

EKOTEMAS

REVISTA CUBANA DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Vol. 8 • No. 2 • julio-diciembre • 2022

ISSN 2414-4681 • RNPS: 24291

<http://www.ekotemas.cu>



Vol. 8 • No. 2 • julio-diciembre • 2022
ISSN 2414-4681 • RNPS 2429

CONSEJO EDITORIAL

MARISLEIDY ALBA CABAÑAS

Universidad de Externado, Colombia

CRISTIAN OMAR ALCANTAR LÓPEZ

Universidad de Guadalajara, México

FRANCISCO FIDEL BORRÁS ATIÉNZA

Universidad de La Habana, Cuba. Vicepresidente de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba

MARCO ANTONIO DAZA MERCADO

Universidad de Guadalajara, México

JULIA ILEANA DEAS ALBUERNE

Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Contabilidad

JOSÉ CARLOS DEL TORO RÍOS

Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba. Presidente de la Sociedad Cubana de Presupuesto Público

ILEANA DÍAZ FERNÁNDEZ

Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Innovación y Emprendimiento

GONZALO WANDOSELL FERNÁNDEZ DE BOBADILLA

Universidad Católica de Murcia, España

CECILIA RITA FICCO

Universidad Nacional de Río Cuarto, Córdoba, Argentina

DIEGO ENRIQUE GONZÁLEZ GALVÁN

Oficina Nacional de Estadística e Información, Cuba. Presidente de la Sociedad Cubana de Estudios Demográficos

ALMA HERNÁNDEZ RUIZ

Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Marketing

OSCAR LUIS HUNG PENTÓN

Presidente de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba

YAMIRA MIRABAL GONZÁLEZ

Universidad de Pinar del Río, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Cooperativismo

ROXANA TERESITA MONTERO BELTRÁN

Banco Central de Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Banca y Finanzas

MARITZA ORTIZ TORRES

Universidad de La Habana, Cuba

JOSÉ MANUEL POZO RODRÍGUEZ

Universidad de La Habana, Cuba. Presidente de la Sociedad Cubana de Gestión y Dirección Empresarial

LETICIA ORTIZ TORRICO

Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, Bolivia

RICARDO PAHLEN

Universidad de Buenos Aires, Argentina

SERGIO POZO CEBALLOS

Universidad de La Habana, Cuba. Presidente de la Sociedad Cubana de Auditoría

BEGOÑA PRIETO MORENO

Universidad de Burgos, España

JERÓNIMO RICARDEZ JIMÉNEZ

Universidad Veracruzana, México

CAROLA SALAS COUCE

Presidenta de la Sociedad Cubana de Economía Internacional

HUMBERTO BLANCO ROSALES

Universidad de La Habana, Cuba

ANTONIO SÁNCHEZ SIERRA

Universidad de Guadalajara, México

BÁRBARA SUSANA SÁNCHEZ VIGNAU

Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Administración Pública

ALINA SUÁREZ JIMÉNEZ

Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Economía de la Salud

RAÚL SARROCA GONZALEZ

Presidente de la Sociedad Cubana de Logística

CARLOS CÉSAR TORRES PÁEZ

Universidad de Pinar del Río, Cuba. Presidente de la Sociedad Cubana de Desarrollo Local

RUBÉN VILLEGAS CHÁVEZ

Universidad de Granma, Cuba. Presidente de la Sociedad Cubana de Economía Agropecuaria

KENNY DÍAZ ARCAÑO

Centro de Investigaciones de la Economía Mundial, Cuba. Presidente de la Sociedad Cubana de Economía y Medioambiente

GASTÓN DE JESÚS RODRÍGUEZ MILIÁN

Presidente de la Sociedad Cubana de Economía del Turismo

INDIRA GALTES GALEANO

Observatorio Social y Laboral, Cuba. Presidenta de la Sociedad Cubana de Economía Laboral y Social

SARA RODRÍGUEZ TORRES

Presidenta de la Sociedad Cubana de Pensamiento Económico

EQUIPO EDITORIAL

Director: Francisco Fidel Borrás Atiénzar

Subdirectora: Naylet Baza Guilarte

Comunicación: Diana Domínguez Ceballos

Coordinador editorial: Ariel Bernaza Llerandi

Editora de texto: María Elena Balán Sainz

Diseño gráfico y emplane: José Quesada Pantoja

Administrador Web: Dariel Falcón Oduardo

Gestora documental: Matilde Estrada Reyes

Gestora información científica: Shamilka Rodríguez Sosa



FOTO DE PORTADA

El Morro de La Habana.

