



Mayo 2018 - ISSN: 1696-8352

ACCIONES PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE CONTROL EN LA EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA JESÚS MENÉNDEZ

Autor: Niurbys Velásquez Peña

Lic. en Educación Especialidad Economía
Profesora asistente
Correo: niurvisvp@ult.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Niurbys Velásquez Peña (2018): "Acciones para la mejora del proceso de control en la empresa de comercio y gastronomía Jesús Menéndez", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (mayo 2018). En línea:
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/mejora-control-jesusmenendez.html>

RESUMEN

El fortalecimiento de las organizaciones empresariales a favor de elevar la eficiencia y eficacia en la producción y los servicios es una tarea de primer orden en un escenario adverso y hostil que pone de manifiesto las consecuencias de la crisis global más grande de la historia; contexto en que se desenvuelve la economía cubana la que exige del uso racional de los recursos materiales humanos y financieros, para lo que es necesario del control administrativo en aras del cumplimiento de los planes técnicos económicos en la prestación de los servicios, se desarrolla esta investigación en la empresa de Comercio y Gastronomía Jesús Menéndez, con el objetivo de diseñar un conjunto de acciones para la mejora del proceso de control, que posibilite una eficaz toma de decisiones en el sector del Comercio y la Gastronomía..

Palabras claves: Control- Administración –decisiones.

ABSTRACT

The strengthening of business organizations in favor of raising the efficiency and efficacy in production and services is a first-rate task at an adverse and hostile scene that brings forth the more big outcome of the global crisis of the history; Context that Cuban unravels herself the economy in the one that he demands of rational use of material human resources and financiers, so that it is necessary of administrative control for the sake of the fulfillment of technical plans cheap to run in the fringe benefit of services, develops this investigation at the commerce company itself and Gastronomía Jesús Menéndez, for the sake of designing a set of stock for the improvement of the control process, that he make an efficacious take of decisions at Commerce's sector and the Gastronomy.

Key words: Control- Administración -decisions

Graduada de Licenciatura en Economía en el curso 2007-2008 con 14 años de experiencia. Durante 5 años ha sido profesora en la Sede Universitaria Municipal Jesús Menéndez. Ha recibido 10 cursos de postgrado . Ha participado en 4 eventos municipales, así como en 1 evento nacional, 1 eventos provincial con dos investigaciones Administración del Capital de Trabajo en el municipio Jesús Menéndez y La capacitación económica de los directivos en la UP Educación Municipal del Municipio Jesús Menéndez.

INTRODUCCIÓN

Todo trabajo directamente social o colectivo (Según Carlos Marx) en gran escala, requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que broten de los movimientos del organismo. La dirección es en la actualidad una de las áreas del conocimiento humano más llena de complejidades y desafíos, ya que está obligada a tener resultados productivos y sociales en los plazos previstos, pero al mismo tiempo responde a los requerimientos y principios de la sociedad en la cual se desarrolla, donde los conocimientos y habilidades de los líderes, así como sus ideas y principios desempeñan una función fundamental en la conducción del sistema. A medida que las sociedades crecieron y se hicieron más complejas, fue más notoria la necesidad de contar con administradores, esto llevó a los académicos de aquella época a ponderar la naturaleza de la administración en forma intuitiva.

En Cuba desde el propio triunfo de la revolución se han emprendido acciones para lograr el perfeccionamiento de las direcciones de las empresas y entidades de forma tal que se conjuguen la eficiencia económica y los principios humanistas y sociales del sistema socialista. Uno de los primeros y más preclaro impulsores de estas ideas fue el guerrillero heroico Ernesto Guevara de la Serna.

La presente investigación permitió la realización de un diagnóstico preliminar para determinar cuáles son los hechos y las causas que más inciden en el resultado actual del desarrollo del control en la empresa de Comercio y gastronomía los que se resumen a continuación:

- ☐ La planificación de la empresa se realiza a partir de los objetivos, criterios de medida y acciones enviadas por la provincia de forma mecánica.
- ☐ Sin la discusión y el compromiso de los trabajadores y directivos intermedios.
- ☐ Constituyendo un documento sin salida en los planes de trabajo mensuales ni en los compromisos individuales de cada trabajador.
- ☐ No se cuenta con un sistema de trabajo que favorezca tanto la planeación como el control adecuado y la evaluación sistemática del desempeño de cuadros, directivos y trabajadores.
- ☐ Se abusa de las reuniones como forma de control del trabajo, entre otras dificultades.
- ☐ Los órganos técnicos de dirección no funcionan de acuerdo a los objetivos de trabajo que debe garantizar la empresa en el año.
- ☐ No existe un momento de evaluación del desempeño, por tanto el control pierde efectividad.
- ☐ Sus reuniones no abarcan todos los objetivos concebidos en el plan anual.
- ☐ Sobredimensionando los resultados de las ventas, descuidando otros objetivos.
- ☐ No poseen una adecuada retroalimentación del cumplimiento de los acuerdos.

Los métodos de investigación utilizados fueron:

Del nivel teórico:

- ☐ Histórico-lógico: el mismo permitió caracterizar el control de la Empresa en los últimos 3 años.

