



mayo del 2001

ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DEL TRABAJO

PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL. ALGUNAS EXPERIENCIAS PARA LA CONFECCIÓN DEL EXPEDIENTE

Resumen / Abstract

.El perfeccionamiento empresarial es el más profundo, extenso y trascendente cambio económico que ha tenido lugar en la economía cubana. Se trata de un nuevo sistema de gestión que transforma la organización y dirección de la economía, en el que es la empresa estatal, el núcleo principal. El perfeccionamiento de la empresa estatal tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, mediante el otorgamiento de facultades y el establecimiento de las políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de jefes y trabajadores. Todo lo anterior conlleva cambios en todos los subsistemas de la empresa, los cuales deben quedar bien integrados e interrelacionados para lograr verdaderamente un incremento de la eficiencia y la eficacia del proceso objeto de estudio. Dichos cambios deberán quedar reflejados y fundamentados en el expediente de perfeccionamiento empresarial, el cual incluye además el efecto económico de las medidas propuestas.

The enterprise improvement is the deepest, extensive and important economic change that has place in the cuban economy. One is a new system of management that transforms the organization and direction of the economy, in which it is the state company, the main nucleus. The improvement of the state company must like central objective increase its efficiency and competitiveness to the maximum, by means of the granting of faculties and the establishment of the policies, principles and procedures that prohang to the development of the initiative, the responsibility of heads and workers. All the previous one entails changes in all the subsystems of the company, which must be integrated and interrelated well to truely obtain an increase of the efficiency and the effectiveness of the process study object. These changes will have to be reflected and based on the file of enterprise improvement, which includes in addition the economic effect to the propose measures.

Palabras claves / Key words

Perfeccionamiento empresarial, organización, eficiencia, competitividad

Enterprise improvement, organization, efficiency, competitiveness

INTRODUCCIÓN

En el trabajo se presentan algunas recomendaciones con vistas a acometer la confección del **expediente de perfeccionamiento** empresarial de forma lógica, de manera que permita obtener los objetivos que persigue el perfeccionamiento, integrando todos los subsistemas con el enfoque en proceso.

El trabajo se basa en las experiencias obtenidas en la confección de expedientes de perfeccionamiento empresarial y en la aplicación de técnicas propias de la ingeniería industrial con énfasis en el trabajo de grupos.

DESARROLLO

El perfeccionamiento empresarial es el más profundo, extenso y trascendente cambio económico que ha tenido lugar en la economía cubana. Se trata de un nuevo sistema de gestión que transforma

Carmen García Álvarez, Ingeniera Industrial, Profesora Auxiliar, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE), Ciudad de La Habana
e-mail: cgarcia@ind.ispjae.edu.cu

la organización y dirección de la economía en el que es la empresa estatal, el núcleo principal.¹

El perfeccionamiento de la empresa estatal tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, mediante el otorgamiento de facultades y el establecimiento de las políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de jefes y trabajadores.²

La empresa, una vez perfeccionada, tiene la organización y estructura adecuada, se ha logrado una separación efectiva de las funciones empresariales de las estatales y ha establecido sus relaciones funcionales internas, convirtiendo en unidades básicas empresariales las actividades de servicio, abastecimientos y otras. Se dota a la empresa de las facultades necesarias para hacer depender solo de ella los resultados de la producción y el aumento sistemático de la productividad. Puede operar cuentas bancarias en ambas monedas, su contabilidad refleja los hechos económicos y es sometida a auditorías todos los años. Se consolida el trabajo en grupo, se elevan las facultades del jefe de brigada. Los trabajadores dominan los principios y procedimientos que se aplicarán. La admisión al trabajo y las promociones se basan en la idoneidad demostrada por el trabajador. Se aplica una nueva escala salarial y todos los trabajadores incluidos los dirigentes, vinculan sus salarios a los resultados de la producción y los servicios.

La empresa perfeccionada elabora su plan de negocios, cuenta con una planificación estratégica a mediano plazo y aplica la dirección por objetivos. Se organizan las juntas de gobierno para controlar y evaluar el desempeño de las entidades. Pueden además estas empresas, crear reservas a partir de las utilidades después de impuestos, para inversiones, desarrollo e investigación y excepcionalmente como estímulo a los trabajadores, si es propuesto y autorizado por el Gobierno. En resumen, la empresa en perfeccionamiento empresarial ha creado las condiciones requeridas para comenzar con la necesaria autonomía un proceso de mejora continua en todas las esferas de la actividad empresarial que asegure una alta eficiencia.¹

Para efectuar los cambios antes mencionados y lograr el incremento de la eficiencia empresarial será necesario, en primer lugar, lograr un cambio en la mentalidad de las personas de la organización, tanto de los jefes como de todos los trabajadores. Todos deberán comprender que el éxito o fracaso de la empresa depende de su director, del colectivo de dirección y del colectivo de trabajadores.

