

# ENFOQUE DE INTEGRALIDAD PARA EL PROCESO DE GESTIÓN EMPRESARIAL.

**Dra C. Xiomara Vázquez Carrazana**

**Ms C. Aylín Guerra Fonseca**

**Ms C. Daymara Pompa Tornés**

[aguerrafon@gmail.com](mailto:aguerrafon@gmail.com)

Universidad de Granma

## **Resumen**

El presente trabajo aborda la necesidad de una conceptualización diferente del proceso de gestión empresarial, basado en la identificación de los niveles estructurales y un sistema de indicadores que permita la caracterización y análisis de los resultados en diferentes períodos, connotando la temporalidad necesaria a emplear para garantizar la efectividad y sistematicidad del proceso de gestión en cada nivel jerárquico. Encontrando en este enfoque un sistema analítico integral.

El objetivo central consiste en el diseño de un sistema analítico integral para desarrollar el proceso de gestión en una entidad genética, situando a la productividad como indicador fundamental de la actividad gestora y que será resultado directo del capital humano del que disponga la entidad.

En el desarrollo se argumenta que la elevación constante de la productividad del trabajo constituye el camino adecuado para la disminución de los gastos de trabajo vivo por unidad de producto, contando con la fuerza de trabajo necesaria y con la capacitación pertinente en la actividad que se realiza creando un mejor equilibrio entre las estructuras económicas, sociales y políticas de la sociedad.

Palabras claves: capital humano, productividad, gestión, dirección, análisis integral.

## **Comprehensive approach to business process management.**

### **Abstract**

This paper addresses the need for a different conceptualization of the business management process, based on the identification of structural levels and a system of indicators to characterize and analyze the results during different periods, connoting the

necessary timing to ensure effectiveness and consistency of the management process at each hierarchical level. Finding in this approach a comprehensive analytical system.

The main objective is to design a comprehensive analytical system to develop the management process in an entity devoted to breeding animals with a high genetic value, placing productivity as a key indicator of management activities, which, will be a direct result of human capital available to the entity.

In the text it is argued that the steady rise in labor productivity is the right way to lower the cost of labor per unit of output, with the necessary workforce and related training in the activity being performed creating a better balance between the economic, social and political structures of society.

Keywords: human capital, productivity, management, steering, comprehensive analysis.

## **INTRODUCCIÓN**

La época actual se caracteriza por cambios sociales y económicos extremadamente rápidos y profundos que no han tenido precedentes en la historia de la humanidad, todo acontecimiento se produce y se desarrolla con tal rapidez que sólo es posible un correcto proceso de toma de decisiones, si esta se encuentra cimentada en la información.

La aplicación del análisis de la gestión económico financiera en la mayoría de las empresas ha estado limitada por la inexistencia de un sistema analítico que garantice el objetivo de dirección deseado. Las soluciones que se están dando en este sentido aún son muy limitadas por las siguientes razones:

- Los intentos que se ejecutan carecen de todo un basamento conceptual que provoca errores en los diseños y aplicaciones, y en ocasiones se trasladan contenidos y formas analíticas a niveles donde no se adecuan.
- La principal forma analítica trabajada nacionalmente es el análisis corriente, retrospectivo o de resultados y su aplicación a partir de un conjunto de tablas que

deben aplicarse mensualmente de forma plana y con un nivel de rigidez tal que hacen de este proyecto un esquema. Tal situación provoca que los resultados alcanzados en su aplicación carezcan de la oportunidad y objetividad para la toma de decisiones.

En las condiciones actuales donde se está transitando hacia una economía empresarial descentralizada cuyo entorno de funcionamiento está matizado por elementos externos e internos se exige de la utilización de instrumentos y mecanismos que garanticen la toma de decisiones con criterios económicos como un fin irrenunciable para poder salvaguardar la salud empresarial

“El empresario de hoy está obligado a tomar decisiones sometido a cambios rápidos y bruscos, los datos nos desbordan y nos encontramos saturados de ellos pero con poca información para soportar con éxito los inevitables cambios....los empresarios nos encontramos frente a una puerta, tras ella un futuro lleno de riesgos pero también lleno de esperanzas; los que se preparen mejor como protagonistas empresariales cosecharán los mejores frutos.”<sup>1</sup>

Las observaciones y estudios realizados acerca del comportamiento de la eficiencia económica en la agricultura cubana ha permitido identificar lo inefectivo e inoperante de la metodología actualmente empleada para la realización del análisis de la actividad económica, lo cual sin lugar a dudas repercute en la actual situación de desequilibrio financiero presente en la mayoría de estas y que ha obligado al país a buscar nuevas soluciones.

En el documento contentivo de los lineamientos a seguir en la política de perfeccionamiento de la economía cubana se precisa que “será necesario lograr que la vida empresarial esté constituida por empresas fuertes y bien organizadas...la elevación de la responsabilidad y facultad de las empresas hace imprescindible fortalecer su control”<sup>2</sup>

En el mismo documento al referirse a la política agroindustrial plantea “lograr que este sector aporte a la balanza de pagos del país, para dejar de ser un importador neto de alimentos y disminuir la alta dependencia de financiamiento que hoy se cubre con los

---

<sup>1</sup> Gil, Ana M. (2008) El análisis financiero. Ed Ariel economía, España, p.9

<sup>2</sup> Lineamientos de la política económica y social VI Congreso del PCC, p 8

ingresos de otros sectores”<sup>3</sup>

La entidad genética Santa Úrsula se encarga de la cría del ganado vacuno en el modo de genético y tiene como finalidad la de conservar las razas de ganado vacuno para el mejoramiento continuo de éstas. En su misión se plantea que se dedica a la producción y comercialización de ganado de alto valor genético y su promoción como sementales; considerada como una de las entidades que mejor ha preservado esta especie, por la calidad de su rebaño y por el cumplimiento de los objetivos genéticos en su desarrollo.

Esta actividad en sentido general es de importancia capital para el desarrollo económico de la región y la nación, ya que la producción de animales de buen potencial genético constituye un eslabón intermedio importante para altas producciones de carne y leche, alimentos de gran valor para la población.

Esta entidad es la única de su tipo en la provincia Granma y participa dentro de once que forman este sector productivo en el país, significándose por la calidad de su rebaño. Esta organización está considerada como la fundamental parra el desarrollo económico de la localidad donde se encuentra ubicada (Jiguaní) y además su aportación es importante para el desarrollo de la provincia.