☐ Análisis y síntesis de la información: permitió la caracterización de las subdirecciones, departamentos y áreas de trabajo, y a partir de esto evaluar el control de la empresa en su totalidad.

☐ Hipotético-deductivo: posibilitó la determinación de las causas de las dificultades, y las potencialidades de la empresa para la solución de los problemas.

Del nivel empírico:

☐ La observación: permitió evaluar el estado del problema en cada etapa y el cambio en los resultados del trabajo y el comportamiento de los implicados en el proceso.

☐ Encuestas: Se emplearon en la recogida de información sobre los elementos específicos que deben contener los cambios que se proponen así como los referentes de los implicados respecto a los resultados y condiciones en el trabajo.

1.1 Definiciones:

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

“Son funciones de sistemas de jerarquías que implica formas de responsabilidad y autoridad que están típicamente delineadas por medio de los organigramas, manuales y descripciones de los puestos. Esto trae como consecuencia propiciar la base para llevar a cabo las actividades de la organización de una forma ordenada y sistemática” Chruden/Sherman (Administración de personal)

“Consiste en un sistema de información que tiene por objeto ser catalizador, comprende el centro nervioso de la organización, permite que funcionen los cuatro sistemas de recursos: dinero, fuerza humana, material y máquinas, e instalaciones, como un todo integrado” Murdich/Ross (Información básica de computadoras para la Administración)

“Proceso de actuación dinámica y continuada de un hombre sobre otro, con el objeto de conducir su comportamiento y actuación profesional hacia el logro de los objetivos determinados de la empresa”

Ferré Trenzano

(El arte de dirigir) Pensamos que los aspectos que más se destacan en las diversas definiciones de administración abordadas en esta investigación y las que se encuentran en la literatura especializada son de manera sintética los siguientes:

☐ Es un proceso.

☐ Existencia de objetivos.

☐ Jerarquía (estructura)

☐ Eficiencia de la actividad.

☐ Hacer a través de otros.

☐ Coordinación de recursos

Pensamos que los aspectos que más se destacan en las diversas definiciones de administración abordadas en esta investigación y las que se encuentran en la literatura especializada son de manera sintética los siguientes:

☐ Es un proceso.

☐ Existencia de objetivos.

- ☐ Jerarquía (estructura)
- ☐ Eficiencia de la actividad.
- ☐ Hacer a través de otros.
- ☐ Coordinación de recursos.

1.2 Consideraciones básicas acerca de la Administración

Resulta conveniente saber que para administrar se debe contar con algunos elementos básicos que determinan poder emprender el camino movilizador hacia la eficiencia y la eficacia, esto es:

Primero: Se debe poseer una determinada autoridad que nos permita, no sólo tomar la decisión, sino también instrumentar su cumplimiento y ejercer el control. Hay que delegar autoridad a los jefes en todos los niveles, con la finalidad de lograr esa mezcla oportuna entre centralización y delegación. Lo mejor es que todos en la organización compartan responsabilidades.

Segundo: Se debe contar con los recursos necesarios que nos permitan encauzar los esfuerzos hacia la meta trazada. Buenas intenciones, excelentes ideas, pero sin recursos materiales y financieros, más el personal capaz, no se pueden llevar a la práctica los propósitos de la organización. Lo más fácil es criticar, lo difícil es tener la responsabilidad y lograr mejor decisión con los recursos disponibles.

Tercero: Es imprescindible dominar la misión de la Organización y las políticas que enmarcan su actuación. Si desconocemos adonde se quiere llegar de nada vale tener autoridad y recursos, pues serán mal empleados y no se logrará la eficiencia.

Cuarto: Debemos contar con una estrategia que nos ayude a desandar el camino que enlaza la situación actual y el futuro al que se quiere llegar. Con respecto a las funciones básicas, a la vez que ellas se constituyen en un ciclo directivo que se desarrolla en espiral, a su vez cada una se constituye un ciclo en si misma, es decir la planificación necesita ser planificada, organizada, mandada (dirigida, liderada) y controlada. Así sucede con el resto de las funciones.

1.3 Funciones Administrativas

A principios de este siglo, un industrial francés de nombre Henri Fayol escribió que todos los administradores desempeñan cinco funciones administrativas: planeación, organización, dirección, coordinación y control. En la actualidad, existe unanimidad al reconocer cuatro funciones básicas: planeación, organización, liderazgo y control .que realizan los directivos con independencia de su posición en las organizaciones.

Todo acto directivo es la integración de las cuatro funciones básicas que están presentes siempre en cualquier momento de la organización. El ciclo se está reproduciendo continuamente dentro de las organizaciones y en escala creciente. Cada función está ligada a las demás, dependen unas de las otras y se complementan mutuamente La Naturaleza interactiva del Proceso Administrativo A continuación detallaremos las mismas:

Función Planeación.

La planeación es la primera y más importante de las funciones consiste en proyectar de antemano las metas y acciones de la organización, implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones, basándose en algún método, plan o lógica más que en una mera suposición. La planeación es definir por anticipado:

¿Qué ha de hacerse?

¿Cómo, Cuándo, y dónde hacerse?

¿Quién lo ha de hacer y con qué?

Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos, permitiendo:

- Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- Que los miembros realicen actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.
- Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.

Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

Pasos para la planeación

- 1 - Selección de las metas de la organización.
- 2 - Elegir los medios correctos para alcanzar dichas metas
- 3 - Se fijan los objetivos por departamentos, áreas, secciones, etc
- 4 - Se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática

Al seleccionar los objetivos y elaborar los programas, el administrador considera su factibilidad y si serán aceptables a los directivos y empleados de la organización.

Importancia de la planeación

La planeación según James Stoner (2000) es la función principal de la administración, la deberíamos concebir como las raíces de un magnífico roble, de donde brotan las ramas de la organización, el liderazgo y el control.

Sin planes los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros lo sigan. Sin un plan los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. Convirtiéndose el control en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. Esta es la razón por la que hay que dedicar tanta atención a las estrategias organizativas y a los planes que los principales administradores elaboran para satisfacer las metas generales de la organización.

1.4 Función Control

El control implica determinar si la actividad o tarea realizada o en proceso de ejecución se efectuó o efectúa de acuerdo con lo previamente establecido o si el estado del sistema en un momento dado se corresponde con el estado deseado o normal, con la finalidad de corregir o evitar las desviaciones en el caso de que éstas ocurrieran.

Concepto y evolución del Control

Uno de los temas más actuales del nuevo milenio es precisamente el Control. Realmente controlar permite comprobar y valorar el estado de cumplimiento y ejecución de las diferentes funciones del sistema y el grado de aproximación a los diferentes objetivos propuestos. Al controlar se retroalimentan los órganos de dirección y se motivan a generar nuevas señales e impulsos a la actividad del sistema. Realmente se ha generado una deformación interpretativa de las funciones del control. Muchos directivos creen que se controla para corregir la desviación del sistema, para sancionar incumplidores y acumular información sobre deficiencias. Esta sería una de las caras de la moneda, pero se controla también para descubrir las experiencias más útiles y productivas, detectar

cumplidores y estimular su actitud. El control no tiene por qué convertirse en una actividad de signo negativo.

La empresa no solo tiene el deber de conocer su entorno; sino también de predecirlo, adaptarse a él y tratar de propiciar cambios basados en dicho conocimiento. Esto ha traído como resultado que los sistemas de dirección hayan evolucionado y la gestión se centre en variables como la calidad, la innovación, servicios, gestión de la información, la dirección estratégica, los recursos humanos, la capacidad de liderazgo, destacándose en los años más recientes en autores como Lorino, (1996); Sullá, (1999); Jordan, (1999), el “valor” de los productos y servicios como piedra angular en el desarrollo de la competitividad de una organización.

El proceso básico de control, dondequiera que se encuentre y como quiera que se controle, incluye tres pasos:

1. Establecer estándares
2. Medir el desempeño con dichos estándares,
3. Corregir las variaciones de los estándares y los planes.
4. Tomar medidas

Importancia del Control dentro del proceso administrativo

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

Por lo general, el control gerencial debe asumirse como un sistema de retroalimentación que pase por la medición del desempeño real, comparación de esta medición contra los estándares e identificar y analizar las desviaciones, para entonces hacer las correcciones necesarias y desarrollar un programa correctivo con el fin de llegar al desempeño deseado.

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

Para Robbins (1996) el control puede definirse como en conclusión se puede definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

Para que funcionen los controles es necesario que estén hechos a la medida de los planes y puestos, de los directivos individuales y sus personalidades y de las necesidades de eficiencia y efectividad.; dicho de otra manera, deben estar diseñados para que también señalen las excepciones

en los puntos críticos, para que sean objetivos, flexibles, se adapten al clima organizacional, sean económicos y conduzcan a una acción correctiva.

Según su propósito y naturaleza:

Principio del propósito del control: La tarea del control es asegurar que los planes

tengan éxito mediante la detección de sus desviaciones y proporcionar una base para tomar la acción necesaria para corregir las desviaciones indeseables, posibles o reales.

Este principio insiste en que el propósito del control es asegurar que se logren los objetivos mediante la detección de las desviaciones y llevar a cabo la acción correctiva para alcanzarlos. El control, como la planeación, idealmente debe mirar al futuro, por lo que por lo general no se prevé sistemas de control de información adelantada, excepto la que se recibe como información histórica.

Principio de responsabilidad del control: La responsabilidad principal del control recae sobre el gerente que tiene a su cargo el desempeño de los planes en particular de que se trate. Puesto que la delegación de autoridad, la asignación de tareas y la responsabilidad por ciertos objetivos recaen sobre gerentes individuales, se desprende que el control sobre este trabajo debe ejercerlo cada uno de ellos., esta responsabilidad no se puede renunciar o cancelar sin cambios en la estructura organizacional.

Pasos del proceso de control

La definición del control que hemos utilizado antes indica lo que se pretende lograr con el control, no indica lo que realmente es el control, la definición dada por Robert j Mockler incluye los elementos esenciales del proceso de control :

El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación , para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información , para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados, para establecer si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen de la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales .

La definición de Mockler divide el control en cuatro etapas.

1 - Establecer parámetros y métodos para medir el rendimiento, estarán definidos en términos claros medibles que incluye plazos específicos, esto resulta importante por varios motivos en primer lugar mejorar las habilidades de los empleados

2 - Medir el desempeño Como todos los aspectos del control es un proceso constante y repetitivo, dependiendo su frecuencia del tipo de actividad que se mida.