Debido a esto, el proceso de aplicación del perfeccionamiento empresarial parte, como paso fundamental, de la preparación de todos los trabajadores y de todas las organizaciones que integran la empresa. Esta preparación no debe ser formal, sino que es necesario integrar realmente a todos los trabajadores en el proceso de cambio, buscando la participación de todos en la detección de los problemas y la búsqueda de soluciones con creatividad, donde cada cual aporte sus iniciativas en la búsqueda de la eficiencia.

El segundo paso en la aplicación del perfeccionamiento empresarial es la elaboración del diagnóstico. En este paso es conveniente integrar la mayor cantidad de personas posibles, de manera que los problemas se vean desde diferentes puntos de vista y en los diferentes niveles. Es conveniente en este paso,

aplicar las técnicas de trabajo en grupo abarcando desde la alta dirección de la empresa hasta los colectivos de trabajadores directos de producción o servicios para contemplar la mayor cantidad de problemas existentes.

Aunque según las metodologías establecidas para este paso; este inventario de problemas se realiza por cada uno de los 17 subsistemas que componen la empresa y que están definidos en el proceso de perfeccionamiento, es recomendable luego tratar de organizarlos jerárquicamente, buscando aquellos problemas que tienen más peso en las dificultades de la organización y estableciendo las causas y los efectos de cada uno de ellos. Resulta conveniente entonces la aplicación en esta etapa de detección y análisis de problemas, de las técnicas de trabajo en grupo, los diagramas causa-efecto, diagrama de Pareto, entrevistas, encuestas, listas de comprobación y técnicas de registro y análisis del proceso, estudio de documentos, técnicas de análisis de la jornada laboral, entre otras.

Una vez elaborado el diagnóstico y aprobado por el Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial, la empresa es autorizada a comenzar el desarrollo del estudio para el perfeccionamiento cuyo resultado será el **expediente de perfeccionamiento**.

Para la elaboración del **expediente de perfeccionamiento** se tendrán en cuenta los problemas detectados en la etapa de diagnóstico y los principios enunciados en las **bases generales del perfeccionamiento empresarial**.

Al igual que en el diagnóstico existe una metodología para la elaboración del expediente, la cual detalla para cada uno de los 17 subsistemas los aspectos que deberán abarcarse.⁴

La elaboración del **expediente de perfeccionamiento empresarial** constituye un paso fundamental para el logro de incremento de la eficiencia de la empresa ya que en él se plasmarán los cambios fundamentales que se acometerán para lograr ese objetivo garantizando la integralidad de la empresa. Esto implica la necesidad de tratar a la empresa como un sistema, integrado por diferentes elementos relacionados entre sí que persiguen un objetivo determinado. De esta manera es necesario que cada subsistema aporte al objetivo común en la medida exacta, logrando con ello que el sistema empresa cumpla sus metas principales.⁵

Esto no es posible lograrlo si se analiza cada subsistema por separado, si cada cual hace una parte o subsistema del expediente por separado, entonces se pierde la idea central.

Es necesario, entonces, buscar un denominador común para todos los subsistemas y ese denominador es el proceso. Se considera el proceso desde el cliente hasta el abastecimiento de las materias primas, incluyendo la ejecución de la producción y(o) los servicios. Deberán definirse cuáles son los procesos claves de la organización y centrar en ellos la atención fundamental del estudio. El estudio de los procesos deberá conllevar la alineación de las capacidades de la organización con una estrategia de competitividad y de posicionamiento en el mercado por lo que deberá definirse una estrategia en este sentido.

Una vez estudiados y rediseñados los procesos principales así como los de apoyo o auxiliares, será necesario también reanalizar la estructura organizacional y la plantilla con vistas a hacerlas más eficiente y adaptarlas al proceso rediseñado.⁶

Por otra parte, cuando se habla de elevar la eficiencia es necesario un análisis detallado de los indicadores económicos que la caracterizan. El perfeccionamiento plantea como **condiciones que las medidas propuestas logran**

- Que el incremento de la productividad del trabajo sea superior al incremento del salario medio.

- Que la utilidad planificada sea superior a la del período base.

Para lograr esto es necesario tomar medidas concretas para elevar la eficiencia de la empresa, lo cual debe verse en conjunto y no por cada subsistema.

