda nacional y divisa.

- Brindar servicios de mantenimiento y montaje a instalaciones y equipos tecnológicos industriales de producción de materiales de construcción; de laboratorio para ensayos de materiales de construcción; de alquiler de equipos de construcción, complementarios y transporte especializado; de transportación de carga general; de diagnóstico, reparación y mantenimiento a equipos de transporte automotor, construcción y complementarios, así como sus agregados; de alquiler de almacenes; de parqueo; de alquiler de locales; servicios científico – técnicos y de ejecución de proyectos de I+D e innovación tecnológica, así como de asistencia técnica, consultoría y asesoría en actividades de producción de materiales de construcción; de alojamiento no turístico y gastronómicos asociados a éste; servicios de almacenamiento y expendio de combustibles y lubricantes estos dos últimos solo a entidades del sistema del Ministerio de la Construcción y producir y comercializar de forma minorista excedentes de productos agropecuarios procedentes del autoconsumo a sus trabajadores, todos ellos en moneda nacional.

Después de haber diseñado los instrumentos a utilizar se pasó a la realización de los mismos, o sea, a la ejecución del Diagnóstico cuyos resultados se exponen en el siguiente capítulo.

Capítulo III: Resultados de la aplicación de la metodología.

En el desarrollo de este capítulo se mostrarán los resultados obtenidos después de la aplicación del diagnóstico adecuado a la empresa y el plan de acción para darle solución a los problemas detectados.

3.1 Resultados del diagnóstico.

Al aplicar la guía metodológica del diagnóstico adecuada a la empresa se detectaron un grupo de problemas que están afectando el buen desempeño de la misma. Para determinar estos problemas se utilizan instrumentos como la encuesta a trabajadores (ver anexo No. 2 Encuesta) aplicada a una muestra de 100 (ver anexo No. 3 Cálculo de la muestra) distribuidas por las diferentes UEB quedando plasmado las inquietudes, criterios con respecto al funcionamiento de la entidad, procesado en el SPSS (ver anexo No.4 Resultados de la encuesta).

La entrevista no estructurada sobre la base de la Metodología del Diagnóstico aplicada a los directivos de las diferentes áreas según el sistema correspondiente y las funciones que estos realizan, con el objetivo de conocer desde sus puntos de vista los problemas existentes. La revisión de documentos fundamentalmente el antiguo expediente de perfeccionamiento que se elaboró en la empresa en el año 2002 además de otros que se llevan por áreas para corroborar la existencia de los problemas. La tormenta de ideas realizada por el grupo de perfeccionamiento el que está integrado por el Director General de la empresa, los 7 directores de las áreas de Recursos Humanos, Operaciones, Desarrollo, Contabilidad y Finanzas, Mecanización y Comercial además de la jurídica, la coordinadora, 10 especialistas en diferentes ramas y como invitado el Secretario del Buró Sindical; donde se llegó a concretar cuales son los problemas que afectan la entidad. La observación diaria donde se toma como referencia las visitas a las UEB y el trabajo de los diferentes departamentos de la empresa proporcionando una mayor seguridad a la hora de determinar los problemas que se muestran a continuación, organizados por subsistemas y reflejando el tipo de carácter.

Organización General

No	Problema	Solución de Carácter	
		Interno	Externo
1	Las áreas de regulación y control (Mecanización y Comercial) ejecutan procesos que se deben ejecutar en las UEB.	X	

Métodos y Estilos

No	Problema	Solución de Carácter	
		Interno	Externo

1.	No está elaborado el sistema de valores en la empresa.	X	
2.	Falta la reserva de algunos cargos y reservas que no están preparadas.	X	
3.	No se toma en la relación de acuerdos los votos a favor, en contra y abstenciones en las actas de todas las organizaciones de base.	X	
4.	Falta de conocimiento en términos económicos por parte de los dirigentes de las UEB.	X	
5.	No se cumple la política de promoción de los cuadros.	X	

Atención al hombre

No	Problema	Solución de Carácter	
		Interno	Externo
1	En la mayoría de las UEB no funciona la comisión de atención al enfermo.	X	
2	En algunas UEB no se utiliza la estimulación moral.	X	
3	Existe demora en la solución de problemas personales y laborales trayendo consigo desmotivación.	X	