3 - Determinar si el rendimiento concuerda con el estándar. Es el paso más fácil del proceso de control, pues se supone que las complejidades ya fueron resueltas en los primeros pasos, ahora se trata de medir los resultados con las metas o criterios determinados con anterioridad.

4 - Tomar medidas correctivas. Este paso es necesario si el desempeño no cumple con los niveles establecidos y el análisis indica que se requiere la intervención.

Es evidente que un motivo por lo que es necesario el control , es vigilar el avance y corregir errores , ayuda a los administradores hacer el seguimiento de los cambios ambientales y las repercusiones que estos producen en el avance de la organización, la importancia de agregar valores a los productos y los servicios como manera para crear demanda por parte de los clientes , los cambios de las culturas organizacionales y de los trabajadores , así como la necesidad cada vez mayor , de delegar y trabajar en equipo en la organización.

DESARROLLO

Caracterización de la empresa de Comercio y Gastronomía. La empresa de Comercio y Gastronomía, con domicilio legal en calle 2 s/n Los Pinos. Jesús Menéndez .Las Tunas tiene como objeto social aprobado mediante la Resolución No 2726 de fecha 31 de diciembre de 2005, emitida por el ministro de Economía y Planificación:

1 - Comercializar de forma minorista, productos alimenticios, industriales, y agrícolas en moneda nacional.

2 - Brindar servicios gastronómicos en la red de comercio y gastronomía en pesos moneda nacional .a la población y a trabajadores de organismos e instituciones de acuerdo a las autoridades del Ministerio de Economía y planificación por cheque.

3 - Elaborar en el centro de elaboración productos alimenticios con destino a la red de comercio y gastronomía en pesos moneda nacional. Brindar servicios de alojamiento no turístico (restaurantes, cafeterías, centros - nocturnos, hoteles, a la población y organismos) en pesos moneda nacional. .

☐ Alquiler de equipos y medios disponibles de la empresa a organismos y entidades en pesos moneda nacional.

☐ Comercializar de forma minorista, a través de las tiendas comisionistas bienes de consumo e intermedios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de comercio Interior, en pesos moneda nacional.

☐ Comercializar de forma minorista, otros productos según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior. , en pesos moneda nacional. .

☐ Brindar servicios de transportación y comedor obrero a los trabajadores en pesos moneda nacional.

☐ Ofertar servicios de buffet y protocolo a entidades en pesos moneda nacional.

Para ello la entidad posee una plantilla aprobada de 903 capacidades, y una plantilla cubierta de 736 trabajadores, donde contamos con:

Dirigentes 168

☐ Mujeres 487

☐ Técnicos 92

Administrativos 27

Servicios 304

Operarios 145

Del total de la plantilla cubierta 443 trabajadores se encuentran directos a la prestación de servicios, perteneciendo 487 al sexo femenino y 249 al masculino .

Con las siguientes calificación técnica profesional

Graduados de nivel superior – 21

Graduados de nivel medio superior – 17

Graduados de técnico medio - 122

Graduados de nivel medio – 316.

La entidad se encuentra conformada por 5 subdirecciones como son:

- ☐ - Subdirección de Comercio
- ☐ - Subdirección de Gastronomía
- ☐ - Subdirección de Economía
- ☐ - Subdirección de Recursos Humanos
- ☐ - Subdirección de Contabilidad.

33

Y cuenta además con 169 establecimientos de ellos corresponden a comercio ciento cuatro, sesenta y siete de gastronomía tradicional, un centro de elaboración, dos comedores obreros , tres almacenes , uno de bebidas y licores , uno de gastronomía, uno de insumos y materiales de la construcción. Estas unidades están distribuidas en 15 áreas, De ellas once rurales, cuatro mixtas, 2 dos urbanas, dos de comercio y dos de gastronomía. Existe un grupo de auditoría, que lo integran 3 auditores que se dedican al control desde el punto de vista económico, pero no funciona ningún equipo multidisciplinario que se dedique a la realización de las visitas sistemáticas a las áreas y unidades. Está conformado el grupo de inventaristas, lo cual lo integran 9 trabajadores, que se dedican a la realización de los inventarios en las áreas, pero no todos son graduados de la especialidad de economía o contabilidad.

La misión de la empresa consisten en:

Misión:

Ofertar productos y servicios comerciales y gastronómicos, con la calidad requerida, tendente a satisfacer las necesidades crecientes de la población con una elevada protección, incidiendo notablemente en el desarrollo socioeconómico del país.

Procedimiento de investigación

Para desarrollar la presente investigación se establece un procedimiento que permite al investigador un estudio integral y profundo del diagnóstico realizado. Se utilizaron la encuesta y la revisión de documentos como instrumentos de Investigación que facilitaron y ayudaron en el proceso de recolección de información para luego, con la aplicación del método lógico, procesar y analizar los resultados que permitieron arribar a las valoraciones finales sobre el proceso objeto de estudio.

La muestra utilizada fue seleccionada de forma aleatoria y representa el 82,3 % de los directivos y el 12,5 % de la totalidad de los trabajadores de la empresa, se le realizó al 75, 3 % de los trabajadores.