Francisco Fidel Borrás Atiénzar

Calle 22 No. 901 Esquina 9na,
Miramar, Playa, La Habana, Cuba
72092084 / 72093303
ekotemas@anec.cu
<http://www.ekotemas.cu>

CONTENIDO / CONTENTS

EDITORIAL.....	1
DIAGNÓSTICO DE LOS VALORES PERCIBIDOS EN UNA INSTALACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL TURÍSTICO	3
<i>DIAGNOSIS OF THE PERCEIVED VALUES IN AN INSTALLATION OF THE TOURIST SYSTEM OF MANAGERIAL MANAGEMENT</i>	
Edian Dueñas Reyes, Natali A. Lazcano Sánchez y Yanlis Rodríguez Veiguela	
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA ACOPIO CIENFUEGOS	15
<i>STRATEGIC DIAGNOSIS IN THE ACOPIO CIENFUEGOS COMPANY</i>	
Amanda Sarría Campos, Sarahí Pérez Cedeño y Liana Ponce Hidalgo	
DE LA BUROCRACIA AL BUROCRATISMO: LA DELGADA LÍNEA QUE SEPARA LA EFECTIVIDAD DE LA INEFICACIA	27
<i>FROM BUREAUCRACY TO BUREAUCRATISM: THE FINE LINE THAT SEPARATES EFFECTIVENESS FROM INEFFICIENCY</i>	
Lázaro J. Blanco Encinosa	
LA INCLUSIÓN FINANCIERA: UNA MIRADA AL MUNDO DE LOS TRABAJADORES POR CUENTA PROPIA.....	44
<i>FINANCIAL INCLUSION: A LOOK AT THE WORLD OF SELF-EMPLOYED WORKERS</i>	
Nelisis Bennett Valdés	
LA REFORMA DE LA EMPRESA ESTATAL EN CUBA, COMPONENTE PRINCIPAL DE LA RESTRUCTURACIÓN DE LA ECONOMÍA.....	57
<i>THE REFORM OF THE STATE-OWNED ENTERPRISES IN CUBA, MAIN COMPONENT OF THE ECONOMIC RESTRUCTURING</i>	
Luis Gutiérrez Urdaneta y Julio Carranza Valdés	
TÉCNICO SUPERIOR DE RIESGO DE IMPAGO. UNA NECESIDAD DEL TURISMO CUBANO.....	77
<i>SUPERIOR DEFAULT RISK TECHNICIAN. A NEED FOR CUBAN TOURISM</i>	
Gastón de Jesús Rodríguez Milián, Naylén García De León y Yanlis Rodríguez Veiguela	
PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONCEPCIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DEL SERVICIO EN LAS ENTIDADES DE ALOJAMIENTO DEL MINCIN	95
<i>PROPOSAL FOR A METHODOLOGICAL PROCEDURE FOR THE CONCEPTION OF A PLAN TO IMPROVE THE SERVICE IN ACCOMMODATION ENTITIES OF THE MINCIN</i>	
Armando Sabater Fernández, Amílcar Roldán Ruénes y Alexander Castillo Lombard	
ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LOS INVENTARIOS EN LA EMPRESA DE APROVECHAMIENTO HIDRÁULICO DE VILLA CLARA	112
<i>CURRENT STATUS OF INVENTORY MANAGEMENT AT THE EMPRESA DE APROVECHAMIENTO HIDRÁULICO DE VILLA CLARA</i>	
Yonelvis Soto Vidal, Aramis Alfonso Llanes y Osmany Cárdenas Vergara	
SATISFACCIÓN LABORAL, CALIDAD DE VIDA Y DESEMPEÑO: CONSIDERACIONES CONCEPTUALES.....	125
<i>JOB SATISFACTION, QUALITY OF LIFE AND PERFORMANCE: CONCEPTUAL CONSIDERATIONS</i>	
Humberto Nápoles Medina y Sandra H. Mejías Herrera	
CONTRIBUCIÓN DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL A LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	144
<i>CONTRIBUTION OF PERSONNEL SELECTION TO THE OPERATIONS STRATEGY</i>	
Oskenis Segura Rodríguez y María Sotolongo Sánchez	
NORMAS EDITORIALES.....	170