4	En varias UEB los mejores trabajadores no participan en los consejos de dirección, a pesar de ser invitados.	X	
5	Falta de medios de protección en algunos puestos de trabajo.	X	
6	Los medios de protección que se compran son de mala calidad al no existir ofertas idóneas en el mercado.		X
7	La oferta de aseo personal es poco variada.		X
8	No existe conformidad por parte de los trabajadores con la entrega de ropa, calzado, etc.		X
9	No existe reposición de bicicletas así como gomas y cámaras de repuesto.		X
10	La venta diferenciada a los trabajadores es insuficiente en algunos centros.	X	
11	Falta de iluminación en algunas áreas de trabajo.	X	
12	La dieta que se entrega a los chóferes es insuficiente.		X

Organización de la producción de bienes y servicios

No	Problema	Solución de Carácter	
		Interno	Externo

1.	En las UEB no existe un tecnólogo que ejecute los análisis de organización de la producción.	X	
2.	Existen violaciones de los ciclos de mantenimiento tanto tecnológico como no tecnológico por falta de recursos (filtro, herramientas).	X	
3.	No se brinda mantenimiento a las máquinas y herramientas.	X	
4.	La exigencia por el cumplimiento de los planes de producción frena la realización planificada de los mantenimientos.	X	
5.	Inestabilidad en el suministro de materias primas entre las propias UEB.	X	
6.	Inestabilidad en el aseguramiento de materias primas y materiales por parte de los suministradores.		X
7.	Roturas reiteradas de los equipos que provocan atrasos en el cumplimiento de planes.	X	
8.	Existen jefes de taller a los que les falta nivel de exigencia en cuanto al cuidado de los equipos y su explotación.	X	
9.	No se realizan estudios para determinar los cuellos de botella y su incidencia en los procesos productivos.	X	
10.	Inestabilidad de la fuerza de trabajo en la producción de losetas hidráulicas	X	

11	Los cuellos de botellas se conocen pero no se encuentran definidos en ningún documento.	X	
12	Situación crítica de los frentes de cantera por falta de desarrollo minero.	X	

Gestión de la calidad

No	Problema	Solución de Carácter	
		Interno	Externo
1	Irregularidad en la celebración de los consejos de calidad.	X	
2	Deficiente calidad de materias primas.		X
3	Deficiente estado técnico de las instalaciones.	X	
4	La falta de recursos en ocasiones no permite la toma rápida de acciones para eliminar las no conformidades.	X	
5	No se evalúan los costos de calidad.	X	
6	Falta de instrumentos de medición.	X	

Gestión del capital humano

No	Problema	Solución de Carácter	
		Interno	Externo
1	No se paga antigüedad.		X
2	No se paga condiciones laborales anormales		X

	en algunos puestos de trabajo		
3	No se tiene toda la documentación tecnológica de cada puesto de trabajo.	X	

Gestión ambiental

No	Problema	Solución de Carácter	
		Interno	Externo
1	No están definidas las responsabilidades de la gestión ambiental en las UEB.	X	
2	No se ha establecido el enfoque de producciones más limpias en la UEB.	X	
3	No está implantado un sistema de gestión ambiental.	X	
4	El plan anual de medio ambiente no es seguido en las UEB.	X	
5	No se toman acciones para minimizar la generación de los residuales.	X	

Gestión de la innovación

No	Problema	Solución de Carácter	
		Interno	Externo
1	La entidad no ha establecido los indicadores para evaluar los resultados de la innovación.	X	
2	No se mide el impacto de la innovación en la	X	

	organización.		
3	No se mantiene vigilancia tecnológica para la toma de decisiones con su plan de introducción de logros mantenidos.	X	
4	No existe un sistema de gestión de la innovación.	X	

Contratación económica

No	Problema	Solución de Carácter	
		Interno	Externo
1	En ocasiones no se cumple lo establecido en los contratos y no se realizan las reclamaciones correspondientes, siempre tratando de buscar una solución amigable y que no afecte la economía de ninguna de las dos empresa	X	
2	No se reciben indemnizaciones		X
3	Es muy lento el sistema de contratación	X	

Contabilidad

No	Problema	Solución de Carácter	
		Interno	Externo
1	Demora en la llegada de los servicios de modificaciones en el manual de contabilidad.		X
2	Inestabilidad de la fuerza de trabaja.	X	

3	Dificultad en los aseguramientos para la ejecución de las inversiones fundamentalmente laminados y materiales para la construcción y montaje.		X
---	---	--	---

Control interno

No	Problema	Solución de Carácter	
		Interno	Externo
1	No siempre en el comité de control los integrantes poseen los conocimientos suficientes y experiencia en los actos de la entidad.	X	
2	Los miembros del comité de control en su mayoría no disponen del tiempo para realizar sus funciones.	X	
3	Aún en algunas UEB no están claramente definidas con el trabajador las funciones, responsabilidad y facultades para un mejor desempeño de su labor.	X	