En el diagnóstico realizado en esta empresa se observa que aunque la información económica es abundante y detallada, está poco estructurada y carece de una organización que permita identificar los objetos, sujetos y período en que es importante que se rinda. El proceso de gestión empresarial actual carece de un sistema de información organizado que caracterice la actividad en su totalidad y en sus distintos aspectos, revelando la interdependencia entre los indicadores y la periodicidad en el análisis necesaria para la orientación del objeto dirigido hacia sus fines.

**Problema:** Prevalece un **proceso de gestión limitado** al no contar con una información organizada por niveles jerárquicos que revele la interdependencia de los resultados productivos y económicos con el desarrollo de la **fuerza de trabajo** lo cual provoca la inobservancia de variables esenciales para la conducción de la actividad genética

**Objetivo general:** Diseñar una metodología que contenga un sistema de indicadores para el análisis integral de la entidad genética.

---

<sup>3</sup> Idem, p 22

**Hipótesis:** Si se diseña una metodología para la organización de los indicadores económico-financieros por niveles estructurales y temporalidad de análisis necesario se podrá contar con suficiente información que revele la interdependencia de los factores productivos que participan en la actividad genética.

**Fundamentación teórica sobre la concepción de la fuerza de trabajo y su influencia sobre la productividad.**

Los factores productivos son los responsables de la producción de los bienes y servicios que permiten satisfacer las necesidades humanas. Son aquellos que al ser combinados por las empresas agregan valor para la elaboración de bienes, siendo los insumos que hacen funcionar el sistema económico, y se originan en el trabajo e inteligencia del hombre, en la naturaleza, o en ambos.

Los economistas clásicos consideraban que para producir bienes y servicios era necesario utilizar los factores productivos: tierra, trabajo y capital. Por tierra se entiende no solo la tierra agrícola sino también la tierra urbanizada, los recursos mineros y los recursos naturales en general. Por capital se entiende el conjunto de recursos producidos por la mano del hombre que se necesitan para fabricar bienes y prestar servicios. Por trabajo se entiende la actividad humana, tanto física como intelectual.

Tierra, Trabajo y Capital son los factores de producción clásicos, que han marcado el camino del crecimiento y desarrollo económico de los países y regiones del mundo. En esta investigación se profundizará en el factor trabajo.

Es necesario delimitar la diferencia entre trabajo y fuerza de trabajo para ello es imprescindible partir de la teoría marxista. El trabajo, en la teoría marxista, es considerado como un proceso entre el hombre y la naturaleza. Un proceso en el que el hombre media, regula y controla su metabolismo con la naturaleza. Pone en movimiento las fuerzas naturales que pertenecen a su corporeidad, brazos y piernas, cabeza y manos, a fin de apoderarse de los materiales de la naturaleza bajo una forma útil para su propia vida.

Marx concibe el trabajo como una facultad exclusiva del hombre. Producir bienes para la satisfacción de sus necesidades es la actividad esencial de los humanos, lo que los distingue de otras especies animales. Producir significa transformar la Naturaleza, y al transformar la Naturaleza el ser humano expresa su rasgo esencial.

No se limita a tomar de la Naturaleza, sino que deliberadamente busca modificarla. De ahí que el trabajo sea el concepto fundamental para entender al ser humano. El trabajo, como actividad productiva libre, es la actividad en la que el ser humano expresa su humanidad, su verdadera naturaleza.

Para Marx, la fuerza de trabajo es una mercancía cuyo valor está determinado por el tiempo de trabajo que es socialmente necesario para producirla. En este caso, este tiempo es aquel que se necesita para producir los medios de subsistencia y reproducción del trabajador. Puede asociarse, en definitiva, el valor de la fuerza de trabajo al valor de las mercancías de consumo indispensables para el trabajador.

La teoría marxista diferencia la fuerza de trabajo y el trabajo, ya que el segundo es la concreción del potencial que representa la primera. En otras palabras, el trabajo es el resultado de aplicar la fuerza de trabajo, la cual es una mercancía creadora de valor, una mercancía por la cual se obtienen otras mercancías.

Por fuerza de trabajo se entiende al conjunto de las facultades físicas y mentales que existen en la corporeidad, en la personalidad viva de un ser humano y que él pone en movimiento cuando produce valores de uso de cualquier índole.

Para Zumaquero (1983), la fuerza de trabajo constituye la condición fundamental para el proceso de producción. Ella es la más importante y activa de las fuerzas productivas de la sociedad, la que pone en movimiento los factores materiales de la producción, creando con ello la riqueza social, los bienes materiales imprescindible para la existencia humana.

La fuerza de trabajo es definida como la capacidad del hombre para trabajar, el conjunto de fuerzas físicas y mentales destinadas al proceso de producción de los bienes y servicios (Buzúe, 1989 ; Solózano, 2004 y Vergara, 2007).

Sin la fuerza de trabajo y los instrumentos de producción, los cuales caracteriza el grado de desarrollo de la sociedad humana, no es posible producción alguna. Si bien el trabajo humano es imposible sin medio de producción, estos, sin el trabajo humano constituyen solo objetos muertos.

El hombre es capaz de utilizar las bondades de la tierra y otros factores para obtener los resultados deseados. Constituye el elemento activo más útil de cualquier entidad, es el centro y la medida de las cosas (Trujillo, 2004). El es un elemento decisivo en el proceso de trabajo al poner en acción a los restantes factores productivos con sus