EDITORIAL

El potencial científico, patrimonio de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, y su actividad durante el 2022, reafirma la decisión de posicionar a esta organización como institución generadora de conocimientos.

La ANEC ha obtenido importantes resultados científicos en el marco de los Programas Nacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación convocados por el CITMA para el período 2021-2025, dentro de los cuales dirige tres proyectos en el campo de las finanzas bancarias, el desarrollo territorial y el cooperativismo. La participación en dos proyectos científicos internacionales representa un aporte concreto de las ciencias económicas al desarrollo de la nación y además moviliza recursos para el financiamiento de las principales acciones de nuestra misión.

La construcción de espacios de reflexión y debate científico, se ha acrecentado, desde la conducción de las sociedades científicas, agrupando a prestigiosos especialistas de diversos campos del conocimiento. Directivos y reconocidos miembros de la ANEC forman parte de grupos de expertos donde impulsan y proponen relevantes innovaciones de importancia para el país.

Retos como lograr mayor producción de volúmenes con el Sello Editorial Ciencias Económicas, que ya cumple su segundo año; posicionar la Guía de Negocios de los Actores Económicos Cubanos, como una herramienta que contribuya al desarrollo empresarial del país bajo un modelo de gestión sostenible y sustentable; y que el Observatorio Cubano de las Ciencias Económicas muestre cada vez mayor cantidad de resultados científicos e innovaciones que generen nuevos conocimientos y apoyen investigaciones que deriven en propuestas de perfeccionamiento de la economía, nos obligan a dar pasos conducentes a convertirlos en fortalezas en el corto plazo.

Uno de los logros de la Asociación ha sido mantener la vitalidad de la Revista de Ciencias Económicas EKOTEMAS, lográndose una modernización total de su sitio y la acreditación en DOAJ. Esta publicación representa un importante espacio de divulgación nacional e internacional de los resultados científicos de los asociados.

Conscientes del largo camino que aún nos queda por recorrer, exhortamos a los economistas, contadores y auditores de toda Cuba, a dar nuestro mejor aporte, sabiéndonos partícipes de la construcción del socialismo cubano, referente global de que un mundo mejor es posible.

Oscar Luis Hung Pentón

Presidente

Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba

DIAGNÓSTICO DE LOS VALORES PERCIBIDOS EN UNA INSTALACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL TURÍSTICO

DIAGNOSIS OF THE PERCEIVED VALUES IN AN INSTALLATION OF THE TOURIST SYSTEM OF MANAGERIAL MANAGEMENT

Edian Dueñas Reyes

<https://orcid.org/0000-0002-6332-0752>

Universidad de Matanzas, Cuba

eithan@nauta.cu

Natali A. Lazcano Sánchez

<https://orcid.org/0000-0001-9141-1160>

Universidad de Matanzas, Cuba

natali.lazcano@umcc.cu

Yanlis Rodríguez Veiguela

<https://orcid.org/0000-0001-6220-0209>

Universidad de Matanzas, Cuba

yanlis.rodriguez@umcc.cu

Resumen

El presente trabajo posee como objetivo analizar los valores compartidos por la cadena Meliá en una de sus instalaciones hoteleras. Se utilizan herramientas como análisis de documentos, encuestas, matriz de importancia-percepción, diagrama de radar, SPSS y Microsoft Excel. Se determina que la encuesta es fiable, con un valor de alpha de cronbach de 0.722, la percepción y la importancia con 0.751; además es válida con un R^2 de 0.958 y 1.00 para la percepción y la importancia, respectivamente. Los resultados son: todos los valores definidos en la empresa resultan altamente valorados, pero poseen un bajo grado de presencia percibida. Los valores de trabajo en equipo, formación, promoción y superación continua son a los que se les confieren mayor importancia, mientras que al trabajo, sencillez y ética solo se perciben un 15.3%. Tras el análisis del grado de presencia percibida y el estado deseado se demuestra que el hotel posee una deficiente gestión por valores.