Relaciones financieras

No	Problema	Solución de Carácter	
		Interno	Externo
1	Presenta demora a la hora de recibir los financiamientos de las inversiones.		X

Precios

No	Problema	Solución de Carácter	
		Interno	Externo
1	El mecanismo de precio no es el adecuado, pues los productos presentan precios fijos (no se puede negociar precios)		X

Informativo

No	Problema	Solución de Carácter	
		Interno	Externo
1	Para la elaboración de la información, que tienen que rendir las UEB y la dirección de la empresa a las diferentes instancias hay que dedicar gran cantidad de tiempo.		X
2	Regularmente existe duplicidad de información.		X

Mercadotecnia

No	Problema	Solución de Carácter	
		Interno	Externo
1	En la empresa dicho subsistema no funciona, ya que la producción desde un principio esta enfocada hacia su destino.		X

2	La empresa no dispone de envase ni embalaje para la cubierta de sus productos.	X	
3	No se dispone de servicio de post venta.	X	

Comunicación empresarial

No	Problema	Solución de Carácter	
		Interno	Externo
1	No tenemos los medios de comunicación, ni se buscan otras alternativas.	X	
2	No se ha realizado el diagnóstico para conocer los conceptos de comunicación.	X	
3	No existe el manual de gestión de la comunicación.	X	
4	No se utiliza el manual de identidad corporativa	X	

3.2 Plan de acción.

Después de haber detectado los problemas que presenta la empresa se ejecutó un plan de acción para darle solución a los mismos, el que se llevó a cabo a través de la tormenta de ideas realizada por el grupo de perfeccionamiento, explicado anteriormente el cual se presenta a continuación ordenado por sistema.

Los problemas que son de carácter externo para la empresa en muchas ocasiones no está dentro de las posibilidades de esta resolverlos, no obstante, un mayor nivel de gestión por parte de la empresa puede disminuir el tiempo de solución de cada uno de los problemas externos.

No.	Descripción de la medida	Fecha	Responsable
Organización general			
1.	Exigir que cada UEB y área de regulación y control ejecute la función establecida.	30 de Julio del 2008	Director General.
Métodos y estilos:			
1	Chequear y controlar la realización del sistema de valores en los consejos de dirección y entregar copia a la empresa provincial.	Agosto del 2008	Director General.
2	Continuar trabajando en la captación de compañeros para entregar las reservas.	Diciembre del 2008	Director General
3	Cumplir con lo planificado en el Programa de Desarrollo integral de cada reserva.	Según el Programa de Desarrollo Integral	Director General
4	Chequear y controlar la realización de los acuerdos en las actas.	Mensualmente	Director General
5	Capacitar a los creadores, dirigentes y funcionarios con la realización de seminarios.	Según el plan	Director General
6	Exigir cumplimiento a los organismos competentes y controlar el mismo en movimientos internos.	Según se realicen movimientos de cuadros	Director General

Atención al hombre:			
1	Exigir a cada UEB que funcione la Comisión de Atención a los enfermos.	Mensualmente	Director General
2	Exigir y controlar que cada UEB de respuesta en el término establecido a los problemas personales y laborales de cada trabajador.	Mensualmente	Director General
3	Lograr con la ayuda del sindicato que los mejores trabajadores participen en los consejos de dirección.	Mensualmente	Director General
4	Comprar los medios de protección que faltan.	Julio del 2008	Director de la UEB Base de Aseguramiento a la Producción
5	Elevar al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social la inconformidad de nuestra empresa con la calidad y no existencia de oferta de medios de protección.	Julio del 2008	Director General
6	Elevar a nuestro organismo para que canalice con el Ministerio de Economía y Planificación la inconformidad de los trabajadores sobre la poca variedad del aseo personal.	Julio del 2008	Director General
7	Elevar a nuestro organismo para que canalice con el Ministerio de	Julio del 2008	Director General

	Economía y Planificación la inconformidad de los trabajadores sobre la poca variedad del aseo personal.		
8	Elevar a través del Sindicato Provincial la inconformidad de los trabajadores sobre la reposición de bicicletas así como gomas y cámaras de repuesto.	Julio del 2008	Director General y el Secretario del Buró Sindical
9	Elaborar un programa para realizar ventas diferenciadas a los trabajadores.	30 de Junio del 2008	Director de la UEB y el Secretario de la Sección Sindical
10	Completar las lámparas y luminarias necesarias en cada puesto de trabajo.	Noviembre del 2008	Director General
11	Elevar al Ministerio de Finanzas y Precio la inquietud de los choferes sobre la dieta que se les da para ejercer su trabajo.	Agosto del 2008	Director General
Organización de la producción de bienes y servicios			
1	Buscar un tecnólogo en los centros donde exista la plaza radicada y crear esta misma plaza en los centros que no lo tengan radicado.	Inmediato	Director General
2	Ejecutar los mantenimientos según el plan establecido.	Permanente	Director General
3	Estabilizar los suministros de insumos en las UEB.	Permanente	Director General

