





**Universidad de Oriente
Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno**

DIPLOMADO EN DIRECCION Y GESTION EMPRESARIAL

PLAN DE MEJORA CONTINUA EN LA UNIDAD BASICA DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE EQUIPOS, PIEZAS Y ACCESORIOS ELECTRODOMESTICOS, ECEPAE SANTIAGO DE CUBA PARA LA ACTUALIZACION DEL MODELO ECONOMICO CUBANO

Autores:

Ing. Ernesto Reinier Cabeza Guethón, Director Unidad Basica ECEPAE Santiago de Cuba.

Lic. Isoraida Del Toro Limonta, Directora BPA Surcursal 8152.

Lic. Laritza Ruiz Caballero, Directora UEB ESEN Santiago de Cuba.

Enero de 2013.
Año 55 de la Revolución.

PENSAMIENTO

[...]Nos enfrentamos a realidades nada agradables, pero no cerramos los ojos antes ella. Estamos convencidos de que hay que romper dogmas y asumimos con firmeza y confianza la actualización ya en marcha, de nuestro modelo económico con el propósito de sentar las bases de la irreversibilidad y el desarrollo del socialismo cubano, que sabemos constituye la garantía de la independencia y soberanía nacional.

Raúl Castro, 4 de abril de 2010

INDICE	Paginas
Introducción.....	2
Capítulo I: DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN.....	
1.1- Características generales de la organización.....	
1.2 - Política de Calidad.....	
1.3- Caracterización del Capital Humano.....	
1.4 Evaluación Económica y Financiera de la Unidad Básica ECEPAE Santiago de Cuba.....	
1.4.1- Análisis interpretativo de las Razones Financieras.....	
1.5- Análisis de la relación entre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y las 5 debilidades identificadas.	
Capitulo 2. PROYECCIÓN DE LAS SOLUCIONES EN LA ORGANIZACIÓN.....	
2.1- Alternativas de innovación relacionadas con las debilidades de la Unidad Básica ECEPAE Santiago de Cuba.....	
2.2- Aplicación de las soluciones (innovaciones) técnicamente fundamentadas.....	
2.2.1- Logística y mantenimiento.....	
2.2.2- Sistema de Gestión Integrado de Calidad.....	
2.2.3- Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.....	
2.3- Diseño del Plan de Mejoras Continuas para elevar la motivación en los trabajadores de la Empresa Comercializadora de Equipos, Piezas y Accesorios Electrodomésticos.....	
Conclusiones	
Recomendaciones	
Bibliografía	
Anexos	

RESUMEN

En la implementación del nuevo Sistema de Dirección y Gestión Empresarial actualmente nos enfrentamos a la necesidad de perfeccionar los mecanismos de gestión y control mediante un modelo de gestión que de manera integral permita la extensión de las estrategias organizacionales y el seguimiento y medición de los objetivos a corto y largo plazo.

Con el objetivo de buscar soluciones a problemas que en la Entidad objeto de estudio se manifiestan y en vía a que estos sean solucionados a través del diseño de un Plan de Mejoras continuas aparejados a la actualización del modelo económico es que hemos desarrollado este trabajo investigativo.

Este está conformado por una breve introducción en la que se reflejan las características de la Entidad, su misión, visión, objetivos y estructura. En el primer capítulo se realiza un diagnóstico y análisis de la Empresa objeto de estudio con sus resultados y valoraciones económicas comparativas con respecto a los cierres de diciembre del año 2010 y 2011. En su segundo capítulo, se exponen las soluciones innovadoras para cada una de las debilidades identificadas en cada curso recibido en el Diplomado, desarrollando un plan de mejoras continuas para la que más impacto tiene en los resultados de la organización y en la instrumentación de los Lineamientos de la Política Económica del Partido.

Del análisis y estudio realizado se arriba a conclusiones y recomendaciones, que fueron desarrolladas a partir de la consulta de materiales bibliográficos que se exponen en este trabajo de Diploma. Finalmente se adjuntan varios anexos para el mejor conocimiento de lo que en él se expone.

Se espera que los resultados del presente trabajo puedan servir de herramienta para el perfeccionamiento y resultados en ECEPAE Santiago de Cuba.

Los autores.

INTRODUCCIÓN

El conocimiento organizacional refiere la suma de conocimiento e información que la organización contiene y que es compartida completamente o por partes, normalmente almacenado en procedimientos de operación, rutinas de trabajo y determinadas reglas de aprendizaje que resultan de las experiencias para la solución de problemas. De ahí que la organización aprende porque tiene una infraestructura más allá de un proceso cognitivo de una persona y una red social expandida.

Desde estas perspectivas, la Unidad Básica de la Empresa Comercializadora de Equipos, Piezas y Accesorios Electrodomésticos ECEPAE Santiago de Cuba, se ha visto obligada a incrementar la productividad del trabajo, obtener ingresos sostenibles y trabajar en la búsqueda de soluciones a dificultades que se les presenta amparándose en la implementación del nuevo modelo económico aprobado según los lineamiento del estado y el gobierno en el VI Congreso del PCC.

OBJETIVO:

Proponer acciones de Mejora Continua para la implementación de la solución partiendo de los conocimientos adquiridos en el Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Identificar las debilidades y su interrelación con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
2. Diseñar un Plan de Mejora Continua amparado en la Instrucción 1 del Consejo de Estado de septiembre 2011 referido a planeación.

CAPITULO 1: DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

1.1- Características generales de la organización.

La Unidad Básica de la Empresa Comercializadora de Equipos, Piezas y Accesorios Electrodomésticos ECEPAE de Santiago de Cuba, se encuentra ubicada en Avenida de Céspedes % D y E, Reparto Sueño, Santiago de Cuba, teléfonos 640038; 668101, email: scu.ecepae@cinet.cu y subordinada al Ministerio del Comercio Interior, tiene el objeto social de:

- Comercializar de forma mayorista con destino a la Empresa de Servicios Técnicos, Personales y del Hogar piezas de repuesto, materiales, insumos y accesorios destinados a la reparación y mantenimiento de los equipos del Programa de Ahorro Energético, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos.

Fue fundada en febrero del 2010, la misma se creó con los bienes y recursos de la Unidad Básica denominada Gerencia Nacional, subordinada a la Empresa Industrial de Equipos y Servicios Asociados, (EIESA) de la Empresa DIVEP y fue constituida por la Resolución 61/2010 del Ministerio de Economía y Planificación.

Misión.

Comercializar de forma mayorista los equipos, partes, piezas, accesorios e insumos que aseguren el Programa de Ahorro Energético con profesionalidad y eficiencia.

Visión.

Somos una empresa **de referencia** en el país por ser la primera y única en comercializar los equipos, piezas y accesorios electrodomésticos del Plan de Ahorro Energético con una estructura consolidada y una solidez financiera.

Valores.

Para consolidarse los objetivos de la Unidad Básica de ECEPAE se han determinado un conjunto de valores a defender por todos los trabajadores. Estos valores se vinculan al desempeño de todas las personas que integran la organización y su instrumentación tiene como punto de partida y soporte legal las Políticas de la Entidad.

Valores compartidos

Compromiso: Responsabilidad en la labor que desempeña cada miembro de la organización, demuestra espíritu de pertenencia y pertinencia de forma consciente y congruente con las políticas, objetivos y estrategias de la organización.

Confianza: Cada miembro o unidad debe inspirar empatía, compañerismo y colaboración, transmitiendo una imagen de credibilidad y seguridad en los clientes y proveedores.

Patriotismo: Demostración cotidiana del amor a la Patria, la defensa consciente de las conquistas de nuestro pueblo, su independencia y soberanía, es abanderado en la aplicación creativa del concepto de Revolución enunciado por el Comandante en Jefe y la defensa del Socialismo Cubano.

Unidad: Mantenimiento de actitudes pro-activas al diálogo, la defensa del colectivo, los intereses sociales y las conquistas del Socialismo, siendo motivo de orgullo el pertenecer a la Empresa.

Valores compartidos Deseados

Efectividad: Cumplimiento de los objetivos y tareas, uso racional y efectivo de los recursos asignados con óptimo aprovechamiento del tiempo, agilidad en la solución de problemas y priorización de tareas.

Profesionalidad: Actuación con entrega y calidad en el cumplimiento de las misiones asignadas, trabajar con excelencia y rigor técnico, dar lo mejor de cada cual en cada momento, aportar conocimientos e ideas en bien del trabajo, mantener una actitud consciente y sistemática ante la superación y trabajar con disposición a la colaboración.

Organigrama de la Dirección de la Unidad Básica ECEPAE Santiago de Cuba.

- 1) Jefe de Unidad Básica.
- 2) Departamento Administrativo
- 3) Departamento Comercial.
- 4) Nave.