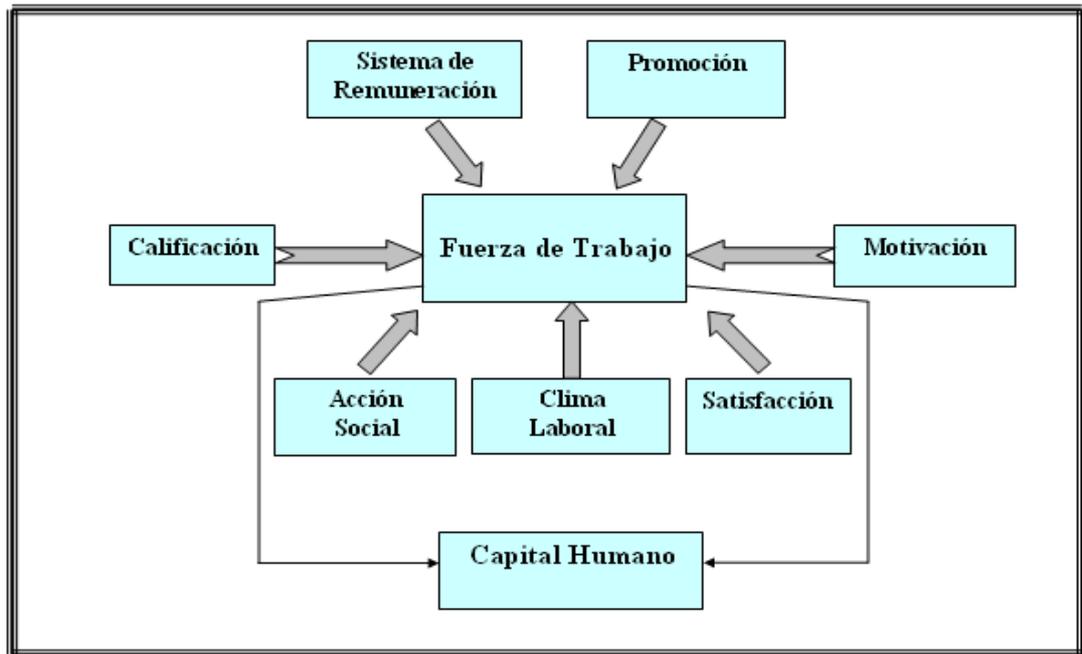
fuerzas transformadoras.

Al dar inicio a la teoría del capital humano los autores Theodore Shultz(1998), Gary Becker(2002) plantearon que este nuevo concepto era una respuesta a la quiebra de la concepción clásica de reducir los análisis de la mano de obra solo a su manifestación física. La autora de este trabajo considera que el surgimiento del concepto capital humano no significa una quiebra de la teoría marxista sino su actualización, el criterio que se defiende en este trabajo constituye una continuidad de la teoría marxista.

En los tiempos actuales esta fuerza de trabajo va tomando atributos que no se consideraron de forma explícita en la conceptualización de Marx, lo cual es consecuencia de las formas de manifestarse el fenómeno en dependencia de la época. Las relaciones que expresan los conceptos fuerza de trabajo y capital humano son iguales, la diferencia está en su apariencia o manifestación exterior, las personas que trabajan son portadoras el capital humano, entendido como capacidad de trabajo o fuerza de trabajo insertada en determinada organización laboral, las características de ese capital humano están influenciadas por el contexto socioeconómico del cual se trate. No se considera por la autora que el capital humano deba tratarse como un nuevo factor productivo sino como la cualidad resultante de la relación hombre dirigido- hombre dirigente en función de más conocimientos, formación, información y satisfacción para una mayor productividad, con la concepción holística que se ha definido de competencias laborales se pasa de competencias para hacer a un desempeño laboral superior. Esta idea queda esquematizada de la siguiente forma:

### **Figura 1**

**Elementos que connotan la fuerza de trabajo para la adquisición de una nueva cualidad**



El autor Peter Druker, (1998) se refiere a este tema de la siguiente manera “...nos estamos adentrando en la sociedad de los conocimientos donde el recurso económico básico ya no es el capital, ni los recursos materiales, ni la mano de obra, sino que es y será el saber, y donde los empleados de conocimiento desempeñarán un papel central”<sup>4</sup>

El autor Eduardo Bueno (2000) Considera que “...el Capital humano o intelectual es una medida de valor generado en un momento del tiempo, un fondo variable que permite explicar la eficacia del aprendizaje organizativo y, por lo tanto, permite evaluar la eficiencia en la gestión del conocimiento.”<sup>5</sup>

El concepto de capital intelectual es el más general, comprendiendo a los intangibles manifiestos por las individualidades y su organización laboral, en sus grandes vertientes de capital humano y capital estructural. Capital intelectual significa la posesión de conocimientos, habilidades, motivaciones y valores, comprendida en las competencias laborales de los empleados, junto a la experiencia aplicada, la tecnología organizacional, las relaciones con los clientes y documentos.

El capital humano comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y

<sup>4</sup> StalberG, Peter Druker(1998)” la clave del éxito en el siglo XXI” The international communication magazine. Num2. Junio Edición:Ericson Connexion.

<sup>5</sup> Bueno Campos, Eduardo. Euroforum Escorial.(2000) Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y capital Intelectual.

valores portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética como capacidades portadas por las personas de la organización laboral.

El capital estructural se define como la infraestructura que incorpora, forma y sostiene el capital humano. Comprende la capacidad organizacional y a factores tales como imagen de la empresa, conceptos organizacionales, documentación, patente, marcas y derecho de autor.

El autor López Núñez(2001) se encuentra entre los autores que considera a los activos intangibles como un elemento estratégico para la empresa, una pieza fundamental en la generación de valor y resume sus criterios planteando que Capital Intelectual son todos aquellos elementos que dentro de un marco estratégico dado, conducen a la valorización de los activos físicos, incidiendo directamente en el valor agregado de las organizaciones y concluye afirmando: “es dinámico y su desarrollo conduce al incremento del valor.”<sup>6</sup>

La autora Yara Rezende (2002) señaló que “... los activos intangibles es el capital que reside en la cabeza de las personas, procede del trabajo y el desarrollo del intelecto y, en el contexto de la empresa es la experiencia acumulada gracias al esfuerzo en la investigación de nuevos productos y métodos de trabajo, al desarrollo y dominio de tecnologías emergentes y perfeccionamiento de las relaciones y las compañías. Es, en fin, el talento y el nivel de eficiencia alcanzado”.<sup>7</sup>

El autor Jacob Mincer (2006) aportó a la teoría del capital humano funciones matemáticas y regresiones estadísticas para fundamentar la relación educación, capacitación, rentabilidad.

La autora Olga Rivera (2007) se refiere al tema de la siguiente forma “...una nueva forma de análisis en la era actual está dando respuesta a la pérdida de relevancia de los factores clásicos de competitividad frente a factores intangibles, como lo es el conocimiento... hoy en día el conocimiento y la capacidad de aprendizaje es la única fuente de ventaja competitiva sostenible, afirmación que hace tan sólo cinco años resultaba revolucionaria en su planteamiento”<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> López Núñez, Arnaldo. (1998)Serie Gerencia en Ciencia e Innovación. Gestión del Conocimiento. Concepto Aplicaciones y Experiencia. Art. Evaluación de los Intangibles.