Perfeccionamiento de la administración

En el diseño o elaboración de acciones para el perfeccionamiento de la administración como sustento para el desarrollo continuo de los procesos; se requiere establecer un conjunto de acciones que siga la lógica interna del proceso a través de sus componentes y etapas en las cuales se describen las funciones generales de la dirección ajustadas a los criterios definidos sobre administración.

Al tenerse en cuenta que, a partir de las insuficiencias y suficiencias determinadas, se elaborarán las acciones que generen un cambio y garanticen de este modo el perfeccionamiento de las actividades relacionadas con la administración , la cual facilita la toma de decisiones al asumir como premisa la necesidad

Perfeccionamiento de la administración

En el diseño o elaboración de acciones para el perfeccionamiento de la administración como sustento para el desarrollo continuo de los procesos; se requiere establecer un conjunto de acciones que siga la lógica interna del proceso a través de sus componentes y etapas en las cuales se describen las funciones generales de la dirección ajustadas a los criterios definidos sobre administración. Al tenerse en cuenta que, a partir de las insuficiencias y suficiencias determinadas, se elaborarán las acciones que generen un cambio y garanticen de este modo el perfeccionamiento de las actividades relacionadas con la administración, la cual facilita la toma de decisiones al asumir como premisa la necesidad del cambio en la manera de concebir los procesos administrativos.

Diagnóstico del sistema de control de la empresa.

La empresa de Comercio y Gastronomía, con domicilio legal en calle 2 s/n Los Pinos. Jesús Menéndez .Las Tunas Tiene como objeto social aprobado mediante la Resolución No 2726 de fecha 31 de diciembre de 2005, emitida por el ministro de

Economía y Planificación:

☐ Comercializar de forma minorista, productos alimenticios, industriales, y agrícolas en moneda nacional.

☐ Brindar servicios gastronómicos en la red de comercio y gastronomía en pesos moneda nacional .a la población y a trabajadores de organismos e instituciones de acuerdo a las autoridades del Ministerio de Economía y planificación por

cheque.

☐ Elaborar en el centro de elaboración productos alimenticios con destino a la red de comercio y gastronomía en pesos moneda nacional.

☐ Brindar servicios de alojamiento no turístico (restaurantes, cafeterías, centros - nocturnos, hoteles, a la población y organismos) en pesos moneda nacional. .

☐ Alquiler de equipos y medios disponibles de la empresa a organismos y entidades en pesos moneda nacional.

Comercializar de forma minorista, a través de las tiendas comisionistas bienes de consumo e intermedios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de comercio Interior, en pesos moneda nacional.

32

Comercializar de forma minorista, otros productos según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior. , en pesos moneda nacional. Brindar servicios de transportación y comedor obrero a los trabajadores en pesos moneda nacional. Ofertar servicios de buffet y protocolo a entidades en pesos moneda nacional. Para ello la entidad posee una plantilla aprobada de 903 capacidades, y una plantilla cubierta de 736 trabajadores, donde contamos con:

☐ Dirigentes 168

☐ Mujeres 487

☐ Técnicos 92

Administrativos 27

Servicios 304

Operarios 145

Del total de la plantilla cubierta 443 trabajadores se encuentran directos a la prestación de servicios, perteneciendo 487 al sexo femenino y 249 al masculino. Con las siguientes calificación técnica profesional

Graduados de nivel superior – 21

Graduados de nivel medio superior – 17

Graduados de técnico medio - 122

Graduados de nivel medio – 316.

La entidad se encuentra conformada por 5 subdirecciones como son:

- ☐ - Subdirección de Comercio
- ☐ - Subdirección de Gastronomía
- ☐ - Subdirección de Economía
- ☐ - Subdirección de Recursos Humanos
- ☐ - Subdirección de Contabilidad.

33

Y cuenta además con 169 establecimientos de ellos corresponden a comercio ciento cuatro, sesenta y siete de gastronomía tradicional, un centro de elaboración, dos comedores obreros, tres almacenes, uno de bebidas y licores, uno de gastronomía, uno de insumos y materiales de la construcción. Estas unidades están distribuidas en 15 áreas, de ellas once rurales, cuatro mixtas, 2 dos urbanas, dos de comercio y dos de gastronomía.

Existe un grupo de auditoría, que lo integran 3 auditores que se dedican al control desde el punto de vista económico, pero no funciona ningún equipo multidisciplinario que se dedique a la realización de las visitas sistemáticas a las áreas y unidades. Está conformado el grupo de inventaristas, lo cual lo integran 9 trabajadores, que se dedican a la realización de los inventarios en las áreas, pero no todos son graduados de la especialidad de economía o contabilidad.

La misión de la empresa consisten en:

Misión: Ofertar productos y servicios comerciales y gastronómicos, con la calidad requerida, tendente a satisfacer las necesidades crecientes de la población con una elevada protección, incidiendo notablemente en el desarrollo socioeconómico del país.

Procedimiento de investigación

Para desarrollar la presente investigación se establece un procedimiento que permite al investigador un estudio integral y profundo del diagnóstico realizado. Se utilizaron la encuesta y la revisión de documentos como instrumentos de Investigación que facilitaron y ayudaron en el proceso de recolección de información para luego, con la aplicación del método lógico, procesar y analizar los resultados que permitieron arribar a las valoraciones finales sobre el proceso objeto de estudio.