MATRIZ DAFO

FORTALEZAS:

1. Pertenecer a un Programa priorizado de la Revolución.
2. Experiencia y dominio en la prestación de servicios y capital humano estable.
3. Ser única de su tipo en el territorio.
4. Producción de una pequeña gama de piezas en el territorio nacional.

DEBILIDADES:

1. Insuficiente distribución de tareas y funciones
2. Insuficiente capacitación específica de los trabajadores
3. Falta de motivación hacia el trabajo.
4. Deficiente ciclo de cobro de las cuentas por cobrar
5. Falta de información oportuna y comunicación interdepartamental

OPORTUNIDADES:

1. Contar con el financiamiento necesario para importación de piezas de repuestos.
2. Contar con un cliente único y seguro. (no competencia en el mercado)
3. Políticas estatales relacionadas con la garantía de reaprovisionamiento de piezas en el mercado.

AMENAZAS:

1. Mala situación financiera del único cliente
2. Gran mayoría de productos son de origen importado.

1.2 Política de Calidad.

Es política de la ECEPAE comercializar de forma mayorista los equipos, partes, piezas, accesorios e insumos que aseguren el Programa de Ahorro Energético con profesionalidad y eficiencia. Alcanzando reconocimiento nacional por la calidad y durabilidad de los medios que comercialice satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y obteniendo eficiencia y eficacia en la gestión de sus procesos.

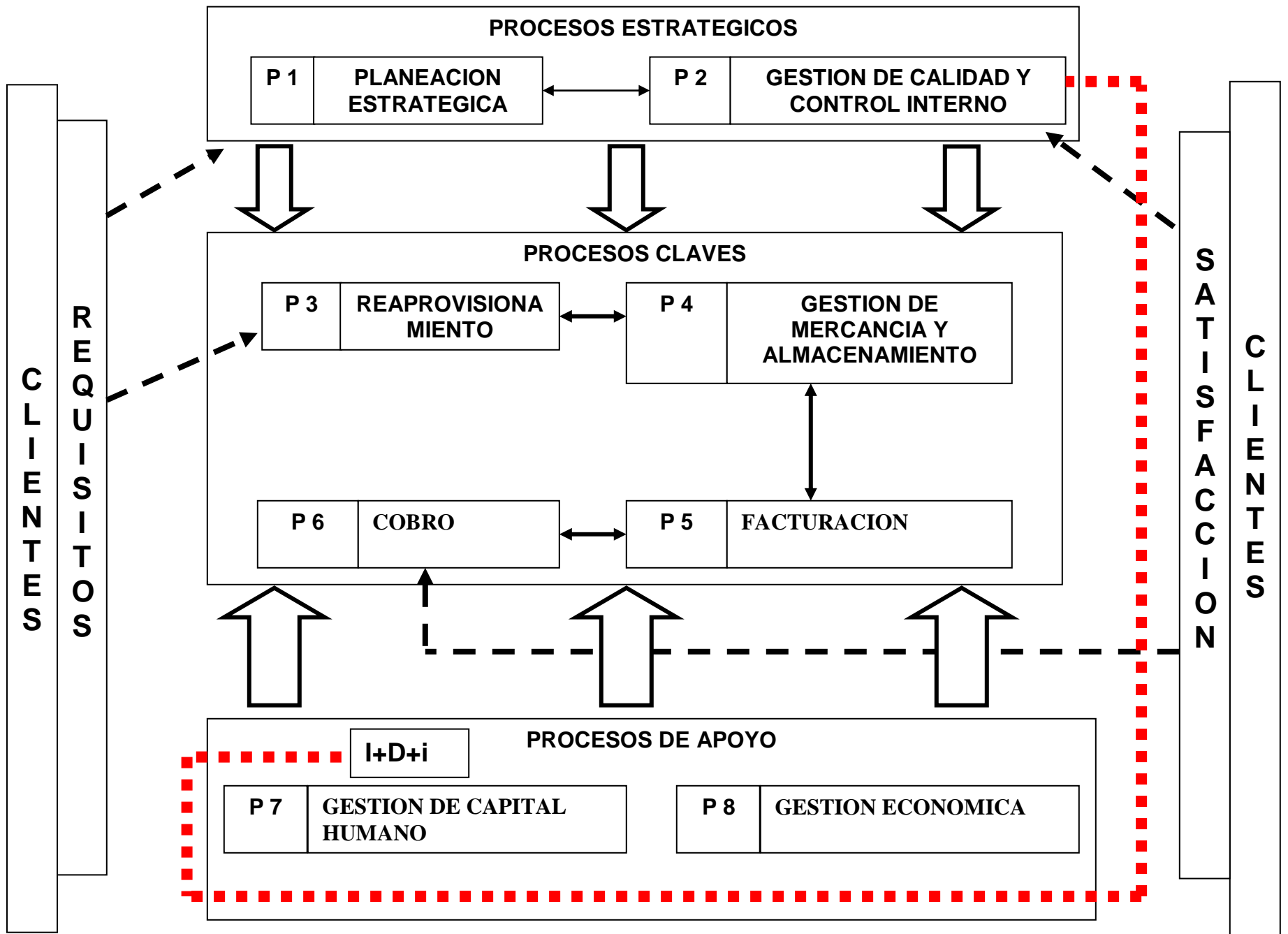
Es además compromiso de la Dirección de la Unidad Básica y sus trabajadores de comprometerse a garantizar los recursos humanos, técnicos y materiales necesarios y suficientes para mantener y mejorar continuamente de forma integrada, implantando un sistema de gestión de la calidad conforme a los requisitos de la NC ISO 9001: 2008.

Objetivo de la gestión de la Calidad

- Implementar y desarrollar el sistema de gestión de la calidad..
- Perfeccionar y desarrollar un sistema de gestión de la información y las comunicaciones.
- Instrumentar las medidas de preparación para la defensa.
- Perfeccionar el sistema de seguridad y protección y la lucha contra el delito, las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
- Alcanzar máximos niveles de efectividad en la transportación y gestión de la mercancía.
- Desarrollar los cuadros y reservas para lograr el cumplimiento de las misiones asignadas.
- Elevar los niveles de eficiencia en la gestión económica y financiera.

Procesos fundamentales y su interrelación.

TIPO DE PROCESOS FUNDAMENTALES	PROCESOS
ESTRATEGICOS	Planeación estratégica
	Gestión de Calidad y Control Interno
CLAVES	Reaprovisionamiento
	Gestión de mercancía y almacenamiento
	Facturación
	Cobro
DE APOYO	Gestión de Capital Humano
	Gestión Económica



1.3 Caracterización del Capital Humano.

La Unidad Básica cuenta con una plantilla total de 22 trabajadores. De ellos 3 tienen categoría de dirigentes, 8 técnicos, 5 servicios y 6 operarios. Graduado de Nivel Superior 1, 12 de Técnicos Medios y 9 de Nivel Medio.

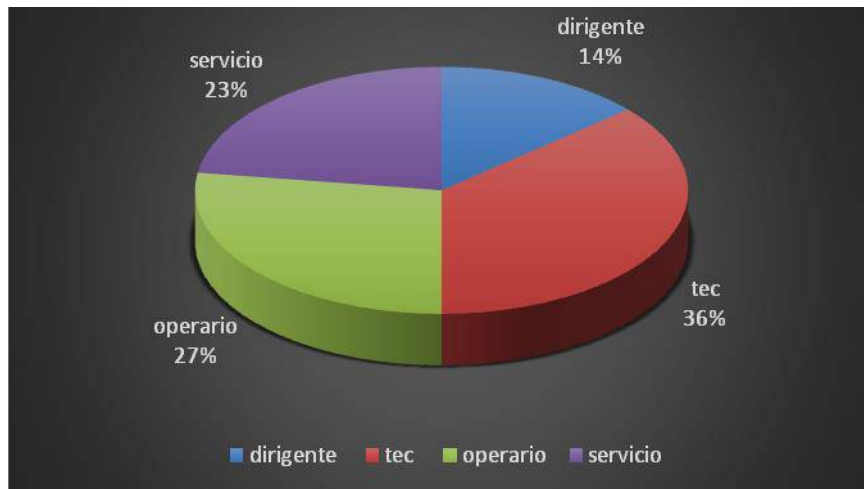


GRAFICO 1: ESTRUCTURA DEL CAPITAL HUMANO SEGÚN LA CATEGORÍA OCUPACIONAL

Como se aprecia en el gráfico anterior en ECEPAE Santiago más del 50% tienen categoría de técnico y operario. El nivel cultural es superior al 50% de técnicos medios y solo el 4% es universitario.