Palabras claves: dirección por valores; gestión por valores; importancia; percepción.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Abstract

The present work possesses as objective: to analyze the shared values by Meliá in a hotel installation. Tools are used like: analysis of documents, surveys, womb of importance-perception, radar diagram, SPSS and Microsoft Excel. It is determined that the survey is reliable, with a value of cronbach's alpha of 0.722, the perception and the importance with 0.751; it is also valid with a R^2 of 0.958 and 1.00 for the perception and the importance respectively. The results are: all the values defined in the company are highly valued but they possess a low grade of perceived presence. The work values in team, formation, promotion and continuous overcoming are those that are conferred bigger importance, while to the labor, simplicity and alone ethics they are perceived a 15.3%. After the analysis of the grade of perceived presence and the wanted state it is demonstrated that the hotel possesses a faulty management for values.

Key words: *guide for values; management by values; importance; perception.*

INTRODUCCIÓN

Los valores se pueden definir como aquellos principios, virtudes o cualidades que se perciben como positivos o con gran importancia para un grupo social (Fernández Lorenzo, 2018). Así mismo, Valdés Herrera (2015) plantea: “los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.” El término Dirección por Valores aplicado a la dirección de empresas se debe a Ken Blanchard y Michael O'Connor, en 1997, año en el cuál los profesores Salvador García y Shimon Dolan mencionan el término en su libro de igual nombre. Básicamente este tipo de dirección sustituye las normas por valores, incorpora la ética en la gestión de las empresas y busca alinear la realización personal con los objetivos de la organización (Fernández Lorenzo, 2018).

La preparación de las instalaciones ha de ser de máxima prioridad en el escenario actual, caracterizado por el reordenamiento de la economía cubana y las fuertes restricciones derivadas de la pandemia actual (Cáceres Correa et al., 2021), por lo que estas deben trazar estrategias que tributen al mejoramiento continuo. Es así como la situación actual obliga a las empresas a repensar la forma de gestionar su negocio (Rodríguez et al., 2020). La dirección por valores (DPV) es una herramienta del liderazgo estratégico basada en valores; este tipo de liderazgo se basa en valores profesionales de autonomía, autoestima, cooperación, compromiso y participación; es decir (Alejo Riano). Como su propio nombre lo indica la DPV es un modelo donde los valores son una parte imprescindible de las empresas, tanto a nivel conceptual y teórico, como en el plano práctico. El fin que consigue es que en toda la estructura de organización se practiquen y se sientan los valores esenciales de la organización, así como en sus productos y servicios.

La DPV es el resultado de todo un proceso evolutivo en la gestión de empresas, donde en los últimos años se han dado giros significativos, pues ya las empresas han dejado en un segundo plano aquellos modelos centrados en los beneficios económicos y en los resultados materiales; en estos momentos cobra especial importancia el factor humano, por ende, el factor ético, independientemente de la naturaleza de la organización (Li et al., 2017).

A partir de todo lo anterior mencionado se establece como objetivo: analizar la dirección por valores en una instalación hotelera. Para su cumplimiento se utilizan técnicas como análisis de documentos, encuestas a los directivos, tormenta de ideas, matriz de importancia-percepción, diagrama de radar y el paquete de Microsoft Office.

DESARROLLO

Los métodos empleados en la presente investigación parten del objetivo de determinar en qué medida el grado de presencia percibida de los valores identificados por la empresa coincide con la importancia conferida, estableciendo una comparación entre el nivel de importancia que le confieren a los valores, el estado deseado, y la valoración percibida, estado actual.