La muestra utilizada fue seleccionada de forma aleatoria y representa el 82,3 % de los directivos y el 12,5 % de la totalidad de los trabajadores de la empresa, se le realizó al 75, 3 % de los trabajadores.

Perfeccionamiento de la administración

En el diseño o elaboración de acciones para el perfeccionamiento de la administración como sustento para el desarrollo continuo de los procesos; se requiere establecer un conjunto de acciones que siga la lógica interna del proceso a través de sus componentes y etapas en las cuales se describen las funciones generales de la dirección ajustadas a los criterios definidos sobre administración.

Al tenerse en cuenta que, a partir de las insuficiencias y suficiencias determinadas, se elaborarán las acciones que generen un cambio y garanticen de este modo el perfeccionamiento de las actividades relacionadas con la administración, la cual facilita la toma de decisiones al asumir como premisa la necesidad del cambio en la manera de concebir los procesos administrativos.

II.2 Diagnóstico del sistema de control de la empresa.

Se analizó la planeación el control de la empresa partiendo, de que no es posible analizar el control sin tener en cuenta la relación que tiene con la planeación. Además teniendo en cuenta que la administración hay que verla como un todo, por el enfoque sistémico que posee, en el diagnóstico se analizaron las funciones de organización y dirección. Se analizó el plan anual, su relación con los objetivos, criterios de medida, y acciones, comparándolo con el banco de problemas que se tienen elaborado.

A partir de esto se revisaron sistemas de reuniones, planes de trabajo y un conjunto de planes derivados del plan anual y de otros documentos rectores, el sistema de control y evaluación del desempeño donde obtuvimos: La planificación anual de la empresa se realiza a partir de objetivos y acciones enviados por la provincia, los cuales son implantados de forma mecánica, sustituyendo algunos elementos. Siendo éste elaborado por el consejo de dirección estrecho, con la participación de los subdirectores, no así con los departamentos ni la consulta con los trabajadores de las áreas correspondientes y por tanto no constituye un compromiso de cada uno de los trabajadores, ni se conocen las metas y tareas que debe garantizar la organización por etapas y en todo el año para cumplir sus metas y objetivos trazados.

Este plan anual, no tiene salida a través de los planes mensuales en la empresa ni en las áreas, por lo se convierte en un documento muerto desde su propio nacimiento.

35

El plan temático del Consejo de Dirección (CD) no recoge el tratamiento de todos los objetivos propuestos para el año, por lo que éstos se quedan sólo en la redacción del plan anual. En los planes mensuales de trabajo del año 2010 se consignan en sus mayorías un conjunto de afectaciones relacionadas con el control, las que no se corresponden con todos los objetivos de la empresa, donde se sobredimensionan las reuniones. Se pudo evidenciar además la existencia de una mayor cantidad de afectaciones de las instancias Municipales y Provinciales que las referidas a la empresa.

☐ 52 tareas de las planificadas corresponden a la empresa

Dentro de ellas chequeos, visitas, reuniones, despachos, recorridos, atención a la población, revisión de nóminas, día de preparación de cuadro y reserva, consejos de dirección (no dando salida éste plan de trabajo a todos los objetivos del año)

☐ 113 tareas corresponden a otras instancias Las actas del CD revelan faltas de exigencias a indisciplinas cometidas en el

incumplimiento de acuerdos sin una adecuada justificación. Existen acuerdos del CD muy amplios y difíciles de medir y otros que constituyen funciones, Un ejemplo de estos últimos puede ser: Conformar listado de guardia obrera para el puesto de mando en el horario de 7:00am a 7:00pm y fines de semana, sin haber un encargado de controlar el cumplimiento de la misma. Otro ejemplo es: se solicitan a la Provincia ciertas informaciones y el próximo mes aparecen como que están en ejecución, cómo puede estar una solicitud sin hacer, puede que lo que esté en ejecución sea el

resultado de la gestión, pero eso no se deja ver con claridad. Existen aspectos que no se abordan en los CD y que constituyen objetivos del año, ejemplo:

- El ahorro del 20% del combustible.
- La gestión de venta (acciones).
- Preparación y superación técnica profesional (muy válido)
- La motivación del trabajo.(escasa)

36

- Atención a cuadros y reservas.
- Asesoramiento jurídico (muy poco)
- Ciencia y técnica (casi nula).

No existe un plan de acciones para resolver el banco de problemas, ya que el mismo sólo recoge problemas materiales de las unidades; ningún otro proceso de la empresa se ve reflejado, Como mejorar algo que no está recogido como problemas de la empresa y existen problemas de capacitación, la motivación de los trabajadores, entre otros. La preparación y superación de los Recursos humanos no tiene una adecuada representación en los planes de trabajo, ni en los Consejos de dirección, aunque ha mejorado en los últimos tiempos. El plan de capacitación declara problemas actuales como:

- ☐ Falta de preparación y nivel cultural del personal en general y de los directivos administrativos.
- ☐ Pocos graduados de nivel superior.
- ☐ Poca motivación por la superación de los trabajadores.
- ☐ No hay proyectos de capacitación en correspondencia con las necesidades específicas por puestos de trabajo. El reglamento disciplinario está confeccionado de forma adecuada en correspondencia con el funcionamiento de la empresa aunque no precisa el tiempo de vigencia, ni permite dar a conocer si éste puede ser modificado o no.
- ☐ La empresa discutió el presupuesto para el año 2010 sin tener respaldo de materiales y materias primas. La empresa no tiene diseñado en la práctica un sistema de trabajo que cuente con las siguientes etapas Planificación, Organización y orientación del trabajo, ejecución y control, Evaluación del desempeño.