4	Realizar análisis sistemáticos a las áreas de los jefes de talleres con términos de cumplimiento de las acciones.	Dos veces al mes	Director de la UEB
5	Realizar los estudios de carga y capacidad, así como los diagramas de OTIDA para determinar los cuellos de botella, su incidencia en los diferentes procesos y plasmarlos en los documentos de trabajo de la UEB.	Diciembre del 2008	Director de la UEB
6	Estudiar la causa de la inestabilidad de la fuerza de trabajo y buscar soluciones al respecto.	Inmediato	Jefe Técnico Productivo de la UEB Eladio Rodríguez
7	Contratar la brigada de desarrollo minero de EXPLOMAI o ECOING #25.	Inmediato	Director General
Gestión de la calidad			
1	Cumplir la programación de la realización de los consejos de calidad.	Inmediato	Director de Desarrollo
2	Realizar la correcta selección de proveedores.	Inmediato	Jefe de la UEB
3	Dar seguimiento a la realización de la inspección de materias primas y materiales.	Inmediato	Representante de compras
4	Realizar el diagnóstico en las diferente UEB para determinar las causas del deficiente estado	Diciembre del 2008	Director de Mecanización y el Jefe de la

	técnico de las mismas.		UEB
5	Asegurar los recursos necesarios para los procesos de las UEB.	Inmediato	Jefe de la UEB Base de Aseguramiento
6	Extender a todos los centros la evaluación de los costos de la calidad.	Diciembre del 2008	Director de Desarrollo
7	Adquirir los dispositivos de seguimiento y medición necesarios en los procesos.	Diciembre del 2008	Jefe de la UEB Base de Apoyo
Gestión del capital humano			
1	Elevar al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social el pago de la antigüedad en la empresa.	Julio del 2008	Director General
2	Elevar al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social el pago en condiciones laborales anormales.	Julio del 2008	Director General
3	Elaborar los documentos tecnológicos necesarios para cada puesto.	Diciembre del 2008	Director de Recursos Humanos
Gestión ambiental			
1	Definir las responsabilidades de la Gestión Ambiental en todos los niveles de la organización.	Diciembre del 2008	Director de Desarrollo
2	Establecer los criterios para la realización de producciones más limpias en las diferentes UEB.	Julio del 2008	Director de Desarrollo
3	Elaborar el programa para la implantación del Sistema de	Diciembre del 2008	Director de Desarrollo

	Gestión Ambiental.		
4	Cumplir el plan anual de monitoreo de las variables medioambientales.	Julio del 2008	Especialista (coordinador) de la UEB
5	Elaborar programas para minimizar impacto por generación de residuales.	Julio del 2008	Director de Desarrollo
Gestión de la innovación			
1	Establecer los indicadores para evaluar los resultados de la innovación.	Diciembre del 2008	Director de Desarrollo
2	Establecer mecanismos para medir el impacto de la innovación en la organización.	Julio del 2008	Director de Desarrollo
3	Establecer la vigilancia tecnológica a fin de introducir los logros mantenidos.	Julio del 2008	Director de Desarrollo
4	Elaborar e implementar el Sistema de Gestión de la Innovación.	Diciembre del 2008	Director de Desarrollo
Contratación económica			
1	Revisar los contratos establecidos y cumplir lo pactado en estos.	Diario	Comercial
2	Realizar las reclamaciones de los contratos al tribunal.	Siempre que sea necesario	Comercial
3	Elaborar un mecanismo que permita agilizar el sistema de contratación.	Diciembre del 2008	Siempre que sea necesario
Contabilidad			
1	Lograr estimular las áreas de	Diciembre del 2008	Director