GRAFICO 2: COMPOSICION DEL NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN ECEPAE.

1.4 Evaluación Económica y Financiera de la Unidad Básica ECEPAE Santiago de Cuba.

Al analizar vertical y horizontalmente el Balance General de la Entidad al cierre de los periodos diciembre 2010 y 2011 (**Anexo 1**) se observa que el total de activos del año 2011 crece en un 97 % con respecto al 2010 originado principalmente por el total de otros activos ya que representan el 64.4 % del total de todos los activos. Esto se debe en lo fundamental al ser la mayor fuente las operaciones entre dependencias, le sigue el incremento del activo circulante al realizarse estas operaciones a partir de letras de cambio y en una menor medida los activos fijos. Cabe destacar que el activo circulante disminuye considerablemente en comparación al periodo anterior en un 12% con respecto al 2010 originado por una disminución de las cuentas por cobrar en un 74%

Los pasivos al cierre del 2011 se incrementan en un 219 % originados por el incremento de operaciones entre dependencias-pasivo entre un año a otro en 9.8 mmp, representando el saldo de esta el 94 % del total de los pasivos a pesar de que el pasivo circulante disminuye de forma general independientemente de que las cuentas por pagar se incrementan en este periodo.

El patrimonio en el año 2011 se incrementa en un 5.6 % con respecto al 2010 originado por el aumento de la cuenta inversión estatal en un 78.8 % ya que se realiza una revaloración de activos fijos al incorporarse el edificio que ocupaban como propio. La utilidad entre un periodo a otro disminuye en un 87.3 %.

Aunque los datos anteriores en cuanto a los Pasivos Circulantes y Activos Circulantes devienen en una disminución del capital de trabajo durante el 2011 ya que existe un incremento del Pasivo Circulante y una disminución del Activo Circulante con respecto al 2010, existen valores positivos como la disminución de las Cuentas por Cobrar solo incidiendo negativamente las operaciones entre dependencias pasivos o activos que

son las que se incrementan y se cierra ambos periodos con utilidad en sus ejercicios económicos.

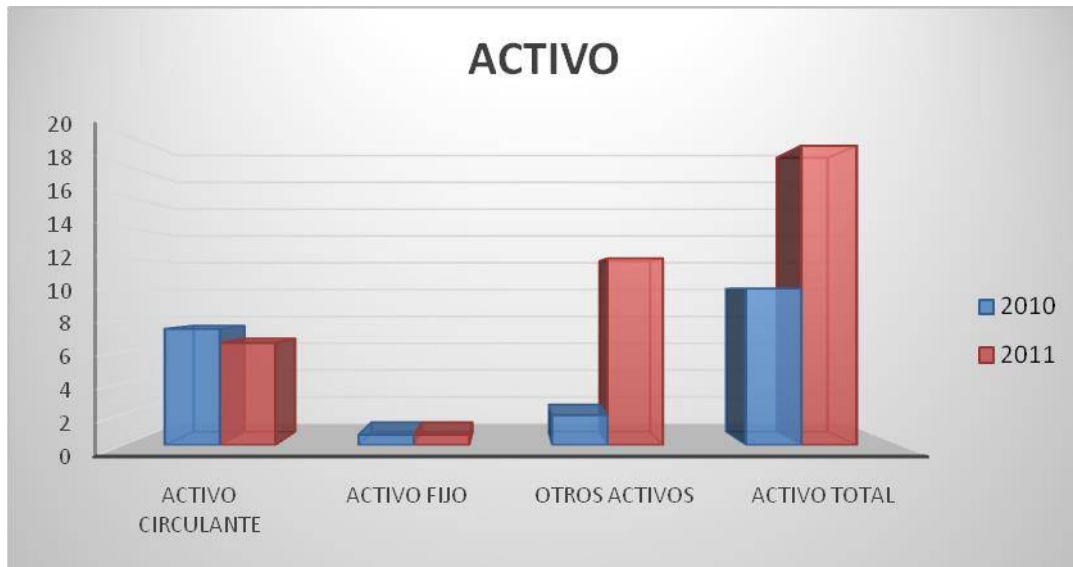


GRAFICO 3: COMPOSICION DEL TOTAL DE ACTIVOS.

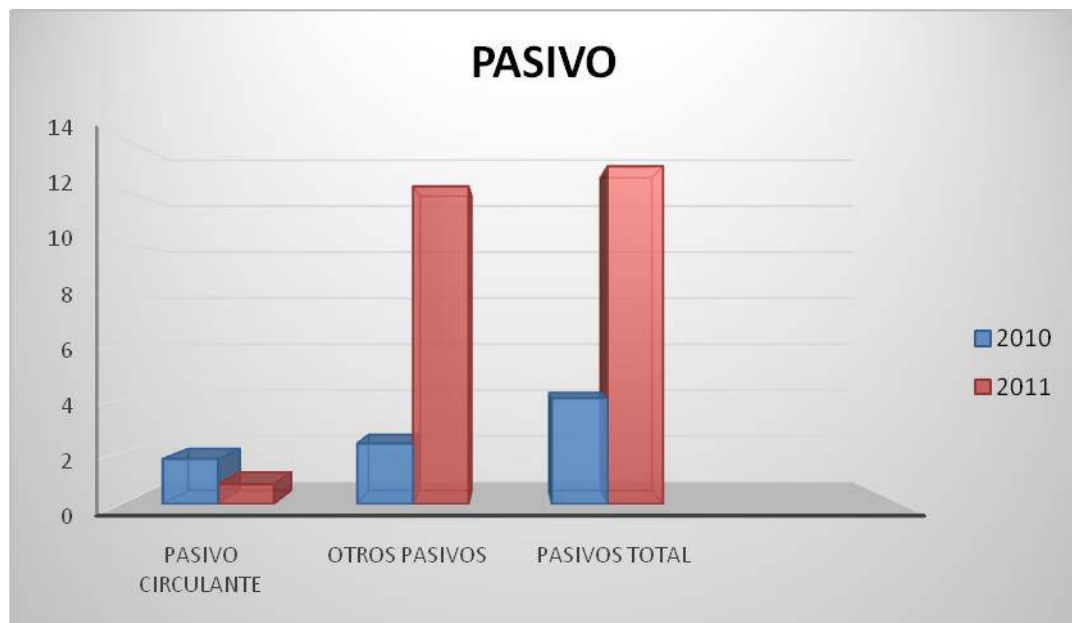


GRAFICO 4: COMPOSICION DEL PASIVO

Entre el 2010 y el 2011 se manifiesta un crecimiento de los ingresos en 5234.6 mp representando esto un 61.2 % de crecimiento.

Se incrementan también los gastos en un 54.3% siendo los gastos financieros los más representativos. El costo por peso se incrementa entre un año a otro en \$ 0.25.

Las utilidades en comparación con el periodo anterior disminuyen en un 87.3% por el incremento de gastos entre un periodo a otro ya que gastos que se asumieron en el periodo de la constitución se materializan en el periodo del 2011. El margen comercial en el 2011 se disminuye y se incrementa el impuesto de circulación, que origina la disminución de las utilidades por ventas y se incrementan los gastos por ventas en el último periodo evaluado.

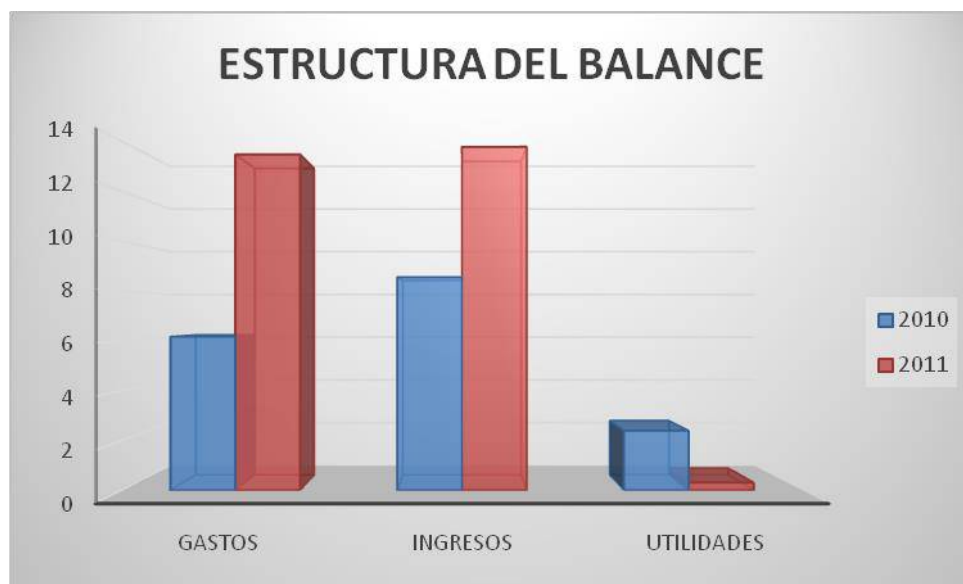


GRAFICO 5: ESTRUCTURA DEL BALANCE

1.4.1 Análisis interpretativo de las Razones Financieras.

El capital de trabajo no experimenta casi crecimiento de un año respecto a otro. El mismo experimenta un decrecimiento de los activos circulantes, aparejado a otro decrecimiento de los pasivos circulantes. Esto viene dado debido a que las cuentas varían de un año con respecto a otro casi en las mismas cantidades. Aunque no

experimenta este gran crecimiento en ambos años se cuenta con capital de trabajo para enfrentar las operaciones.