En cualquier proceso de transformaciones y cambios es necesario saber la dirección, cuál es la estrategia correcta a seguir para lograr los objetivos, de modo que ocurrirán proyectarse los cambios que deben ocurrir en los próximos años mediante la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y la definición de los objetivos estratégicos de la organización.

En todo este proceso de cambios y definiciones estratégicas, desempeña un papel fundamental el hombre, el recurso humano, le él depende el éxito o el fracaso del perfeccionamiento de la organización. Entonces es fundamental lograr un activa participación de este y una adecuada atención mediante políticas de dirección de la fuerza de trabajo adecuadas y dentro de ellas una política de compensación justa y equilibrada, de aquí la importancia de que la política laboral salarial y de estimulación forme parte importante del expediente de perfeccionamiento y va a influir en todos los subsistemas.

Tomando como base todo lo planteado hasta aquí, así como las experiencias obtenidas en el trabajo de perfeccionamiento de las empresas se pueden plantear algunos pasos iniciales a seguir para la elaboración del expediente de perfeccionamiento con vistas a lograr la integralidad del sistema desde el inicio del trabajo.

PASOS INICIALES PARA LA ELABORACIÓN DE EXPEDIENTE DE PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL

Definir la estrategia de la organización

- Misión
- Visión
- Objetivos estratégicos.

Definición de la estrategia de mercado y carpeta de productos

- Definir y cuantificar las medidas que deberán tomarse para elevar la eficiencia.

- Incremento de las utilidades y la productividad del trabajo
- Incremento de la producción y las ventas
- Reducción de costos
- Reducción de plantillas
- Ahorro de portadores energéticos
- Ahorro de materias primas y materiales
- Inversiones

Estudios de los procesos principales y procesos auxiliares

- Rediseño de los procesos
- Inversiones
- Redimensionamiento de áreas
- Incrementos de capacidades
- Balance de los procesos

- Organización de la producción
- Sistema de mantenimiento
- Sistema de abastecimiento
- Sistema de aseguramiento de la calidad

Definición de la estructura organizativa y la creación de unidades empresariales de base

- Definición de la plantilla y necesidad de nuevos cargos
- Definición de sistema de organización y normación de trabajo
- Definición de las políticas laborales y salariales

Participación de los trabajadores

- Flujo de recursos humanos (selección, capacitación, promoción, evaluación del desempeño)
- Compensación laboral
- Sistemas de pago y de estimulación
- Atención al hombre

Los pasos hasta aquí enunciados representan solo recomendaciones para el inicio del expediente de perfeccionamiento y son a criterios del autor definiciones básicas para el perfeccionamiento del resto de los subsistemas que deberán apoyar lo definido hasta aquí para que todo quede en función del proceso y del cumplimiento de los objetivos de la organización.

En cada paso enunciado se deberá cuantificar el efecto económico de cada medida para luego lograr el efecto integrador.

CONCLUSIONES

La elaboración del expediente de perfeccionamiento empresarial no deberá verse como una tarea más a cumplir para determinada fecha, es un trabajo que requiere gran concentración y organización y una dirección certera y capaz. El mismo no debe verse como la culminación de un trabajo, sino que es solo el comienzo de un proceso de mejora continua de la organización con vistas a que la misma sea cada vez más eficiente y competitiva. ☒

REFERENCIAS

1. **LAGE DÁVILA, CARLOS:** "Conclusiones de la reunión de Directores de Empresas en proceso de Perfeccionamiento Empresarial," Ciudad de La Habana, Cuba, Junio, 2000.
2. *Bases generales para el perfeccionamiento empresarial,* Grupo Gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial, Ciudad de La Habana, Cuba, 1997
3. *Guía para la elaboración del diagnóstico de perfeccionamiento empresarial,* Grupo Gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial, Ciudad de La Habana, Cuba, 1997.
4. *Guía Metodológica para la elaboración del expediente de perfeccionamiento empresarial,* Grupo Gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial, Ciudad de La Habana, Cuba, 1997.
5. **CARNOTA LAUZÁN, ORLANDO:** *Teoría y práctica de la dirección socialista,* Ediciones Universidad de La Habana, Ciudad de La Habana, Cuba, agosto, 1987.
6. **HAMMERAND CHAMPY:** *La Reingeniería. Cómo aplicarla a los negocios,* Ed. McGraw-Hill, EE.UU., 1992.
7. *Resolución 12/98 Reglamento para la aplicación de la política, laboral y salarial en el Perfeccionamiento Empresarial,* Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Ciudad de La Habana, Cuba, 1998.