<sup>7</sup> Rezende, Yara. Revista Ciencias de la Información. Vol.32 No.2 Agosto 2001. Art. Información para los Negocios: los nuevos agentes del conocimiento y La Gestión del Capital Intelectual.

<sup>8</sup> Rivera, Olga La Gestión del conocimiento en el mundo académico. Ed Deusto, España, 2007, p 94

A juicio de la autora de este trabajo los activos intangibles son el capital, que no se encuentra reflejado en los Estados financieros Básicos de una empresa, capaz de generar beneficios económicos futuros.

Un concepto aceptado por la autora es el expuesto por Álvaro Reynoso (2007) "...es el talento humano que impacta la estrategia de una organización y contribuye directamente a la creación de valor...es un capital intangible que usado de forma apropiada se convierte en creación de valor tangible para la organización"... El nuevo ambiente que debe de caracterizar a una empresa cualquiera sea su naturaleza, los rápidos cambios en la tecnología y la creación de una nueva fuerza de trabajo basada en su talento, ha ocasionado que las organizaciones se reenfoquen y administren bajo la premisa de que "...las personas hacen la diferencia, lo cual ha obligado a que la gerencia regrese al ser humano..."<sup>9</sup>

Refiriéndose a los activos intangibles el autor López, C(2008) señaló "Los activos intangibles son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable. También son activos intangibles las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo, mucha gente en lugar de capacidades habla de procesos, o rutinas organizativas. Por lo que, el conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría, y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual"<sup>10</sup>

El reconocido especialista cubano Dr. Joaquín Infante Ugarte considera que el término apropiado no debe ser capital humano "... al componente conocido como Capital Humano se le debe denominar Capacidad Humana Aplicada... capacidad humana aplicada: Se refiere al conocimiento (tácito o explícito) útil a las entidades económicas que poseen las personas y la entidad que aplican al proceso productivo (trabajo vivo)..."<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Reynoso, Alvaro. [www.strategylinksolutions.com](http://www.strategylinksolutions.com). 2007

<sup>10</sup> López, C La importancia de gestionar el valor que no se ve. Harvard Business Review no. 108, may/Jun 2008, p 32

<sup>11</sup> Infante Ugarte, Joaquín Ponencia: Patrimonio (Capital) Intelectual, Activo Intangible en la era del Conocimiento.

En otra parte del referido artículo plantea además "... la capacidad humana aplicada es la base de la generación del patrimonio intelectual. Una forma sencilla de distinguir el conocimiento humano es que la entidad económica que no lo posee, no lo puede comprar, sólo disponer de él durante un período de tiempo materializado en forma de trabajo. Además resulta indispensable que este pase de los individuos a la organización como parte de su cultura, es decir, que éste se incorpore a los procedimientos y rutinas. En la medida en que esto ocurra, la entidad económica disminuirá el riesgo de pérdida del Capital Intelectual...Es necesario destacar la diferencia entre la Capacidad de los Recursos Humanos y la Capacidad Humana Aplicada, la primera como poseedora de la capacidad de trabajar y la segunda como insumo productivo de esa capacidad, que no es más que el trabajo vivo del individuo como sustancia creadora de valor..."<sup>12</sup>

La autora de este trabajo no considera que el énfasis debe estar en la forma de llamarlo sino en el contenido de este concepto, el capital humano o capacidad humana aplicada es un factor productivo clave, indisolublemente ligado al desarrollo del ser humano, con la creación de riquezas a partir de una nueva actitud ante el trabajo, con el vínculo de la producción-ciencia y tecnología.

Desde la concepción marxista se define que la productividad depende de del grado medio de destreza del obrero "... el grado social de productividad del trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transforma en producto..." (Marx; 1980)

Así pues, Marx define a la productividad del trabajo como un incremento de la producción a partir del desarrollo de la capacidad productiva del trabajo sin variar el uso de la fuerza de trabajo, en tanto que la intensidad del trabajo es un aumento de la producción a partir de incrementar el tiempo efectivo de trabajo (disminuyendo los tiempos muertos y/o aumentando la jornada laboral).

"...la fuerza productiva del trabajo, con arreglo a la cual, y según el grado de desarrollo alcanzado por las condiciones de producción, la misma cantidad de trabajo suministra en el mismo tiempo una cantidad mayor o menor de producto....la intensidad creciente del trabajo supone un gasto aumentado de trabajo en el mismo espacio de tiempo. La jornada laboral más intensa toma cuerpo en más productos que la

---

<sup>12</sup> Ibidem

jornada menos intensa del mismo número de horas. Con una fuerza productiva incrementada, sin duda, la misma jornada laboral suministra también más productos. El aumento de la fuerza productiva del trabajo y su intensificación operan uniformemente y en el mismo sentido. Ambos factores acrecientan la masa de productos obtenida en cada espacio de tiempo. Ambas, pues, reducen la parte de la jornada laboral que el obrero necesita para producir sus medios de subsistencia o el equivalente de éstos... Cuanto más se acrecienta la fuerza productiva del trabajo, tanto más puede reducirse la jornada laboral”

Productividad es lograr mayor producción sin aumentar las horas de trabajo ni exigir más esfuerzo por parte del trabajador en este caso Marx apelaba a que un trabajador con mayor destreza y mejores conocimientos es capaz de aumentar el producto o mejorar el servicio gracias a su habilidad o talento que ha sido mejorado con el tiempo de práctica, sin necesidad de aumentar las horas de trabajo o exigiéndose un sobreesfuerzo en la misma jornada laboral.

La elevación constante de la productividad del trabajo constituye el camino adecuado para la disminución de los gastos de trabajo vivo por unidad de producto, pero para ello se deberá contar con la fuerza de trabajo necesaria y con la capacitación pertinente a la actividad que se realiza. El trabajador al conocer la actividad que realiza, eleva la habilidad en el desempeño de las labores de producción. Cuando se cuenta con una mayor productividad, no sólo significa un uso óptimo de los recursos, sino que contribuye también a crear un mejor equilibrio entre las estructuras económicas, sociales y políticas de la sociedad.

### **Fundamentación teórica sobre la integralidad del sistema de gestión propuesto.**

En todo proceso productivo se requiere de una dirección que sea capaz de ejecutar funciones generales necesarias e imprescindibles para establecer la unidad que permita la armonía e interrelación entre los diferentes procesos.