1. Diseño del estudio y principales resultados

De acuerdo con para la elección del tamaño de la muestra se conoce que no ha habido estudios anteriores referidos al tema, por lo cual no es conocida la probabilidad de éxito ni de fracaso; se debe tener en cuenta que la población es finita y, se desea obtener un estudio conclusivo. Por tanto, se procede al cálculo del tamaño de muestra a partir de la fórmula (Véliz Capuñay, 2011):

$$n = \frac{N \times K^2 \times p \times q}{e^2(N - 1) \times K^2 \times p \times q}$$

Posteriormente se confecciona la encuesta, la cual utilizan como ítems aquellos valores definidos por la empresa y se utiliza la escala de Likert, donde el valor 1 indica en menor grado de importancia/percepción y el 5 el de mayor grado de importancia/percepción. Una vez que se determinan las medias de las puntuaciones otorgadas, a partir del software SPSS, para cada uno de los valores establecidos por la entidad, se confecciona la matriz importancia-percepción y se determina en qué cuadrante se encuentran ubicados cada uno de los valores, atendiendo a estos elementos evaluados, cada cuadrante indica directamente el grado de penetración de estos valores con respecto a la percepción que cada uno de los evaluados encuentra del mismo y con esta información determinar las estrategias que resultan necesarias implementar por la organización. Se decide además, confeccionar un diagrama de radar para presentar visualmente las diferencias entre el estado actual y el estado deseado.

do por la organización y demostrar las debilidades de la misma, en cuanto a la dirección por valores.

Resultados

Los métodos y herramientas descritos anteriormente fueron aplicados en el Hotel Meliá Internacional de Varadero, Matanzas, Cuba. Esta entidad presenta como estructura organizativa:

Misión: Meliá Hoteles Internacional, División Cuba, ofrece productos y servicios hoteleros seguros, con un respeto a la sustentabilidad y cuya gestión se dirige a acercar cada vez más su desempeño a las exigencias de sus clientes como premisa del crecimiento económico y organizacional.

Visión: Construir experiencias positivas y recuerdos únicos para nuestros clientes. Ser una compañía de referencia para quienes aspiran a una gestión de Calidad en todos los niveles organizacionales, una elevada competencia profesional y humana y un sólido trabajo en equipo.

Valores: La Filosofía y Valores de Meliá Hotels International, División Cuba, se remontan a la fundación de la Compañía y son la piedra angular de su evolución. En el escenario de Cuba y teniendo en cuenta las particularidades de la División, según el manual de la entidad se definen como valores:

Liderazgo orientado a Satisfacer al Cliente

Ofrecer a los clientes mejores ofertas, productos y servicios que den respuesta a sus expectativas. Sorprender al cliente con un servicio personalizado, amable y cortés. Ofrecer a nuestros clientes la mejor relación Calidad-Precio.

Concebir a los Recursos Humanos y su gestión como el principal activo y clave en los resultados que alcancemos

Atender sistemáticamente las condiciones de trabajo, brindar un servicio de excelencia como se espera de ellos. Estimular los desempeños positivos y realizar evaluaciones objetivas que permitan superar las oportunidades de mejora y reconocer los mejores esfuerzos y resultados.

Investigación, innovación y desarrollo continuo

Estudiar las mejores experiencias de nuestros competidores y desarrollar nuevos conceptos con el objetivo de captar nuevos segmentos. Innovar en cada servicio y producto es garantía de sorprender a nuestros clientes y fidelizarlos. Renovar y revivir el espíritu emprendedor que es vital en nuestro tipo de negocio: el sector hotelero.

Trabajo, Sencillez y Ética

Fomentar los criterios de trabajo, sencillez y ética profesional, evitando toda ostentación. Predicar constantemente con el ejemplo desde el más alto nivel de Meliá Hotels International, División Cuba.

Formación, Promoción y Superación Continua

Desarrollar un espíritu de continua superación, replanteándose constantemente los conocimientos. Formar al personal mediante la capacitación permanente para potenciar la promoción interna.