	contabilidad y mejorar las condiciones de trabajo.		General
Control interno			
1	Exigir y chequear que se cumplan las condiciones de conocimientos, experiencia y prestigio de los compañeros que integran el comité de control en todas sus instancias.	Permanente	Presidente del Comité de Control
2	Proponer la creación de un grupo de control interno integrado por el comité de control interno que tenga entre sus funciones el cumplimiento de las tareas.	Septiembre del 2008	Coordinador del Comité de Control
3	Exigir y chequear que se defina por escrito a cada trabajador sus funciones, responsables y facultades reflejadas en el manual de organización.	Septiembre del 2008	Coordinador del Comité de Control
Informativo			
1	Definir los canales de información.	Septiembre del 2008	Director General
2	Definir los flujos informativos.	Diciembre del 2008	Director de Desarrollo
3	Eliminar la duplicidad de información.	Julio del 2008	Director General
Mercadotecnia			
1	Invertir los recursos necesarios para disponer de los envases y	Diciembre del 2008	Comercial

	embalaje para la cubierta de sus productos.		
2	Implantar el sistema de post venta.	Octubre del 2008	Comercial
Comunicación empresarial			
1	Invertir los recursos necesarios para el logro de la modernización de los medios de comunicación.	Diciembre del 2008	Comercial
2	Realizar el diagnóstico para conocer los conceptos de comunicación.	Julio del 2008	Comercial
3	Elaborar el manual de gestión de la comunicación.	Junio del 2008	Comercial
4	Utilizar el manual de identidad corporativa.	Agosto del 2008	Comercial

Conclusiones:

- El diagnóstico realizado permitió obtener el banco de problemas de la empresa y sus UEB de manera participativa de sus trabajadores y dirigentes.
- Los problemas identificados en cada UEB y a nivel de empresa se clasificó en interno y externo por cada sistema que establece el Decreto 281 del 2007.
- A partir del diagnóstico realizado se concluye que: la empresa no logra un buen funcionamiento de los sistemas de comunicación e información.
- Existe una gran inestabilidad en el suministro de la materia prima y una muy mala calidad de las mismas, lo que afecta estabilidad y calidad de la producción en las diferentes UEB.
- Existe una gran desmotivación por parte de los trabajadores de la empresa y diferentes UEB en relación con los sistemas de pago y estimulación en moneda nacional y divisa.
- El atraso tecnológico existente limita el buen desempeño de la producción.

Recomendaciones:

- Los resultados obtenidos en el diagnóstico le permitirá a la empresa realizar los ajustes necesarios en el expediente de perfeccionamiento acorde al principio de la mejora continua y lo establecido en el Decreto 281.
- Sugerir a la empresa que aplique el plan de acción que se propone con el fin de eliminar o minimizar las deficiencias detectadas.
- Por la importancia de la comunicación y la información se le sugiere a la empresa que priorice la máxima atención a esta problemática.
- Es necesaria la revisión de los sistemas de pago y estimulación en las UEB y en la empresa, dada la desmotivación de los trabajadores y el efecto directo que este tiene en la productividad.

Bibliografía:

- Alhama Belamaric, Rafael: El diagnóstico. Etapa decisiva del proceso de perfeccionamiento empresarial, Boletín ANEC, No. 6, La Habana, 1998.
- Alhama Belamaric, Rafael y otros: Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos. Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 2001.
- Castro Ruz, Fidel: Por el camino correcto. Compilación de textos. Ed. Política, La Habana, 1988.
- _____. Discurso pronunciado en la clausura de la sesión diferida del III Congreso del PCC En "Fidel Castro: Ideología, Conciencia y Trabajo Político" 1988
- _____ Informe Central al IV Congreso del PCC, Ed. Política, La Habana 1991.
- _____ Informe Central al V Congreso del PCC, Ed. Política, La Habana, 1997.
- _____ Clausura del XVI Congreso de la Central de Trabajadores de Cuba, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 1999.
- _____ Discurso, ANPP, (6/3/2003) La Batalla de Ideas: nuestra arma más poderosa, Ed. Política, La Habana, 2004.
- _____ Discurso de clausura, VIII Congreso de la UJC, Oficina de publicaciones del Consejo de Estado, diciembre 2004.
- Castro Ruz Raúl: Discurso, Asamblea Provincial del Partido en Ciudad de la Habana, Ed. Política, La Habana, 1999.
- Castro Ruz Raúl y José R. Machado Ventura: Video del 18 de febrero 2006, Archivo Comité Provincial del Partido.
- Chaviano Saldaña, Noel, Grisel Tristá Arbesú y Raúl Blanco Baez: El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba, Ed. Félix Varela, La Habana, 1999.
- Decreto Ley 187: Gaceta Oficial de la República de Cuba, Agosto, 1998.
- Decreto Ley 252/07, Gaceta Oficial de Cuba, 7 de agosto del 2007. La Habana.
- Decreto 281/07, Gaceta Oficial de Cuba, 16 de agosto del 2007, La Habana.