Carlos Marx expresó “Todo trabajo directamente social o colectivo requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de las que realizan los

órganos individuales. Un violinista se dirige él mismo, pero una orquesta necesita un director”<sup>13</sup>

La dirección se define como un proceso porque todas sus fases o actividades se encuentran relacionadas entre sí permitiendo alcanzar los objetivos deseados, el autor Mescon define la dirección como “ ...el proceso de planear, organizar, liderar, controlar y analizar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos para lograr objetivos organizacionales establecidos ”<sup>14</sup>

Por la propia evolución de las sociedades humanas, ha requerido que la dirección esté presente como algo intrínseco. Las raíces teóricas de la dirección contemporánea surgen a finales del siglo XIX, por necesidades propias del tipo de economía predominante capitalista, de buscar métodos administrativos que respondieran a sus intereses, dando paso al estudio y desarrollo teórico práctico de la dirección, hasta la actualidad.

En el análisis realizado de los términos gestión y dirección se observa que tienen una misma base: el vocablo original en inglés management; muchos de los especialistas consideran que ambos términos pueden emplearse para identificar lo mismo.

La autora considera que existen diferencias entre ambos términos, dirección es el proceso de influencia consciente, sistemática y estable de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos, orientando y guiando sus acciones con el fin de alcanzar determinados objetivos; basado en la aplicación de los principios que regulan un sistema pueden encontrarse como sinónimos los siguientes: gobierno, mando, jefatura, administración.

Por otra parte gestión es el proceso de realización de diligencias, trámites enfocados a la obtención de beneficios. La gestión se mide por medio de la implantación de un sistema de control basado en indicadores que determinarán el grado de cumplimiento de la productividad, en términos de eficacia, eficiencia y efectividad, son sinónimos de este término: diligencia, trámite, acción.

Algunos autores revisados también encuentran alguna diferencia entre ambos procesos, Ishikawa(1988), Drucker(1991), Chiavenato(1993), Campos;Ortega (1993), Goolarl (1994), López (1995), Ackoff(1998), Santos (2000), consideran que la dirección debe enmarcarse en los tres niveles de la gestión empresarial: estratégico, táctico y operativo.

---

<sup>13</sup> Marx, Carlos “El Capital” Tomo I, Editorial Nacional de Cuba, La Habana, 1963, P. 286.

<sup>14</sup> Meseon, Michael “Management Individual and Organizational Executive ress, 2da Edición, Nueva York, arper and Roco, 1985.

El proceso de gestión empresarial ha transitado en Cuba por varios momentos condicionado por contextos nacionales e internacionales, la autora considera las siguientes etapas:

La primera etapa 1959-1990, se empleaba el sistema de cuentas de los países comunidad de ayuda mutua económica y como indicadores se utilizaban el análisis del cumplimiento del plan de producción bruta y mercantil, de la productividad del trabajo empleando la producción bruta, utilización de los fondos básicos, medios de rotación y los indicadores relacionados con el costo de producción, dentro de los principales autores se encontraba Derkach(1989), Bakanov(1989), Tatura(1989) y Sheremet(1989)

La segunda etapa 1990-2000 se produce el derrumbe del campo socialista y se introduce el país en el sistema de cuentas clásicas, se comienza a emplear un sistema de indicadores para la evaluación de la gestión basado en dos posiciones la económica y la financiera; empleando los criterio de autores especialmente españoles y americanos como Urías Valiente (1995), Fowler Newton(1999), Massons Irabassa(2000), Pérez Carballo(1997) Cuervo y Rivero (1994), Andrés Suárez (1995) Banegas Ochovo (1998) Beleguer Diana y Cerzuelas (2000), Amat Salas (2000) weston, Gitman....., ya en esta etapa se comienza a advertir que una información solo cuantitativa tenía limitaciones para un correcto proceso de toma de decisiones y surgen algunos autores que incorporan al análisis indicadores no financieros como es el caso de Kaplan y Norton (1992).

A partir del año 2000 fue posible revisar autores que enfocaron al análisis hacia la sostenibilidad, es decir, incluyeron en sus análisis indicadores sociales y medio ambientales; esta etapa se puede enmarcar aproximadamente desde el 2000-2007. Autores alemanes desarrollaron profundos trabajos en esta dirección, se destacan Wagner (2006), Seuster(2006),kuhlman(2006), Heissenhuber (2007), Reisch (2007) Utrecht(2007), Becker(2007), Reichman(2007), Hirschauer(2007) y Boland(2007). En Cuba se realizaron algunos trabajos de doctorados como Mompelier (2002) y Vázquez (2005).