Delegar y responsabilizar a cada cual con sus acciones

Meliá Hotels International, División Cuba, debe orientarse al cliente y al mercado. Todo el personal debe sentirse implicado en un servicio o producto que es proporcionado a un cliente, para ello es muy importante que cada cual tenga responsabilidad en lo que hace y pueda a su nivel tomar las decisiones necesarias sin temor al error. El mejor directivo es aquel que es capaz de delegar y responsabilizar adecuadamente y con éxito. Promover el más alto sentido de responsabilidad en todos los niveles de la División.

Trabajo en equipo

Desarrollar capacidades de liderazgo. Clarificar las funciones de cada persona y su importancia. Ejercer los controles necesarios para lograr los objetivos. Evaluar los desempeños a todos los niveles y desarrollar una Comunicación franca, abierta y honesta.

Integración con los elementos representativos de cubanía y la identidad nacional

Se buscará integrar la gestión de los procesos con los elementos representativos de la cubanía y con elementos de la cultura autóctonos de las zonas donde se encuentran las instalaciones.

2. Análisis de los valores detectados

Como se pudo apreciar anteriormente, los valores que la empresa tiene definidos corresponden a la Cadena Meliá, por lo que se constata que el hotel no posee autoridad propia para la redacción de los mismos, los que tienen que ser impuestos desde el nivel superior, y son redactados para el destino Cuba de manera general. Por ello se les recomienda a los directivos de la entidad hacer la propuesta de los posibles valores que definan al Hotel Meliá Internacional. Así mismo, se aprecia que no se encuentran bien redactados, principalmente

el caso de delegar y responsabilizar a cada uno con sus acciones, lo cual constituye una función de los directivos y no puede constituir un valor para la filosofía gerencial de una organización. Además, en la misión de la empresa se menciona una sustentabilidad y no se encuentra definido ningún valor relacionado con la protección del medio ambiente.

Tras la aplicación de la fórmula descrita por Ramírez, 2011 (M, 1993) para la elección del tamaño de la muestra se tiene en cuenta una plantilla aprobada de 265, la cual está cubierta con 227 trabajadores. Se toma como percentil $K=1.28$, valor al cual corresponde una probabilidad del 90%, y asumiendo un error de 9.8 % para que el estudio sea conclusivo. Tras el cálculo correspondiente se obtiene un total de 104 encuestas. A partir de que son muchas y no todos los trabajadores se encuentran dispuestos a responderla, se decide reducir el número de encuestas a solo un 10%, con el objetivo de inferir a partir de una muestra las características de la población; para ello se realiza un muestreo por conveniencia para el cual se seleccionan algunos miembros del Consejo de Dirección como los más aptos para la aplicación de la misma, debido a encontrarse relacionados con la dirección estratégica y puesto que ellos resultan unas de las figuras claves dentro del proceso de DPV. Se obtiene, por tanto, un total de 10 encuestas.

Los datos obtenidos son recogidos en una tabla excel y con la utilización del software estadístico SPSS son procesados, para las preguntas de percepción e importancia, y se analiza la fiabilidad y validez para la importancia y la percepción. La primera de estas pruebas se encarga de medir la fiabilidad de la escala utilizada para cada ítem (pregunta), para ello se asegura que todas las preguntas cerradas posean la misma escala. Para la fiabilidad se obtiene un valor de alpha de cronbach de 0.722, en el caso de la percepción y en la importancia el valor es de 0.751, ambos valores mayores a 0.7 por lo que se demuestra la fiabilidad de la encuesta aplicada. En el caso de la validez se aplica para medir el grado de correlación entre las variables independientes, los primeros ocho elementos de cada pregunta y la variable dependiente que en este caso son los últimos elementos a evaluar en cada pregunta; se obtiene que R -cuadrado tiene un valor de 0.958 para la percepción y de 1.00 para la importancia, ambos valores mayores a 0.7, por lo que existe correlación entre las variables, y se puede demostrar que las preguntas de percepción e importancia de la encuesta aplicada son válidas y fiables, los resultados se sintetizan en la matriz de importancia-percepción que se muestra en la figura 1.