Echevarria, A. (2007) "El sistema empresarial cubano". Disponible en www.nodo50.org/cubasiqloXXI/economía/echevarria1_310102.htm

Engels, Federico: Anti-Duhring. Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1983.

Guevara de la Serna, Ernesto: Escritos y Discursos, t. 6, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 1977

_____ El socialismo y el hombre en Cuba. Escritos y Discursos, t. 8, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 1977.

_____ El cuadro Columna vertebral de la Revolución, Obras, Tomo II, Casa de Las Américas, año 1970, pág. 154

Guía Metodológica del Diagnóstico Empresarial, Grupo Ejecutivo del Perfeccionamiento Empresarial del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, La Habana, 2007.

Lage Dávila, Carlos: Entrevista, Periódico Granma, 30, 10, 1993.

_____ Intervención en el V Pleno del Comité Central del PCC, Periódico Granma, 26, 3, 1996.

_____ Plenaria Nacional de Perfeccionamiento Empresarial, 2005

_____ Conclusiones en la reuniones de directores de empresas en proceso de perfeccionamiento empresarial, Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, La Habana, 2000., 2001, 2002, 2003 y 2004

_____ Carta enviada a los directores de las empresas que aplicaron el nuevo sistema de gestión empresarial, La Habana, 5 de Marzo, 2003, en la Revista Cubana de Gestión Empresarial "Nueva Empresa", Volumen 3, Nos. 1 y 2, 2004.

Lenin, V. I: ¿Qué hacer?, O. E. (en tres tomos), t. 1 Ed. Progreso, Moscú, 1973.

_____ Las tareas inmediatas del poder soviético. O. E. (en tres tomos), t. 2, Ed. Progreso, Moscú, 1978,

Machado Ventura, José R.: Asamblea Provincial del Partido en Ciego de Ávila, Ed. Política, La Habana, 1999.

Martínez Martínez, Osvaldo: Informe de la Comisión Económica a la Asamblea Nacional del Poder Popular, Periódico Trabajadores, 23 de Diciembre de 2007.

Marx, Carlos: Contribución a la Crítica de la Economía Política, Ed. Política, La Habana, 1966.

_____ “Crítica del Programa de Gotha”. OE de Marx y Engels (en tres tomos), t. 3. Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 1964.

_____ El Capital, t.t. I, II y III, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 1973.

Morales Rodríguez, Eliodoro: El perfeccionamiento empresarial como parte de la batalla de ideas, Ponencia, Centro de Información, Escuela Provincial del PCC “Carlos Baliño”, Villa Clara, 2003.

Muñoz González, Roberto: Valoración en torno a “ideas para una teoría” sobre el perfeccionamiento empresarial en Cuba, CD-R Conferencia de Ciencias Empresariales, año 2004.

_____ Apuntes para un estudio epistemológico de las ciencias económicas, Colección Pensadores cubanos de hoy, sitio en Internet Filosofía.com, año 2001.

Pérez Betancourt, Armando: Revista Cubana de Gestión Empresarial, Ed., Volumen 3, Nos. 1 y 2. La Habana, 2004.

_____ Informe realizado sobre la marcha del Perfeccionamiento Empresarial a la CTC, 30 de septiembre del 2005, CD- Room, Grupo Provincial, Villa Clara.

Pérez Betancourt, Armando y Rafael Cuevas Cañizares: Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos. Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 2001.

Resolución Económica del V Congreso del PCC: Ed. Política, Habana 1998.

Rodríguez García, José L: La Economía Cubana, Revista Cuba Socialista, No. 37, La Habana, 2001.

_____ Informe a la Asamblea Nacional del Poder Popular, Periódico Trabajadores, La Habana, 23 de Diciembre de 2007.

Sitios de INTERNET

<http://www.Eumed.net>

<http://www.monografias.com>

<http://www.ripit.granma.inf.cu>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.5campus.com>

<http://www.tablerodecomando.com>

Anexo No.2 Encuesta:

La presente encuesta se realiza de forma anónima y con el objetivo de conocer los problemas que consideran están afectando la entidad. La información que usted nos facilite será de mucha utilidad para lo cual le pedimos que nos responda con sinceridad.

Muchas gracias de antemano por su colaboración.