Los mecanismos de control que utiliza el consejo de dirección y los directivos de los niveles intermedios resultan ineficientes, dado por una inadecuada organización del

37

trabajo y delimitación de funciones, esto se pudo comprobar en la revisión de documentos del consejo de dirección , discusiones de auditorías externas e internas.

Otras deficiencias detectadas fueron:

- 1 - Las áreas se subordinan a la propuesta de la empresa para la confección de los planes
- 2 - El plan de venta es casi lineal por mes, no se tiene en cuenta los meses de mayor demanda.
- 4 - Se lleva una estadística del comportamiento de los principales indicadores económicos por años, pero no se realiza un análisis profundo de esta, sino se lleva una estadística sin análisis cualitativo.

5 - No se realizan los controles en la base de forma sistemática.

6 - En ocasiones los controles no son precisos, objetivos, completos, ni preventivos.

7 - El tipo de control que más se utiliza es el posterior a la acción de ahí que trae consigo que las pérdidas se incrementen y con ello el número de medidas disciplinarias.

8 - Falta de control sistemático por parte del nivel provincial, el Sectorial (El año anterior realizaron 3 inspecciones en el año.)

9 - No se realizan regularmente encuestas a la población para saber el grado de satisfacción en cuanto a la calidad de los servicios que se prestan en las unidades gastronómicas fundamentalmente y en caso negativo adoptar las medidas oportunas.

10 - No existe un sistema de control que relacione lo que reciben las unidades en cuanto a surtido y lo que ofertan diariamente.

En las encuestas realizadas (ver anexo 4)

A Jefes de departamentos

☐ Poco tiempo de experiencia en el cargo.

☐ No tienen delimitados los objetivos que le corresponden según el área que dirigen , en algunos casos se refieren al plan de trabajo .

☐ El 50% valora la efectividad del funcionamiento del CD bueno, mientras el 50% lo valora de regular.

☐ Consideran insuficiente el tiempo dedicado a la planificación y el control, debido a que son afectados por tareas que los separan de sus puestos, orientadas por la empresa.

38

☐ No mostraron documentos tales como planes de trabajo con tareas y/o acciones que deben ejecutar en el año, ellos refieren que lo cumplen y es sistemático porque no varía mensualmente.

☐ Reciben algunos meses evaluación personal por el desempeño profesional que evidencian en el trabajo ,pero no existe constancia de esto.

Administradores de unidades del comercio y la gastronomía.

☐ No se rigen por un plan de trabajo elaborado.

☐ Tienen poco conocimiento de los objetivos generales de la empresa del municipio.

☐ Ellos concuerdan en los principales problemas de la empresa

- Condiciones materiales

- Organización del trabajo

- Planificación del trabajo

- Estimulación de trabajadores

- Control de actividades

- Falta de preparación de cuadros y directivos

- Falta de motivación para el desempeño de las funciones

Subdirectores

☐ De los subdirectores entrevistados solo uno lleva tiempo de experiencia en su puesto , los demás llevan meses desempeñando la labor.

☐ Son incumplidas muchas de las tareas planificadas en el plan de trabajo, los planes cambian diariamente respecto a lo ya planeado.

☐ En cuanto a la evaluación personal por el desempeño profesional el 100% expone que se hace anual .Referido a la evaluación de forma general de la planeación y el control

Planeación 50% regular 50% bien

Control 50% regular 50% bien

Trabajadores

☐ No todos conocen los objetivos generales de trabajo de la empresa.

39

☐ Se discuten con los trabajadores los planes anuales antes de aprobarse, pero no evidencia la garantía de recursos de materiales y materias primas.

☐ No poseen un plan individual con las tareas a realizar de acuerdo a la función que realizan

☐ El control que realizan los superiores es considerado insuficiente.

☐ En observaciones realizadas se comprobó que la gran mayoría de trabajadores sólo se interesan por el funcionamiento de su

departamento, no considerando a la empresa como un todo. Las dificultades evidenciadas en la administración de la organización repercute negativamente en los resultados económicos de la misma destacándose los siguientes indicadores.

1 - La no correspondencia entre los niveles de venta y la baja productividad del trabajo.

2 - La correlación negativa entre el salario medio y la productividad en el año 2008según se muestra en el anexo.

3 - De los 3 años analizados se obtienen que durante los años (2008, 2009, 2010) la empresa ha cumplido su plan de venta ,a pesar de esto en el año 2009 obtuvo pérdidas y en los dos años anteriores ha incumplido su plan de utilidades.

4 - Los datos mostrados en los balances financieros actualmente no son confiables pues desde el mes de mayo del año 2009 la empresa perdió la condición de contabilidad.