Se puede apreciar también la variación de estas cuentas en la liquidez general donde hubo un crecimiento de un año respecto a otro del doble, lo que expresa que la posibilidad de solventar las deudas es más favorable en el 2011.

El ciclo de cobro disminuyó en el doble debido a la mala posición financiera de nuestro único cliente.

La rotación del capital de trabajo tuvo un ascenso también en el 2011. Esto es debido a un crecimiento en las ventas netas de 8,5 millones a 13,7 millones para ambos años respectivamente.

La productividad del trabajo creció en 3000 pesos un año respecto a otro debido a que hubo un redimensionamiento de la unidad básica a principio del 2011, además de un incremento de las ventas, o sea, lo que antes se hacía entre muchos trabajadores, ahora se hace con los necesarios, tal y como plantea el nuevo modelo económico que se lleva a cabo en nuestro país.

Como se puede apreciar lo más trascendental positivamente de un año con respecto a otro es el aumento de la productividad dado por una reestructuración en la Unidad Básica. Aunque el ciclo de cobro disminuyó, es válido destacar que en la actualidad, guiados por las máximas económicas de la dirección del país, respecto a las cuentas por cobrar, se han hecho varias acciones encaminadas a disminuir el ciclo de cobro según lo pactado contractualmente. En estos momentos se tiene puesta una demanda en la sala de lo económico para embargar la cuenta de nuestro cliente hasta poner a término toda la deuda.

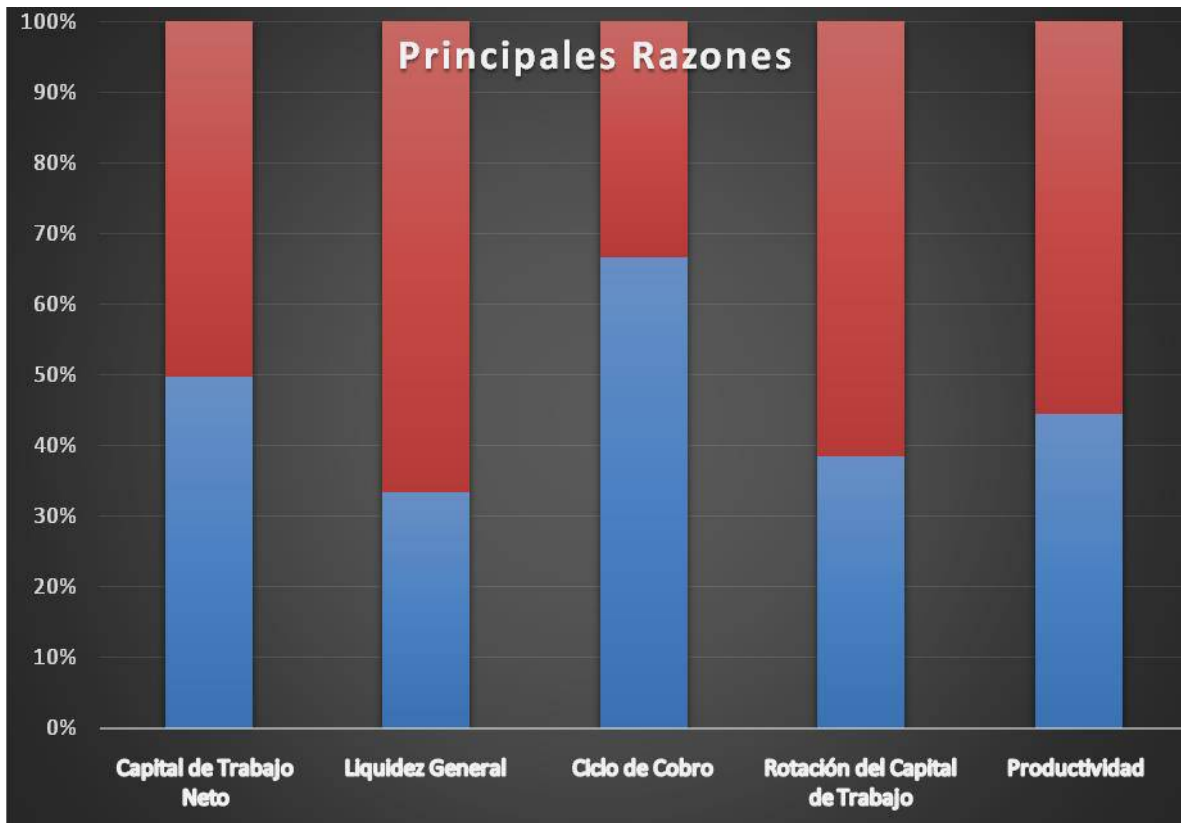


GRAFICO 6: VARIACION DE LAS RAZONES FINANCIERAS

1.5 Análisis de la relación entre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y las 5 debilidades identificadas.

Del análisis realizado con el Consejo de Dirección de la Unidad Básica ECEPAE se determinaron las 5 principales debilidades que presentan actualmente, los cuales enmarcados en los planos de actuación (estratégico, táctico y operativo) a la luz del nuevo entorno se buscarán las vías, medios y métodos de erradicarlos con el objetivo de implementar el nuevo Modelo Económico Cubano.

Estas son:

1. Insuficiente distribución de tareas y funciones.
2. Insuficiente capacitación específica de los trabajadores.
3. Falta de motivación hacia el trabajo.
4. Deficiente ciclo de cobro de las cuentas por cobrar.
5. Falta de información oportuna y comunicación interdepartamental.

Estas debilidades fueron relacionadas con los lineamientos del último Congreso del PCC como se muestra en la tabla siguiente:

Capítulo	Lineam. por Capit	Debilidades					Suma	Peso especif	Lineamiento más frecuent
		1	2	3	4	5			
I	37	48		4	10	4 y 13	6	6.16	4
II	34								
III	44								
IV	13								
V	11	130	138/139	130,139	132		6	1.83	130 y 139
VI	37		145,153,172	170			4	9.25	
VII	38								
VIII	40								
IX	14								
X	18								
XI	17								
XII	10								
Suma	313	3	5	4	2	2	16		
Peso especifico		0.010	0.016	0.013	0.006	0.006			

Haciendo una interrelación de los lineamientos económicos aprobados en el VI Congreso del PCC con debilidades anteriormente definidas se resume que las debilidades D2 y D3 son las que más se identifican con el objetivo o problema a resolver con este trabajo.

Independientemente que la debilidad 2 referida a la insuficiente capacitación específica de los trabajadores y que es la de mayor impacto en los lineamientos, se decidió trabajar en función de la debilidad 3 que se refiere a la falta de motivación hacia el trabajo y en consecuencia elaborar el plan de mejoras continuas para la solución de este problema e implementar los lineamientos.