1. Cree que la cantidad de trabajo que realiza es:
 - a) ____ Más de lo que puede hacer.
 - b) ____ Menos de lo que puede hacer.
 - c) ____ La más correcta.
2. Considera que la cantidad de trabajo que debe realizar es
Correspondiente con su capacidad ____ Inferior ____ Superior a su capacidad ____
3. Los instrumentos de trabajo (herramientas, equipos, medios de trabajo, etc.) que Ud. utiliza tienen una calidad
Buena ____ Regular ____ Mala ____
4. ¿Cómo considera las condiciones en su puesto de trabajo en cuanto a?:
 - a) Iluminación: Buena ____ Regular ____ Mala ____
 - b) Ventilación: Buena ____ Regular ____ Mala ____
 - c) Muebles: Buena ____ Regular ____ Mala ____
5. La calidad de la materia prima con que trabaja es:
Buena ____ Regular ____ Mala ____
6. La materia prima llega para cumplir los planes:
En tiempo ____ Fuera de tiempo ____
7. Se tienen en cuenta sus opiniones cuando se van a tomar decisiones importantes en el área de trabajo.

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

8. ¿Cómo considera la atención al hombre en la Empresa?

Buena _____ Regular _____ Mala _____

9. Considera que de acuerdo al esfuerzo y aporte que realiza, el salario que recibe es:

Adecuado _____ No sé _____ Menos de lo que debía recibir _____

10. Los medios de protección con lo que trabaja están en:

Buen estado _____ Regular _____ Malo _____

11. Poseen los trabajadores los suficientes medios de protección para evitar accidentes u otros daños al desempeñar su labor (botas, guantes, espejuelos, orejeras etc.

Si _____ No sé _____ No _____

12. La relación entre los miembros de su área, grupo o equipo de trabajo son:

Buenas _____ Regulares _____ Malas _____

13. ¿Qué mecanismos de estimulación están implementados?

a) Estimulación moral _____

b) Estimulación material _____

14. En su centro de trabajo existen posibilidades de superación y desarrollo profesional

Cierto _____ Medianamente cierto _____ En poca medida _____

No existe _____

15. Se siente motivado con el trabajo que realiza

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

16. Los planes de producción se discuten con los trabajadores:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

17. Los planes de capacitación responden a las necesidades inmediatas y perspectivas de desarrollo.

Si _____ No _____

18.Actualmente la producción a la que se dedica su entidad ocasiona daños al medio ambiente

Si_____

No _____

No sé_____

19.La información a los trabajadores llega de forma clara y precisa para el cumplimiento de las misiones.

Siempre _____

A veces _____

Nunca _____

Fuente elaboración propia.

Anexo No. 3 Cálculo de la muestra.

Las técnicas estadísticas que se emplearon, a través del SPSS, fueron Tablas de Frecuencias. Se calculó la muestra utilizando la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 p (1-p)}{d^2}$$

La información general sobre el cálculo de la muestra y la aplicación del cuestionario se presenta en la ficha técnica siguiente:

Universo	N	Todos los clientes de la ciudad.
Proporción muestral	p	0.5
Nivel de confianza	1-a	0.95
Valor tabular	Z	1.96
Error de muestreo	d	0.098
Muestra piloto	n _p	10
Tamaño de muestra	n	100
Tipo de muestreo		Aleatorio Simple

Sustituyendo en la fórmula anterior sería:

$$n = \frac{(1.96)^2 0.5 (1-0.5)}{(0.098)^2}$$

$$n = 100$$

Se calculó el coeficiente Alfa de Crombach para las dimensiones anteriores demostrando en todos los casos fiabilidad y validez.

Anexo No.4 Resultados de la encuesta.

Tabla #1 Más cantidad de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tabla #2 Menos cantidad de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	70	69,3	100,0	100,0
Missing	System	31	30,7		
Total		101	100,0		

Tabla #3 Correcta cantidad de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	30	29,7	100,0	100,0
Missing	System	71	70,3		
Total		101	100,0		

Tabla #4 Cantidad de trabajo correspondiente con su capacidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tabla #5 Cantidad de trabajo inferior a su capacidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tabla #6 Cantidad de trabajo superior a su capacidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tabla #7 Buena calidad de los instrumentos de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tabla #8 Regular calidad de los instrumentos de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	60	59,4	100,0	100,0
Missing	System	41	40,6		
Total		101	100,0		

Tabla #9 Mala calidad de los instrumentos de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	40	39,6	100,0	100,0
Missing	System	61	60,4		
Total		101	100,0		

Tabla #10 Buena iluminación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	30	29,7	100,0	100,0
Missing	System	71	70,3		
Total		101	100,0		

Tabla #11 Regular iluminación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	50	49,5	100,0	100,0
Missing	System	51	50,5		
Total		101	100,0		

Tabla #12 Mala iluminación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	20	19,8	100,0	100,0
Missing	System	81	80,2		
Total		101	100,0		