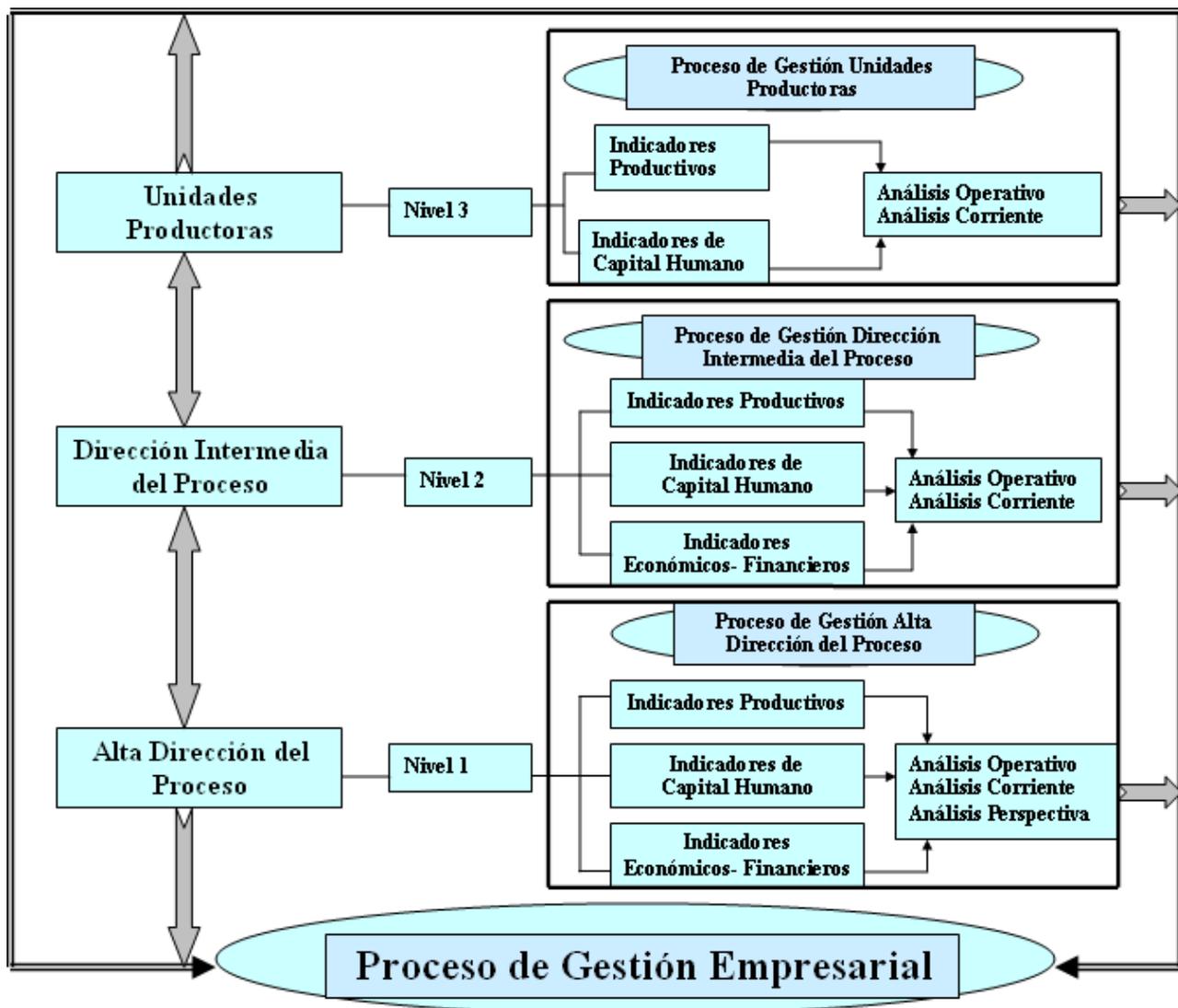
A pesar que desde el 1990 se introducen los indicadores no financieros, en la revisión realizada se observa que en el año 2008 se incorporan indicadores de esta naturaleza con una estructura diferente y la posibilidad de su cuantificación a través de la estadística no paramétrica, en este sentido se destacan los autores españoles López; Domingo (2008). Por esta razón se considera el 2008 el inicio de otra etapa, marcada además con la actualización del modelo de gestión económico cubano comenzado en el 2011. Es

precisamente en esta trascendental etapa en la que se ubica la nueva propuesta de la autora para desarrollar el proceso de gestión.

La nueva propuesta se esquematiza de la siguiente forma:

**Figura 2.**

**Diseño de los diferentes componentes para un proceso de Gestión Empresarial diferente en la entidad objeto de estudio.**



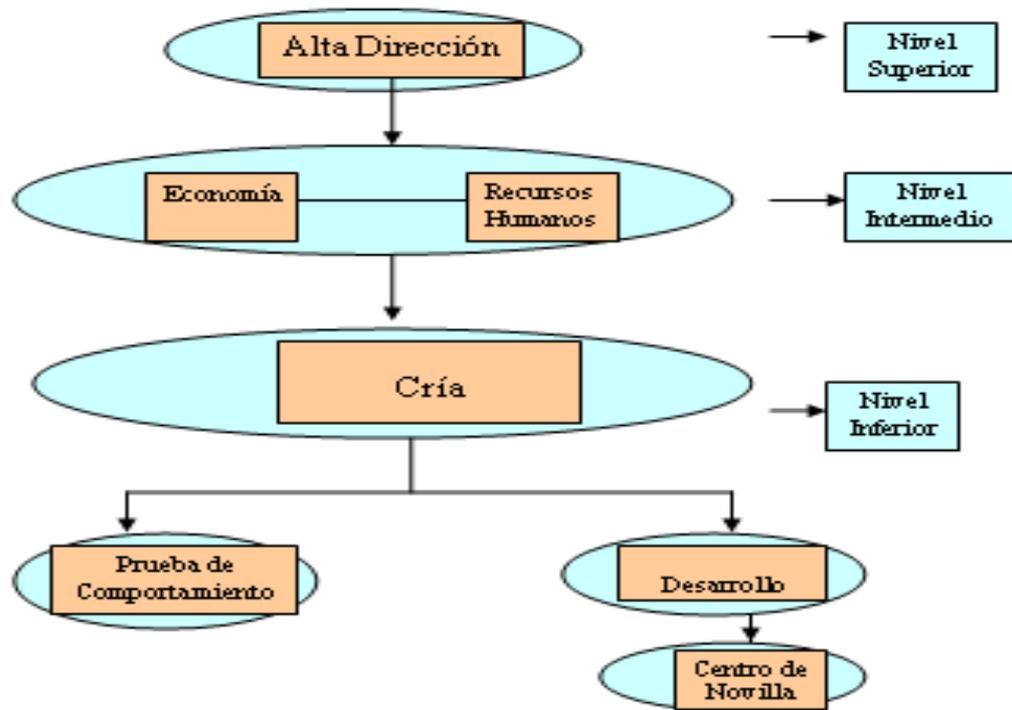
La singularidad de la conceptualización del proceso de gestión empresarial se expresa en los siguientes aspectos:

- A cada nivel estructural corresponde un proceso de gestión diferente, sustentado en un sistema de indicadores particular en el contenido y en la temporalidad para su análisis.
- La productividad se analiza como el resultado de la influencia del capital humano.