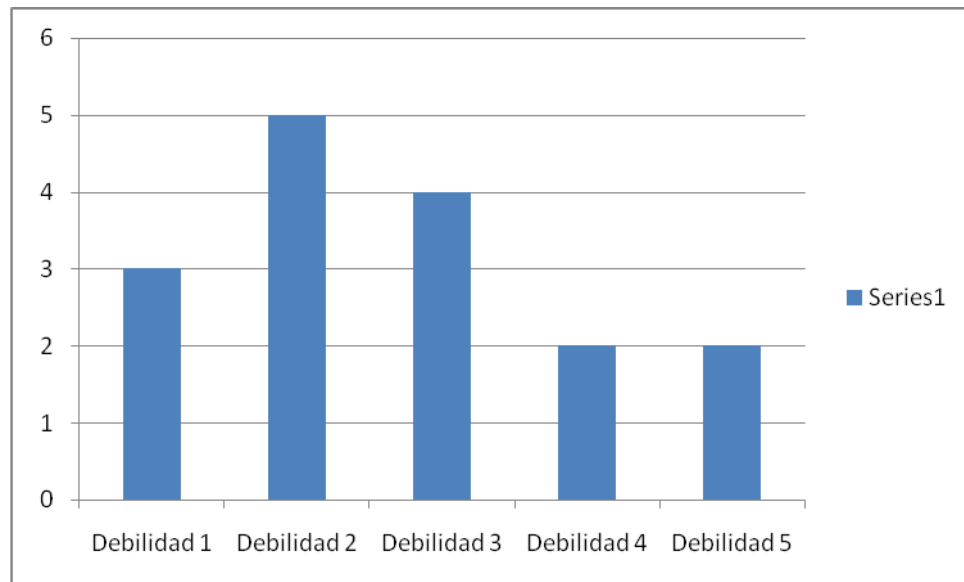


GRAFICO 7: IMPACTO DE LOS LINEAMIENTOS EN LAS DEBILIDADES

De las cinco debilidades identificadas por el Diagnóstico Organizacional, la insuficiente capacitación específica de los trabajadores con 5 Lineamientos, que representan el 31% del total relacionado con las debilidades, constituyendo esta la debilidad que mayor repercusión cobra en el alcance de los objetivos estratégicos atendiendo a los cambios que tienen lugar en la organización.

La falta de motivación de los trabajadores se relacionan con 4 Lineamientos que representan el 25%, la debilidad referida a la insuficiente distribución de tareas y funciones representa el 19 % quedando el deficiente ciclo de cobro de las cuentas por cobrar y la falta de información oportuna y comunicación interdepartamental relacionados cada uno con 2 lineamientos y representado el 12.5%. Distribuyéndose así la participación de estas debilidades en el total de los 16 lineamientos.

La política económica permite enfrentar las debilidades identificadas propiciando soluciones a corto plazo a los problemas de mayor impacto en la eficiencia de ECEPAE como son los referidos a la capacitación y falta de motivación de sus trabajadores, constituyendo esta última la que en el menor tiempo sería de solucionada.

Una vez que hemos evaluado el análisis económico-financiero de la Empresa Comercializadora de Equipos , Piezas y Accesorios Domésticos, Unidad Básica ECEPAE en los últimos dos años evaluándose así la eficiencia de la Entidad a través de las técnicas de análisis horizontal y vertical y las razones financieras se procedió a identificar las principales debilidades de la organización y su relación con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución proponiendo las acciones a realizar para dar soluciones a las mismas a través de un Plan de Mejoras Continua.

CAPITULO 2. PROYECCIÓN DE LAS SOLUCIONES EN LA ORGANIZACIÓN.

2.1 Alternativas de innovación relacionadas con las debilidades de la Unidad Básica ECEPAE Santiago de Cuba.

Considerando las cinco debilidades diagnosticadas, es necesario determinar las posibles innovaciones a realizar en la Organización, para lo cual se conforman las matrices Índice de Impacto Factibilidad y Tipos de Innovación y Debilidades.

Innovación	Debilidad				
	1	2	3	4	5
	Insuficiente distribución de tareas y funciones.	Insuficiente capacitación específica de los trabajadores	Falta de motivación hacia el trabajo	Deficiente ciclo de cobro de las cuentas por cobrar	Falta de información oportuna y comunicación interdepartamental
Proceso					
Organizacional	X	X	X		X
Comercialización				X	
Producto / Servicio					
Proyecto de Innovación	Perfeccionamiento de la Gestión de Dirección	Programa de Capacitación	Plan de mejoras continua	Plan de mejoras continua	

Atendiendo a las debilidades identificadas se definió la existencia de:

- **Innovación Organizacional**, ya que se considera la implantación de nuevos métodos en los aspectos organizativos, enfocados a la mejora del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano a través de la creación de programas de formación y de mejoras continuas en función de perfeccionarse la Gestión de Dirección.

Luego de analizar las posibles innovaciones a realizar, se determina aplicar la innovación de tipo Organizacional, evidenciándose que está presente en tres de las cinco debilidades, la misma permitirá un cambio en los resultados de la Organización.

Con el objetivo de identificar dentro de las innovaciones de tipo Organizacional la de mayor índice de impacto factibilidad, según el criterio de los miembros del Consejo de Dirección se aplicó la matriz que a continuación se muestra con el consenso de las valoraciones:

Matriz Impacto Factibilidad.

<i>Innovaciones Organizacionales</i>	<i>Impacto (I) (0-10)</i>	<i>Factibilidad (F) (0-10)</i>	<i>Índice ((IxF)</i>
Perfeccionamiento de la Gestión de Dirección	8	8	64
Programa de Capacitación	9	6	54
Plan de mejoras continua	10	10	100

El análisis indica el plan de mejoras continua para la elevación en la motivación hacia el trabajo como la más significativa, por el impacto que tendría en la organización el cual es alto (100%) siendo la más integrada. Le sigue a esto la necesidad del perfeccionamiento de la Gestión de Dirección (64%) a través de una correcta y adecuada distribución de tareas y funciones.

Por otra parte, con relación a los lineamientos se puede apreciar la mayor incidencia de los mismos en esta debilidad, lo que es un factor importante a la hora de determinar la debilidad por lo que significa para el desarrollo de la actividad de innovación.

Haciendo una interrelación de los lineamientos económicos aprobados en el VI Congreso del PCC con estas debilidades se expresa que las D1, D2 y D3 son las que más se identifican con lo referido a ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente al

referirse a la necesidad de adoptar las medidas requeridas de reordenamiento funcional y estructural además de abordarse el tema de la importancia de la prestación de la mayor atención en la formación y capacitación continua del personal técnico y cuadros del Estado Cubano impulsando nuevas vías para estimular la creatividad de los colectivos laborales de base y fortalecer la participación en la solución de los problemas.

Según las características de la función que desempeña la Unidad Básica ECEPAE en Santiago de Cuba, su misión, visión y objeto social esta se enmarca en la comercialización de forma mayorista de piezas de repuestos, y accesorios a la Empresa de Servicios Técnicos, Personales y del Hogar, destinada a prestar servicios de forma minorista. Por lo que no le son aplicables ni los modelos de innovación, ni las encuestas que nos brindan la información para conocer objetivos, fuentes de ideas y factores que obstaculizan la innovación. Tampoco procedería la aplicación de mecanismos y herramientas para conocer el comportamiento de la innovación empresarial, ya que todos los procesos investigativos, de desarrollo e innovación se efectúan en la dirección de la Empresa Central, y luego los mismos son orientados a las diferentes unidades básicas del país como procedimientos para su uniforme implementación.

Lo anteriormente planteado se fundamenta ya que al evaluar el comportamiento empresarial con respecto a la definición de objetivos en la Unidad Básica no son aplicables ya que estos se definen con la finalidad de reemplazar productos o servicios que estén en decadencia, extender la gama de producciones, flexibilizar la producción y disminuir sus costos, los cuales no son procedentes al contar con un plan estratégico y un plan de ventas dirigido y definido por el cliente según el consumo promedio de cada renglón comercializado. Es además necesario destacar que la gama de equipos está también prefijada por la política del estado y es fija, circunscribiéndose a los artículos distribuidos en el Programa de Ahorro Energético.

No se desarrollan acciones innovadoras como actividades internas de I+D, de marketing, mediciones con respecto a la competencia y perspectivas de los clientes al ser nuestra función fundamental el proveer al único cliente que se tiene de las partes,

piezas y accesorios a través de una comercialización de forma mayorista para la reparación y mantenimiento de los equipos de ahorro energético que por política del Estado fue distribuido a la población, lo que lógicamente hace que no sean aplicables ninguna de las encuestas. Por ser la función de ECEPAE únicamente la comercialización de forma mayorista a su cliente exclusivo y que en su objeto social se precisa, le imposibilita la aplicación de métodos, forma y acciones de innovar para alcanzar mejores indicadores de eficiencia y eficacia.

No obstante a ello evaluamos que al no contarse con un Plan de Mejoras continuas que conlleve a elevar la motivación del personal que laboran en esta Entidad, este podría ser una vía alternativa de alcanzar este propósito y sería además la tesis innovadora de nuestro trabajo de Diploma.

Todos los análisis realizados en el transcurso del Diplomado fue con la participación activa del Consejo de Dirección de la Entidad objeto de estudio con los cuales en cada curso evaluado fueron determinados los impactos que en materia de cada cual incidían en la solución de los problemas para la implementación de los lineamientos, por cada uno las acciones y determinaciones de acciones fueron:

2.2 APLICACIÓN DE LAS SOLUCIONES (INNOVACIONES) TÉCNICAMENTE FUNDAMENTADAS.

Todos los análisis realizados en el transcurso del Diplomado fue con la participación activa del Consejo de Dirección de la Entidad objeto de estudio en la búsqueda de soluciones técnicamente fundamentadas en la materia recibida en cada curso recibido , en los ámbitos de la calidad, la logística, el mantenimiento, innovación tecnológica, mercadotecnia, recursos humanos u otros. Lo cual colaboró directamente en la voluntad de este órgano de Dirección en la búsqueda de solución y en consecuencia en la implementación de los lineamientos económicos y sociales del Partido y la Revolución.