De acuerdo con Pérez Gosende (2009) se puede identificar que todos los valores definidos por la empresa se encuentran en el segundo cuadrante, en el cual es necesario concentrarse debido a que “recoge los atributos que han sido valorados altamente importantes por los clientes y con un bajo grado de

presencia percibida del atributo, lo cual permite la identificación de los principales puntos débiles”.

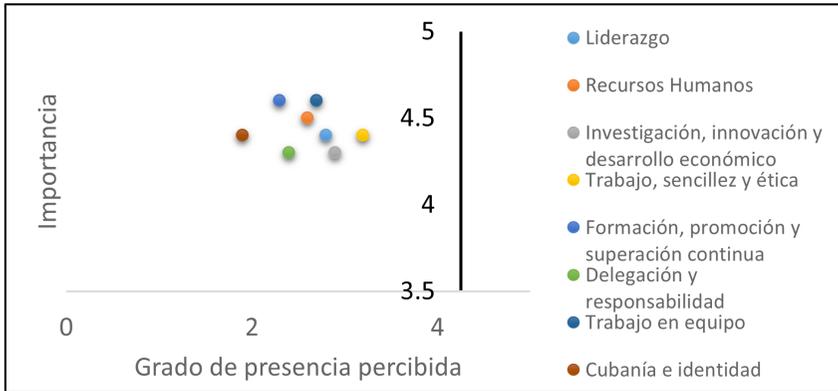


Figura 1. Matriz Importancia-Percepción. Fuente: elaboración propia.

Un análisis del gráfico nos muestra que los valores de trabajo en equipo y formación, promoción y superación continua son a los que los trabajadores les confieren mayor importancia, sin embargo, no forman parte de los valores más percibidos, pues poseen un 13.4% y 11% de percepción, respectivamente, lo cual no posee relación con la misión y visión de la organización. En cuanto al trabajo, sencillez y ética se aprecia que es el valor más percibido con un 15.3%, lo cual demuestra que los directivos representan ejemplo para los trabajadores. En el lado opuesto encontramos la cubanía e identidad, valor que aparece como el menos percibido, con tan solo un 9.1% y al cual no se le confiere tampoco mucha importancia, lo cual influye en la visión de la empresa puesto que resulta difícil construir experiencias positivas y recuerdos únicos para los clientes sin tener en cuenta las tradiciones y creencias de nuestro pueblo. De los restantes valores, Investigación, innovación y desarrollo económico, liderazgo, gestión de los recursos humanos y delegación y responsabilidad se encuentran muy próximos a los valores medios, y así lo demuestra la figura 2.

La figura 3 muestra la diferencia en el comportamiento de importancia-percepción de los valores analizados.

Se puede observar que el grado de presencia percibida de cada uno de los valores se encuentra bien distante del borde externo del diagrama de la línea que indica el estado deseado por la organización, lo que indica a grandes rasgos la medida de la insatisfacción de los trabajadores hacia los valores establecidos en la organización, y por tanto, la necesidad de realizar acciones que disminuyan en gran medida estas diferencias significativas, lo cual queda en manos de la dirección de la organización la elaboración de las medidas correspondientes, con las cuales se podrá implementar una herramienta ger-

encial de dirección por valores, que tenga en cuenta la opinión de cada uno de sus trabajadores y a su vez los involucre en el proceso.

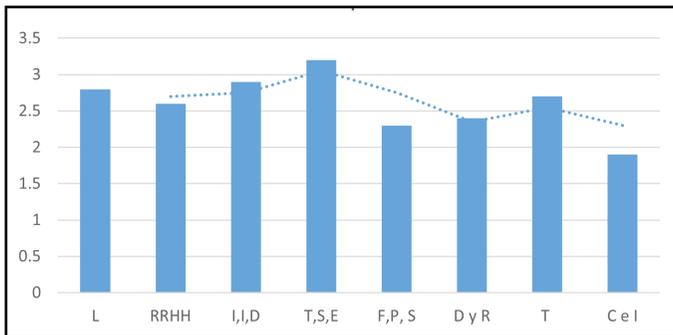


Figura 2. Gráfico de percepción de las variables: liderazgo (L), recursos humanos (RRHH), investigación, innovación y desarrollo (I,I,D), trabajo, sencillez y ética (T,S,E), formación, promoción y superación continua (F,P,S), delegación y responsabilidad (DyR), trabajo en equipo (T), cubanía e identidad (Cel). Fuente: elaboración propia.