Las estructuras definidas para la entidad objeto de estudio se muestran en el siguiente esquema:

**Figura 3:**

**Niveles estructurales de dirección o jerarquización para el desarrollo del proceso de gestión.**

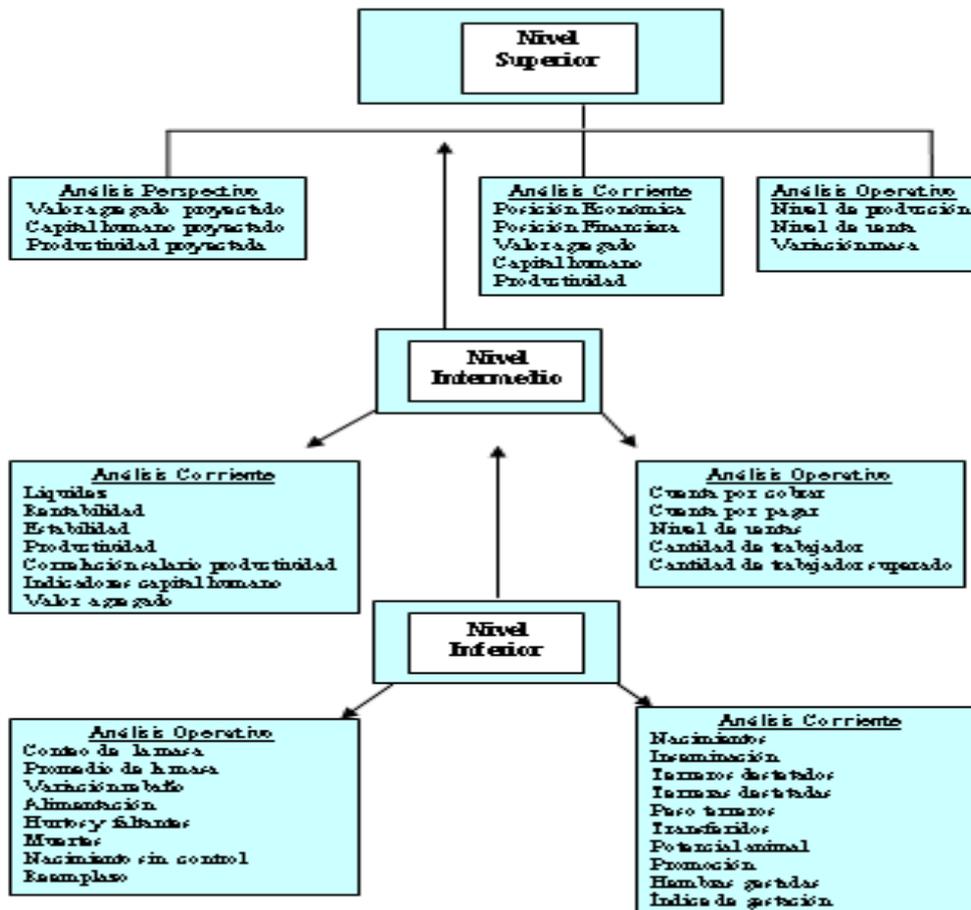


El análisis económico de la actividad de los sistemas administrativos es una función importante de la gestión de la producción, los métodos y la organización del análisis económico son diferentes en dependencia de las condiciones de ejecución de estas funciones y de la jerarquía de uno u otro sistema de dirección.

Por el contenido del proceso de dirección se distinguen: el análisis perspectivo, definido como el preparatorio, previo, el análisis operativo, y el análisis corriente de los resultados de la actividad en uno u otro periodo. Tal clasificación del análisis se corresponde con el contenido de las funciones principales desde el aspecto de las etapas y procedimientos del proceso de gestión, este tipo de sistema analítico diseñado para la entidad objeto de estudio se esquematiza de la forma siguiente:

**Figura 4:**

**Concepción del sistema analítico integral para el desarrollo del proceso de gestión en la entidad objeto de estudio.**



El análisis corriente de los resultados de la gestión por los periodos concluidos más importantes es el que ha sido más preparado y elaborado. Es el examen de los resultados de la actividad económica realizada y se efectúa por lo general de acuerdo con los periodos más importantes de la planificación, apoyado fundamentalmente con los datos oficiales de los balances e informes y en el sistema de registro contable. Se conoce también por análisis periódico, debido a que lo más frecuente es que se efectúe de acuerdo con los intervalos de tiempo del periodo de planificación. Este tipo de examen se apoya en los informes contables y estadísticos y permite hacer evaluaciones mensuales, trimestrales, anuales, en función de los resultados acumulados.

La tarea fundamental del análisis corriente la constituye la valoración objetiva de los resultados de la actividad de cálculo económico, el esclarecimiento de las reservas no explotadas, su movilización para la elevación de la efectividad económica de la producción de los periodos de planificación futuros, así como detectar las lagunas en el trabajo y sus responsables.

Los resultados de análisis corriente se emplean para la solución de los problemas de la planificación estratégica, incluyendo la planificación técnico económica, ya que la fundamentación científica de la planificación presupone un profundo estudio de la situación gestora en el momento de inicio del periodo que se planifica, o sea sirve de punto de partida para la planificación.

Por su parte el análisis operativo es uno de los tipos de análisis económico encaminado hacia la solución de los problemas que se presentan ante la dirección operativa de los sistemas de gestión, es por ello que la principal tarea es el control permanente por el cumplimiento de las tareas de planificación, del proceso de producción y de venta de estas, es por ello que a diferencia del corriente, se acerca en el tiempo al momento en que ocurren las acciones gestoras, se basa directamente en el registro primario y en la observación directa del proceso productivo.

Según Bacanov y Sheremet el análisis operativo es un sistema de estudio diario del cumplimiento de las tareas planificadas con el fin de intervenir rápidamente, en los casos necesarios, en el proceso de producción para garantizar el funcionamiento ininterrumpido y efectivo del complejo económico.<sup>15</sup>

El análisis económico operativo abarca:

- a) La determinación de las desviaciones de los indicadores del plan, tanto en cantidad, como en valores y a todos los niveles estructurales de la empresa.
- b) Valoración del grado de influencia de los distintos factores en las desviaciones de estos indicadores respecto al plan.
- c) Determinación de causas y responsables de las fallas.
- d) Corrección rápida de estas fallas.

En el análisis económico perspectivo el análisis de los resultados de la actividad económica con la finalidad de determinar su posible valor en el futuro. La particularidad del mismo radica en la revisión de los fenómenos y procesos de la actividad administrativa desde posiciones futuras, o sea de las perspectivas de desarrollo desde el punto de vista de la proyección de los elementos componentes, del pasado y del presente, de la actividad administrativa en elementos del futuro.

---

<sup>15</sup> Bacanov, M.I, Sheremet, A.D., Teoría del Análisis Económico, Ed. 1989. pág. 131

El punto de partida del análisis perspectivo es el reconocimiento del hecho de sucesión o de determinada estabilidad de las variaciones de los indicadores económicos de un periodo hacia otro: del periodo anterior hacia el actual y del actual hacia el siguiente. Comprendiendo la unidad dialéctica de los diferentes elementos del pasado y del presente, este análisis tiene como fin hallar en cada proceso o fenómeno de la actividad económica los elementos más estables, perspectivos, que sean capaces de desempeñar un papel decisivo en el futuro.