2.2.1 LOGISTICA Y MANTENIMIENTO:

Se lleva un sistema de reaprovisionamiento el cual está basado en los consumos de los diferentes renglones, el inventario del cliente (datos aportados por este) y el inventario propio de la Empresa.

Se calcula mensualmente las cantidades que se debe entregar para satisfacer la demanda de nuestro único cliente.

Al haber una insuficiente capacitación específica del personal del área comercial nos impacta negativamente ya que no todo el personal de esta área domina el sistema de reaprovisionamiento y al existir algún problema del comercial que lleva esta tarea o este salir de vacaciones, la actividad no funciona correctamente y la cadena de suministro se ve afectada en ese sentido.

La practica cada vez mas demuestra que es necesario un domino pleno de todos los comerciales del ciclo de reaprovisionamiento así como su ejecución en el soporte destinado a llevar su control (tablas Excel). Pues es la única vía de realizar eficazmente el trabajo y lograr la satisfacción del cliente.

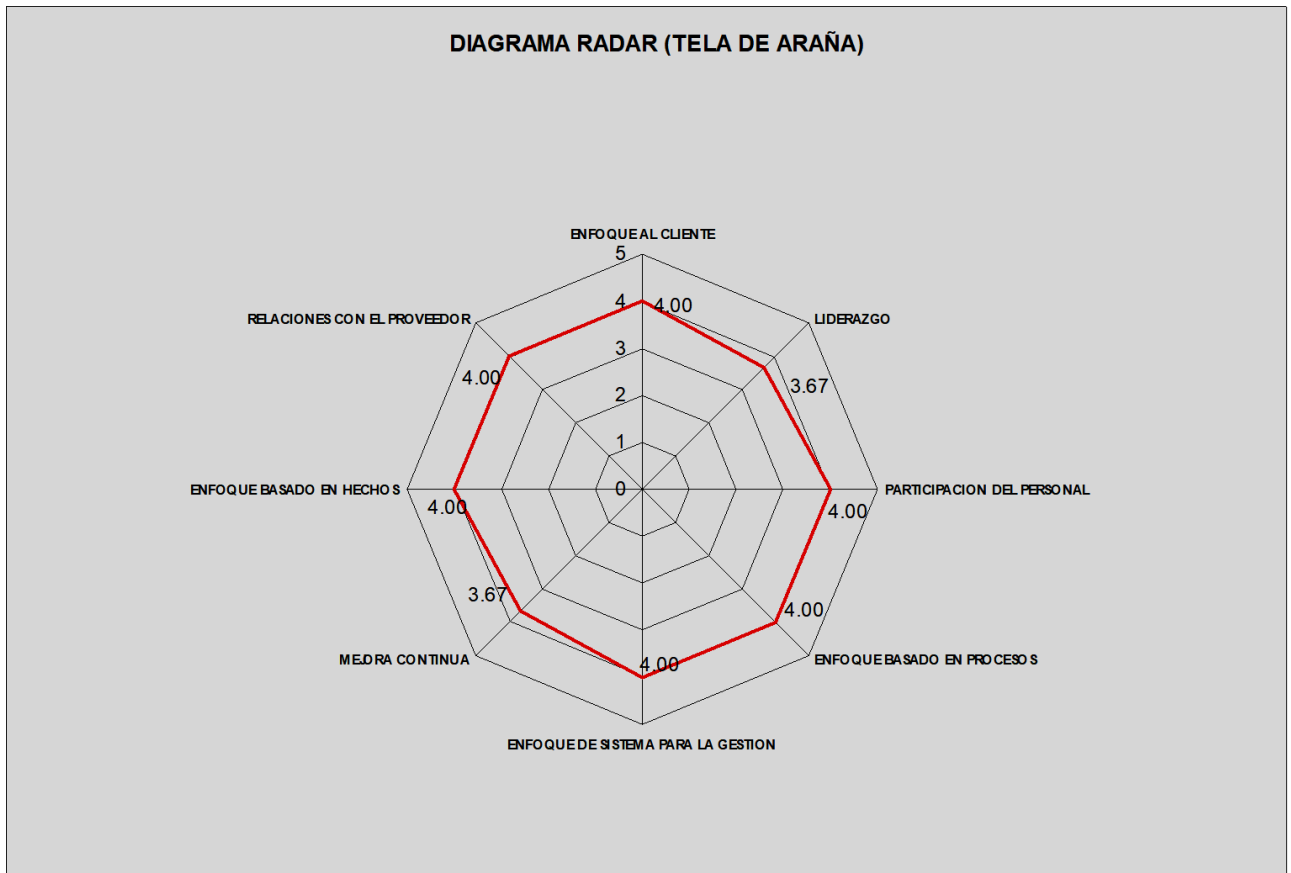
2.2.2 SISTEMA DE GESTION INTEGRADO DE CALIDAD.

Para realizar la evaluación de los principios de Gestión de la Calidad realizamos un diagnostico de esta en la UEB, según los requisitos de la norma NC ISO 10 014: 2006 y realizamos un plan de acción a partir de los resultados derivados de la aplicación de la norma.

Principio de gestión de la calidad	Nivel de madurez	Media
1. Enfoque al cliente (véase el apartado 5.1)		
a) ¿La organización ha identificado grupos de clientes o mercados apropiados para obtener los mejores beneficios financieros y económicos para la organización?	5	4
b) ¿La organización ha comprendido totalmente las necesidades y expectativas del cliente y de la cadena de suministro relacionada, y ha	4	

identificado los recursos necesarios para cumplir estos requisitos?		
c) ¿La organización ha establecido mediciones de satisfacción del cliente, y si surgen quejas, se resuelven de forma justa y oportuna?	3	
2. Liderazgo (Véase el apartado 5.2)		
a) ¿La alta dirección establece y comunica el rumbo, la política, los planes y cualquier información importante pertinente a la sostenibilidad de la organización?	4	3.67
b) ¿La alta dirección establece y comunica objetivos financieros y económicos eficaces, suministra los recursos necesarios e información de retroalimentación sobre el desempeño?	4	
c) ¿La alta dirección crea y mantiene el ambiente necesario en el que las personas puedan involucrarse plenamente para el logro de los objetivos de la organización?	3	
3. Participación del personal (Véase el apartado 5.3)		
a) ¿Se reconoce que el personal a todos los niveles es un recurso importante para la organización que puede afectar considerablemente al logro de los beneficios financieros y económicos?	4	4
b) ¿Se involucra plenamente para crear oportunidades de mejora de su competencia, conocimiento y experiencia para el beneficio global de la organización?	4	
c) ¿El personal desea trabajar en colaboración con otros empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas pertinentes?	4	
4. Enfoque basado en procesos (véase el apartado 5.4)		
a) ¿Las actividades, controles, recursos y resultados se gestionan de forma interrelacionada?	4	4
b) ¿Se entiende la capacidad de las actividades y/o procesos clave, a través de la medición y análisis, para lograr mejores resultados financieros y económicos?	4	
c) ¿La alta dirección posibilita la evaluación y/o priorización de riesgos, y tiene en cuenta los impactos potenciales sobre los clientes, proveedores y otras partes interesadas?	4	
5. Enfoque de sistema para la gestión (véase el apartado 5.5)		
a) ¿Se identifican, comprenden y gestionan eficazmente procesos interrelacionados, para disponer de un sistema que permita la obtención de beneficios financieros y económicos?	4	4
b) ¿Se entienden las capacidades y limitaciones de recursos y procesos, teniendo en cuenta la interrelación de los procesos?	4	
c) ¿El enfoque de sistemas se emplea eficazmente para posibilitar el uso integral de procesos específicos para el beneficio de todo el sistema?	4	

6. Mejora continua (véase el apartado 5.6)		
a) ¿La alta dirección fomenta y apoya la mejora continua con el fin de lograr objetivos para beneficios financieros y económicos?	3	3.67
b) ¿La alta dirección tiene implementados mediciones y seguimientos eficaces para evaluar los beneficios financieros y económicos?	4	
c) ¿La alta dirección reconoce y acepta el logro de los beneficios financieros y económicos?	4	
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones (véase el apartado 5.7)		
a) ¿Las decisiones son eficaces, basadas en un análisis exacto de los hechos, equilibradas con la experiencia intuitiva cuando sea apropiado?	4	4
b) ¿La alta dirección se asegura del apropiado acceso a datos, información y herramientas que posibilitan la realización de un análisis eficaz?	4	
c) ¿La alta dirección se asegura de que las decisiones se basan en el logro del beneficio óptimo que aporta valor, y evita mejoras en un área que pueden producir deterioro en otras?	4	
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor (véase el apartado 5.8)		
a) ¿Existen procesos eficaces para la evaluación, selección, seguimiento de proveedores y socios de la cadena de suministro, para asegurar beneficios financieros y económicos globales?	4	4
b) ¿La alta dirección se asegura del desarrollo de relaciones eficaces con proveedores clave y socios que equilibran las ganancias a corto plazo con consideraciones a largo plazo?	4	
c) ¿La organización fomenta que se compartan planes futuros y la retroalimentación, entre la organización y sus socios de la cadena de proveedores/suministro para promover y posibilitar beneficios mutuos?	4	



Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico aplicado y analizado por el consejo de dirección nos percatamos que los principios en los cuales debemos actuar inmediatamente son en el liderazgo y la mejora continua. Para eso desarrollamos el siguiente plan de acción encaminado a la mejora de este tema en ECEPAE.