Tabla #13 Buena ventilación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tabla #14 Regular ventilación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tabla #15 Mala ventilación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		

Total	101	100,0		
-------	-----	-------	--	--

Tabla #16 Buenas condiciones mobiliarias

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing System	1	1,0		
Total	101	100,0		

Tabla #17 Condiciones mobiliarias regulares

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid marcar	70	69,3	100,0	100,0
Missing System	31	30,7		
Total	101	100,0		

Tabla #18 Malas condiciones mobiliarias

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid marcar	30	29,7	100,0	100,0
Missing System	71	70,3		
Total	101	100,0		

Tabla #19 Materia prima en buen estado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid marcar	80	79,2	100,0	100,0
Missing System	21	20,8		
Total	101	100,0		

Tabla #20 Materia prima en estado regular

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid marcar	20	19,8	100,0	100,0

Missing	System	81	80,2		
Total		101	100,0		

Tabla #21 Materia prima en mal estado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tabla #22 Llegada de la materia prima en tiempo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	70	69,3	100,0	100,0
Missing	System	31	30,7		
Total		101	100,0		

Tabla #23 Llegada de la materia prima fuera de tiempo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	30	29,7	100,0	100,0
Missing	System	71	70,3		
Total		101	100,0		

Tabla #24 Siempre se tienen en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tabla # 25 Algunas veces se tienen en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	90	89,1	100,0	100,0

Missing	System	11	10,9		
Total		101	100,0		

Tabla #26 Nunca se tienen en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	10	9,9	100,0	100,0
Missing	System	91	90,1		
Total		101	100,0		

Tabla #27 Buena atención al hombre

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	60	59,4	100,0	100,0
Missing	System	41	40,6		
Total		101	100,0		

Tabla #28 Regular atención al hombre

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	20	19,8	100,0	100,0
Missing	System	81	80,2		
Total		101	100,0		

Tabla #29 Mala atención al hombre

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	20	19,8	100,0	100,0
Missing	System	81	80,2		
Total		101	100,0		

Tabla #30 Salario adecuado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	30	29,7	100,0	100,0
Missing	System	71	70,3		
Total		101	100,0		

Tabla #31 No se sabe si es adecuado el salario que recibe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no marca	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tabla #32 Menor salario de lo que debía recibir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	70	69,3	100,0	100,0
Missing	System	31	30,7		
Total		101	100,0		

Tabla#33 Buen estado de los medios de protección

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tabla #34 Regular estado de los medios de protección

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tabla #35 Mal estado de los medios de protección

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		

Total	101	100,0		
-------	-----	-------	--	--

Tabla #36 Existen medios de protección para evitar accidentes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	70	69,3	100,0	100,0
Missing	System	31	30,7		
Total		101	100,0		

Tabla #37 No existen los medios de protección para evitar accidentes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	30	29,7	100,0	100,0
Missing	System	71	70,3		
Total		101	100,0		

Tabla #38 Buena relación entre los miembros

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	50	49,5	100,0	100,0
Missing	System	51	50,5		
Total		101	100,0		

Tabla #39 Relación entre los miembros no muy buena

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	50	49,5	100,0	100,0
Missing	System	51	50,5		
Total		101	100,0		

Tabla #40 Mala relación entre los miembro

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tabla #41 Estimulación moral

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	60	59,4	100,0	100,0
Missing	System	41	40,6		
Total		101	100,0		

Tabla #42 Estimulación material

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	40	39,6	100,0	100,0
Missing	System	61	60,4		
Total		101	100,0		

Tabla #43 Existe posibilidad de superación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tabla #44 No existe posibilidad de superación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tabla #45 Siempre se siente motivado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tabla #46 En ocasiones hay motivación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tabla #47 Nunca hay motivación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tabla #48 Se discuten los planes de producción con los trabajadores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tabla #49 Solo en ocasiones se discuten los planes de producción con los trabajadores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tabla #50 No se discuten los planes de producción con los trabajadores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		

Total	101	100,0		
-------	-----	-------	--	--

Tabla #51 La producción ocasiona daños al medio ambiente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	50	49,5	100,0	100,0
Missing	System	51	50,5		
Total		101	100,0		

Tabla #52 La producción no ocasiona daños al medio ambiente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	50	49,5	100,0	100,0
Missing	System	51	50,5		
Total		101	100,0		

Tabla #53 La información llega de forma clara y precisa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tabla #54 La información en ocasiones llega de forma clara y precisa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

Tabla #55 La información nunca llega de forma clara y precisa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no marcar	100	99,0	100,0	100,0
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