Al abrir un cuadro del futuro, el análisis perspectivo garantiza al sistema dirigente la información sobre el porvenir para las decisiones de dirección de carácter estratégico. Se abre así la posibilidad práctica de dirigir los factores de desarrollo de la empresa y obtener, en la perspectiva los resultados deseados de la actividad administrativa.

Las tareas del análisis perspectivo determinan su esencia y lugar en la planificación y la dirección. Las tareas más importantes son: el pronóstico de la actividad económica, la fundamentación científica de los planes a más largo plazo y la evolución del cumplimiento esperado de estos.

En la entidad objeto de estudio el nivel inferior estaría conformado por las entidades productoras como se muestra en el siguiente esquema:

Lo particular que le confiere la autora a este nuevo sistema para el análisis es su carácter integral sustentado en un conjunto de indicadores simultáneo y compatibilizado que reflejan todos o muchos de los aspectos de los procesos económicos de la actividad analizada que permitirá llegar a conclusiones particulares y generalizadoras de los resultados finales partiendo de la actividad gestora.

El último nivel de análisis se considera el producto final del sistema, formado por un conjunto de indicadores con cualidades sistémicas, integrantes, el nexo entre los componentes del sistema se manifiesta estrecho y sustancial, la modificación de uno de ellos provocará la modificación de otros.

## **CONCLUSIONES**

1. El desempeño de los factores productivos deciden los resultados económico-financieros de cualquier entidad productora, el análisis del comportamiento de la fuerza de trabajo está directamente relacionado con su calidad; lo cual está determinado por los conocimientos, el nivel educacional y la superación de la

misma.

2. El proceso de gestión al que se aspira tiene una concepción de integralidad, dada la incorporación al análisis económico-financiero tradicional de un sistema de indicadores técnicos productivos y técnicos organizativo por niveles estructurales y temporalidad de acuerdo al nivel jerárquico.

### **Referencias**

Bueno Campos, Eduardo. Euroforum Escorial. (2000) Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y capital Intelectual.

Bacanov, M.I, Sheremet, A.D. (1989) Teoría del Análisis Económico, Ed. pág. 13.

Gil, Ana M. (2008) El análisis financiero. Editorial, Ariel economía, España, p.9.

Infante Ugarte, Joaquín Ponencia: Patrimonio (Capital) Intelectual, Activo Intangible en la era del Conocimiento.

Lineamientos de la política económica y social VI Congreso del PCC, p 8.

López Núñez, Arnaldo. (1998) Serie Gerencia en Ciencia e Innovación. Gestión del Conocimiento. Concepto Aplicaciones y Experiencia. Art. Evaluación de los Intangibles.

López, C. (2008). La importancia de gestionar el valor que no se ve. Harvard Business Review no. 108.p 32.

Marx. Carlos. (1963) "El Capital" Tomo I, Editorial Nacional de Cuba, La Habana, P. 286.

Meseon, Michael. (1985)"Management Individual and Organizational Executive ress, 2da Edición, Nueva York, arper and Roco.

Reynoso, Álvaro. (2007).[www.strategylinksolutions.com](http://www.strategylinksolutions.com).

Rezende, Yara. (2001) Revista Ciencias de la Información. Vol.32 No.2 Agosto 2001.

Art.

Información para los Negocios: los nuevos agentes del conocimiento y La Gestión del Capital Intelectual.

Rivera, Olga. (2007) La Gestión del conocimiento en el mundo académico. Ed Deusto, España, p 94.

Stalber G, Peter Druker (1998) "la clave del éxito en el siglo XXI" The international communication magazine. Num2. Junio Edición: Ericson Connexion.

## BIBLIOGRAFIA

- Karl Marx, El Capital. Tres tomos. Versión digital. [www.bibliociencias.cu](http://www.bibliociencias.cu)
- Karl Marx. Contribución a la crítica de la Economía Política. [www.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/](http://www.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/)
- Karl Marx. Trabajo asalariado y capital. Versión digital. [www.geocities.com](http://www.geocities.com).
- López, V. R. y Nevado, D. (2006): "Gestione y controle el valor integral de su empresa. Análisis Integral: Modelos, Informes Financieros y Capital Intelectual para rediseñar la Estrategia". Díaz de Santos, Madrid.
- Menguzato, M. Renau, J.(1994)\_La dirección estratégica de la empresa; un enfoque innovador del Management.p.31.
- Mendelson, H. y Ziegler, J. (2004): "Los 4 principios de la empresa inteligente. Reinventar la empresa en la era de la información". Deusto.
- Morales Cartaya Alfredo. (2009). Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa Cubana. Editorial.
- Psacharopoulos G y A. Arriaga (1986):"The educational composition of the labour Force: An International comparison". International Labour review 561.
- Pérez Soto, Olga y otros: "Desarrollo Alternativo. Síntesis entre economía política y política económica" Economía y Desarrollo No 1. 2006. Pág. 10.
- Quesnay (1846), Dialogues sur le commerce et les travaux des artisans, en Physicrates, ed. por Diare, París
- Revista Comercio Exterior de México No, 1 año 2004. Art. La nueva fase de desarrollo y el capitalismo del conocimiento.
- Ricardo, David "Principios de Economía Política y Tributación" Encontrado en el sitio web [http://www2.uah.es/econ/hpeweb/textos.Marx, C. \(1980\) El Capital, Siglo XXI editores, México, España, Argentina, Tomo I/Vol.2, Cap.](http://www2.uah.es/econ/hpeweb/textos.Marx,C.(1980)ElCapital,SigloXXIeditores,México,España,Argentina,TomoI/Vol.2,Cap)
- Schultz T (1996) : " Investment in Human Capital". American Economic Review. ; Becker G. (1962): Investment in Human Capital": A Theoretical Anslysis". Journal of Political Economy y Denison E. " Measuring the contribution of education ( and the Residual ) to economic growth" The residual factor and economic growth. OECD.
- Smith, Adan. Una Investigación Sobre la Naturaleza y la Causa de La Riqueza de las Naciones (1776). Encontrado en el sitio web <http://www2.uah.es/econ/hpeweb/textos>.

- Theodore Willian Schultz) EE.UU. 1902-1998), Premio Nobel de Economía en 1979.
- Vázquez Carrazana Xiomara, Nuevo enfoque para el análisis económico financiero en entidades cooperativas productoras de caña. Tesis Doctoral, MES Universidad de Oriente, 2005.