Plan de acción.

No.	Deficiencia	Acción	Ejecuta	Responsable	Fecha Cumpl
1	Insuficiente Capacitación	Realizar evaluación	Jefe Inmediato de cada trabajador	Jefe Unidad Básica	6 noviembre 2012
2		Determinación de necesidades de aprendizaje DNA	Jefe Inmediato de cada trabajador	Jefe Unidad Básica	10 Enero 2013
3		Plan de capacitación en función de las necesidades determinadas	Consejo de Dirección y RRHH	Jefe Unidad Básica	30 de marzo 2013

5	Falta de motivación	Realizar reconocimiento a los trabajadores que se desempeñan satisfactoriamente	Consejo de Dirección y Secc. Sindical	Jefe Unidad Básica	8 noviembre 2012
6		Evaluar sistemáticamente el impacto o efectividad que en el clima laboral originan los resultados de la estimulación moral y material	Consejo de Dirección	Jefe Unidad Básica	3 de Febrero de 2013

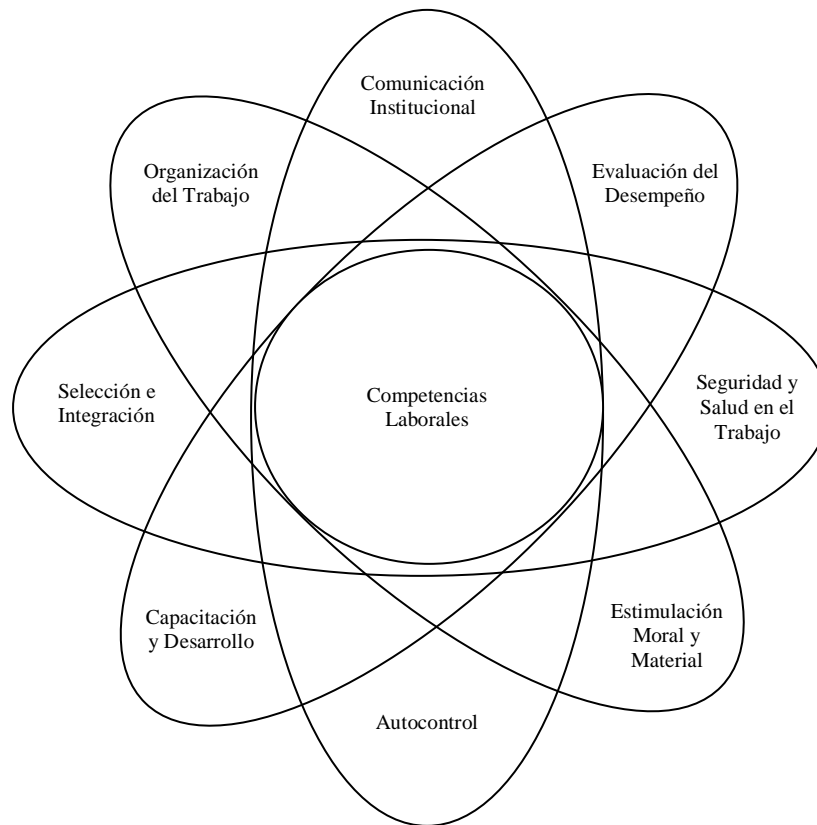
2.2.3 SISTEMA DE GESTION INTEGRADO DE CAPITAL HUMANO

También fue evaluado con el Consejo de Dirección las principales debilidades que impiden que en ECEPAE Santiago de Cuba se obtenga un buen desempeño de la actividad de Recursos Humanos. Para valorar el resultado del desempeño de la actividad de Capital Humano en la Unidad Básica se evalúa según se establece en la NC 3001: 2007 y NC ISO 3002: 2007 lo que en requisitos e implementación se instituye y la vinculación con las vulnerabilidades definidas ya que existe una incidencia directa con la GRH.

Antes de enunciar las debilidades que se vinculan con el tema referido a la GRH se expresa que en la Unidad Básica ECEPAE en Santiago de Cuba existe una fortaleza, que independientemente a las dificultades, propician resultados favorables en sus resultados económicos y es el alto grado de sentido de pertenencia de los trabajadores al centro. Paralelo a esto se debe señalar que los mismos provienen en su gran mayoría de DIVEP y que esto ha contribuido a la desmotivación de los trabajadores al haber sido estos afectados considerablemente al perderse beneficios que con anterioridad gozaban como son la estimulación en CUC, la prestación del servicio de alimentación, el modulo de presencia, la atención por parte del Sindicato, entre otras.

Al evaluar las cuatro debilidades se identificaron acciones para eliminar o disminuir la insuficiente capacitación específica de los trabajadores del área técnica, la insuficiente distribución de tareas y funciones y la falta de motivación del trabajo que fueron fundamentadas por los diferentes cursos recibidos por el diplomado de la siguiente manera:

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, en lo adelante SGICH, se basa en las competencias laborales y está integrado por un conjunto de módulos que se complementan. Se resume en el esquema siguiente:



Amparado en lo que se muestra en el gráfico se realiza el análisis de las debilidades y la relación o interrelación que corresponda.

Debilidad No. 1: Insuficiente distribución de tareas y funciones.

Esta dificultad se relaciona con el modulo de Organización del Trabajo vincula la deficiencia de la existencia de la no adecuada distribución de tareas y funciones que afectan los resultados de las actividades claves de la Unidad Básica.

Para ello la Dirección deberá definir y aprobar la estructura de la organización, así como las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y las interrelaciones entre ellas. Se hará necesario designar a un miembro del Consejo de Dirección que con plenas facultades deberá darle cumplimiento a las funciones propias de GRH. Se identificarán los procesos inherentes al SGICH a los cuales se les diseñarán acciones para alcanzar lo planificado en materia de GCH.

Para implementar este modulo se deberá contar con una unidad estructural que atienda directamente todo lo relacionado con el SGICH. Un miembro del Consejo de Dirección deberá ser designado y poseer la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus funciones.

Se hará necesario en el proceso de distribución de tareas y funciones el estudio de procesos o métodos y la medición del trabajo, por lo que están estrechamente vinculados. Este se relaciona con la optimización del contenido de trabajo de procesos o flujos de trabajo, así como de cargos o puestos, o de tarea u operación; mientras que la medición del trabajo se relaciona con la investigación de cualquier gasto de tiempo ocasionado en la estructura de la jornada laboral, vinculado al aprovechamiento de la jornada, y con la determinación de normas de tiempo, de producción o de servicios para ejecutar la tarea u operación, cargo o flujo de manera mejorada como ha sido determinado por el estudio de métodos para incrementar la productividad o el rendimiento, tanto en procesos productivos como de servicios o de valor agregado, en general.

Con la realización correcta de la medición del trabajo permitirá lograr el máximo aprovechamiento de la jornada laboral y se ubicaran a los trabajadores en el lugar adecuado en función del cumplimiento de los objetivos de la Entidad. Estos estudios se podrán realizar a través de los muestreos del trabajo, observación continua (fotografía detallada) individual o colectiva, cronometrajes de operaciones o elementos, estimaciones analíticas o comparativas y normativas de tiempos-tipos predeterminadas.

Por otra parte también pueden ser aplicables las técnicas de la aplicación de encuestas o entrevistas, la participación y opinión de expertos, el trabajo en grupo, Diagrama de Pareto, de Ishikawa, análisis de procesos u otros.