5 - No se realizan análisis de indicadores tan importante como liquidez, solvencia económica a partir de los estados financieros.

6 - El capital de trabajo durante los tres años se mantiene negativo.

Se realizan las siguientes tareas por funciones.

En cuanto a las funciones de Organización y dirección existen las deficiencias siguientes:

- No se ve a la organización como un sistema integrado.

- Deficiente política de cuadros en cuanto a la selección, preparación y atención de los cuadros y sus reservas.
- No se realizan los consejos económicos.

40

- Existe falta de motivación de los trabajadores para asumir cargos de dirección.

Evaluación Económica

A continuación presentamos un análisis de lo que ha representado para la entidad la no realización de un control oportuno antes de la acción, preventivo y eficaz.

Tabla No1 Relación que existe entre los principales indicadores de la empresa , los faltantes y la afectación a trabajadores. Años u/m ventas utilidad faltantes trabajadores procesados

2008 mp 59,320,5 546,3 16, 2 9

2009 mp 59 370,5 (1 955,8) 31,2 4

2010 mp 61 788,6 428,9 3,6 3

Total 180 479,6 51,0 16

En el período analizado el monto por faltante de la empresa es de \$ 51000,00 ,incrementando los gastos gran parte de éste; afectando en gran medida los resultados de la empresa. Por otra parte se ha visto afectado su capital humano ya que han sido sancionados por hechos delictivos en el período analizado 16 administrativos, en los cuales se invirtió recursos materiales y financieros para su preparación. En el 2008 las ventas se comportaron a un 103%. En el 2009 se cumplieron en un 103%. En el 2010 se cumplieron en un 105 %.

II.3 Conjunto de acciones para la mejora del proceso de control en la empresa de Comercio y Gastronomía Jesús Menéndez, criterios a cerca de la valoración de la posibilidad de aplicación.

1. Realizar una actualización del diagnóstico de la empresa con la participación colectiva de sus trabajadores para determinar con claridad sus necesidades y potencialidades.

Fecha de cumplimiento: 15de marzo /2011 Responsable : director

2. Realizar un estudio del comportamiento de la empresa en los últimos 3 años, determinar regularidades.

Fecha de cumplimiento: 30 de Marzo del 2011. Responsable: C/D.

3. Discutir con los trabajadores de la empresa la adecuación del plan anual , para lograr su aceptación o modificación, según los criterios que emitan los mismos en las diferentes áreas de trabajo.

Fecha de cumplimiento: 30 de marzo /2011 responsable: Director

4. Aprobar en el consejo de dirección el plan anual con las modificaciones realizadas.

Fecha de cumplimiento. 30 de marzo del 2011 Responsable: Director

5. Perfeccionar el sistema de visitas a las áreas y unidades, como vía práctica de mantener el vínculo con la base y comprobar cómo marcha el cumplimiento de los planes y los ingresos, para un mejor control.

Fecha de cumplimiento: 30 de marzo /2011 Responsable: Director

6. Realizar los consejos económicos mensuales para conocer las deficiencias de las unidades administrativas y adoptar las medidas oportunas.

Fecha de cumplimiento: t/Mese s Responsable: Subdirector Económico.

COCLUSIONES

1. Los fundamentos teóricos acerca de la gestión administrativa y el control, permitió establecer las bases para las acciones de mejora del proceso de control en la empresa de Comercio y Gastronomía Jesús Menéndez.

2. El procedimiento para el establecimiento de las acciones del proceso de control posibilitó la determinación de los puntos clave de control, lo que propició una reducción de las insuficiencias existentes en la gestión administrativa.

3. Las acciones propuestas en la investigación resultan de carácter práctico y radica en aplicar la teoría administrativa a las características de la actividad comercial.

4. Las acciones propuestas posibilitó el mejoramiento en el proceso de toma de decisiones en dicha entidad.

45

BIBLIOGRAFÍA

1. Administración. Primera parte. Quinta Edición McGraw Hill, 2000. Editorial Félix Varela, La Habana, 2007

2. Administración. Segunda parte. Quinta Edición .Mc Graw Hill, 2000. Editorial Félix Varela, La Habana, 2007

3. El pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara, Carlos tablada Pérez. Edición Casa de las Américas, año....

4. Nelson Murcia Alonso El estilo Martiano de Dirección. Temáticas gerenciales Cubanas 1999. Primera Edición Noviembre 1999.

5. Daylenis Areas Gallego...2005

6. Lic. Angel Enríquez Cordovés Reyes. Propuesta de Perfeccionamiento Funcional de la administración de los servicios en el Centro Universitario de Las Tunas. Las tunas 2007.

Maestría

7. Bennis, W. y Nanus, B. Leaders: the strategies for taking charge Ed. Harper and Row, Publisher Inc. 1985

8. Koontz, Harold, Weirich, Heinz(1995): Elementos de Administración, Quinta Edición, Ed.Mc Graw-Hill, México.

9. Koontz, H. y Weihrich, H. Elementos de Administración, Ed. MES, La Habana, 1991

10. Chiavenato, I., Introducción a la teoría general de la Administración: Ed Mc Graw- Hill Interamericana, México 1994.

11. Mary Parker Follet Administración Mc graw hill 8 acomodarlo arriba)

12. Koontz,