En todo este proceso la participación activa de los trabajadores es imprescindible y necesaria y así en el diseño y rediseño de cargos y procesos serian mejor asimilados y se comparte la responsabilidad.

No puede dejarse de prestarle atención al estudio de capacidades y en especial el balance de carga y capacidad el que se realizará a partir del análisis del flujo logístico (el aprovisionamiento; el flujo de producción, la transportación y la distribución) para garantizar el funcionamiento armónico y uso adecuado de los recursos materiales, financieros y el capital humano. Con esto se logra que se utilice de manera optima el capital humano y sean ubicados en los puestos o áreas idóneas el personal competente y necesario.

Debilidad No. 2 Insuficiente capacitación específica de los trabajadores del área técnica

Esta debilidad se aplica al modulo de Capacitación y Desarrollo y según se norma en los requisitos vinculados a la capacitación se hace necesario que por parte de la Dirección de ECEPAE se determinen necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores, mediante un proceso continuo e ininterrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan, identificando las brechas que presentan los trabajadores entre

las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen, planificar ejecutar y controlar la capacitación y desarrollo de capital humano, confeccionar el plan de capacitación de la Entidad a partir de las brechas y los planes individuales realizados, darle valor sindicalista y organizacional a este plan una vez que sea discutido, evaluado y aprobado por la totalidad del personal y que este forme parte del Convenio Colectivo. Por parte de la administración garantizar la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la organización, asegurando el capital humano y los recursos materiales y financieros necesarios para la actividad. Evaluar el impacto y eficacia de las acciones de capacitación y desarrollo a través de los indicadores identificados. Periódicamente evaluar los resultados y el cumplimiento de los planes.

Para implementar todo lo anteriormente planteado se requiere dentro de otras acciones fundamentalmente cumplir con las siguientes premisas:

- ✓ La capacitación y el desarrollo de los trabajadores en ECEPAE Santiago de Cuba deberán basarse en el diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada trabajador y tiene que tener como fin el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización.
- ✓ El diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación de cada trabajador será el elemento fundamental que tendrá en cuenta la Dirección para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo de cada trabajador.
- ✓ De la integración de los planes individuales se elaborara el plan anual de capacitación y desarrollo de la organización. Este se realizara a nivel de las diferentes áreas y categorías ocupacionales, y los máximos responsables serán los jefes de áreas o departamentos.
- ✓ El diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación de cada trabajador tiene como resultado la identificación de las brechas que este presenta entre las competencias laborales requeridas para el cargo y las que posee realmente.

- ✓ Se elaborara un plan de capacitación y desarrollo de capital humano, donde se integren todas las acciones que van a dar solución a las necesidades identificadas por el diagnostico.
- ✓ Se realizaran otras acciones encaminadas a solucionar la insuficiente capacitación del personal del área técnica en específico.

Debilidad No.3: Falta de motivación hacia el trabajo.

Esta debilidad se enmarca en dos de los módulos, el referido a la Organización del Trabajo y el referente a la estimulación moral y material de los trabajadores.

Cuando se habla de salarios se hace necesario que se establezcan las formas y sistemas de pago en dependencia de las condiciones técnico-organizativas del proceso laboral, de las características de la actividad que se desarrolla y de las posibilidades de medición de los gastos de trabajo, así como de sus resultados.

Hablando de la estimulación moral es menester que se elabore un programa de acciones de estimulación moral, que integrado con la estimulación material potencie las motivaciones de los trabajadores para que se fortalezca la cultura que necesita la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Se deberá reconocer los resultados del trabajo en un período determinado, los resultados de la superación, la promoción a cargos de mayor responsabilidad o como reserva de cuadros, la permanencia o años de servicios prestados, vinculados a los resultados eficientes del trabajo, las innovaciones y racionalizaciones y los resultados de la emulación.

Esto deberá ser evaluado sistemáticamente por la Dirección en coordinación con la organización sindical, los resultados y el cumplimiento del programa de acciones de la estimulación moral.

Se deberá además evaluar sistemáticamente el impacto o efectividad que en el clima laboral originan los resultados de la estimulación moral y material a los trabajadores evaluándose también los resultados productivos y de servicios de la organización.

Para la elaboración del programa de acciones de estimulación moral se seleccionara un equipo de trabajo integrado por dirigentes o funcionarios de la Unidad Básica y otros trabajadores para realizar un diagnóstico de la situación existente. A partir de los resultados del diagnóstico, se elabora un programa de acciones de estimulación moral, que se integre con otras acciones que potencie las motivaciones de los trabajadores.

Se hace necesario que se realice el reconocimiento a los trabajadores que se desempeñan satisfactoriamente siendo esta una de las formas principales de estimulación moral y no se debe confundir reconocimiento con estímulo moral ya que este último es más abarcador al comprender además, la atención a las personas, la participación, y otras.

La existencia de un clima laboral satisfactorio presupone tener en cuenta algunos de los indicadores más importantes que interactúan, que influyen en el comportamiento individual y colectivo, y que es necesario atender y gestionar, como son:

- Factores motivacionales y de satisfacción laboral. Estímulos morales y materiales. Actividades culturales y deportivas.
- Factores físicos-ambientales. Mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo y de seguridad y salud en el trabajo.
- Factores psicosociales y organizativos. Comunicación institucional, participación de los trabajadores en la vida de la organización.
- Acceso a la capacitación y desarrollo.

2.3 Diseño del Plan de Mejoras Continuas para elevar la motivación en los trabajadores de la Empresa Comercializadora de Equipos, Piezas y Accesorios Electrodomésticos.

Acciones:	Tiempo de Ejecución		Responsables	Participantes	Recursos
	Inicio	Final			
Establecer formas y sistemas de pago en dependencia de las condiciones técnico-organizativas del proceso laboral.	13 de febrero de 2013	18 de agosto de 2013	Jefe de Unidad Básica, Técnico RHH	Todos los trabajadores	Materiales de oficina y de computo
Elaborar un programa de acciones para la estimulación moral y material.	25 de febrero de 2013	5 de marzo de 2013	Jefe de Unidad Básica	Técnico RRHH	Materiales de oficina y de computo
Evaluar sistemáticamente el cumplimiento del programa de acciones de la estimulación moral y material		Todos los fines de mes	Jefe de cada área de trabajo	Todos los trabajadores	Materiales de oficina y computo
Reconocer los resultados del trabajo en un período determinado	26 de diciembre 2013	30 de diciembre de 2013	Jefe de Unidad Básica	Grupo de Expertos Trabajadores	Materiales de oficina.
Análisis en el Consejo de Dirección del Impacto del Sistema de Capacitación y Desarrollo implantado en la Unidad Básica	15 de julio de 2013	15 de julio de 2013	Jefe de Unidad Básica	Técnico en Recursos Humanos	Materiales de Oficina
Realizar un plan de mejoramiento de las condiciones de vida, de trabajo y de seguridad y salud.	15 de febrero de 2013	15 de marzo de 2013	Jefe de Unidad Básica	Técnico en Recursos Humanos	Materiales de oficina, medios de protección y computo

CONCLUSIONES:

Teniendo en cuenta los análisis realizados en este trabajo sobre la base del balance general 2010-2011, el estado de resultados y las razones financieras se puede apreciar que la Unidad Básica ECEPAE mantiene una estabilidad económico-financiera con resultados cuantitativa y cualitativamente superiores entre un periodo a otro, demostrando un resultado favorable independientemente de las debilidades detectadas.

RECOMENDACIONES

Al Consejo de Dirección de ECEPAE que se discuta esta propuesta de Plan de Mejora Continúa y se aplique en el menor tiempo posible.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Lineamientos de la Política Económica Social del Partido y la Revolución. La Habana, abril de 2011.
2. Fidel Castro Ruz, La Victoria Estratégica. Folleto digital.
3. Mertens, Leonard, Productividad en las organizaciones. CINTERFOR. OIT, 2002.
4. OIT, Formación basada en competencia laboral. CINTERFOR, OIT. Uruguay. 2007.
5. Marsán, J. y col.: Organización del Trabajo, Tomo I, Editorial Félix Varela, La Habana, 2011.
6. Cuesta, Armando: Tecnología de gestión de recursos humanos. Tercera edición. Editorial Félix Varela. La Habana, 2010.
7. Productividad del trabajo. Instituto de Estudios e Investigaciones del trabajo. Junio de 2003.
8. Manuales de Procedimientos de ECEPAE.
9. Conferencias y materiales digitales del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial, Santiago de Cuba, Junio 2012.
10. Informes, Balances y Estado de Resultados de ECEPAE Santiago de Cuba, cierre 2010 y 2011.
11. RESOLUCIÓN 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba.
12. Instrucción 1 del Consejo de Estado, Septiembre de 2011