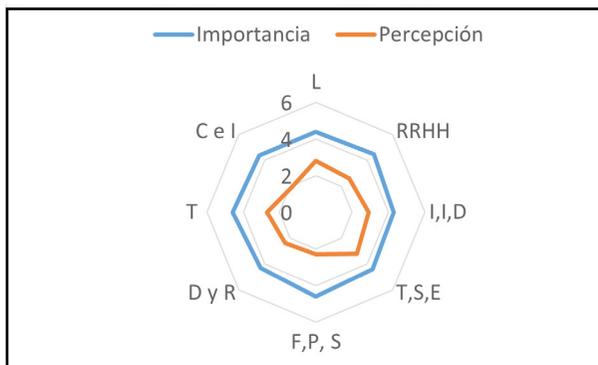


Figura 3. Diagrama de radar de las variables: liderazgo (L), recursos humanos (RRHH), investigación, innovación y desarrollo (I,I,D), trabajo, sencillez y ética (T,S,E), formación, promoción y superación continua (F,P,S), delegación y responsabilidad (DyR), trabajo en equipo (T), cubanía e identidad (Cel). Fuente: elaboración propia.

A partir de cada uno de los análisis anteriores se puede concluir que el hotel posee una débil dirección por valores, puesto que en su gran mayoría los valores que tiene definidos, a pesar de ser impuestos por la propia cadena Meliá, no se encuentran en correspondencia con la misión y visión de la propia organización.

3. Definición de los modos de actuación

Las pautas de comportamiento definidas por la entidad para el respaldo de la manifestación de los valores compartidos en los trabajadores se centran en los modos de actuación siguientes:

- Convertir los valores compartidos en objetivos de acción mediante el seguimiento y la integración de los mismos en todas las prácticas existentes.
- Rituales y prácticas colectivas que conciben y que apoyen los valores.
- El empleo de símbolos asociados a la imagen de la organización que estén en correspondencia con los valores concebidos.
- El uso del lenguaje propio del argot de la organización, lo que da sentido de pertenencia.
- El sistema de recompensas que esté en correspondencia con los valores determinados.
- La práctica común de introducir fotografías, videos y otros audiovisuales que expongan el cumplimiento de los valores en redes sociales de alto alcance e impacto.

Es fundamental evaluar y recompensar adecuadamente las conductas que sean coherentes con el cumplimiento de los mismos, de modo que exista una estrecha relación entre los valores compartidos por la cadena, los exigidos en la instalación, los que se forman y promueven en la organización y por los que se reconocen y recompensa a los trabajadores.

CONCLUSIONES

Se analizó la dirección por valores en una instalación hotelera y quedó demostrada su deficiencia en la implementación de esta herramienta gerencial. Se enunciaron los valores establecidos por la gerencia de la cadena: liderazgo, gestión de los recursos humanos, innovación, investigación y desarrollo económico, trabajo, sencillez y ética, formación, promoción y superación continua, delegación y responsabilidad, trabajo en equipo y cubanía e identidad. Se evaluó cada uno de los valores a partir de una encuesta y los resultados se representaron en una matriz de importancia y percepción, los que demostraron las crecientes diferencias entre el nivel de importancia otorgado y el grado de presencia percibida. Con el análisis de los datos en el diagrama de radar queda demostrada la marcada diferencia existente entre los valores catalogados como importantes y la verdadera presencia percibida que poseen de los mismos, por lo que se demuestra que existe una muy débil dirección por valores en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alejo Riano, Á. M. (2019) ¿Por qué emplear una dirección por valores?IMF Business School. Retrieved noviembre 28. from www.blogs.imf-formacion.com
- Cáceres Correa, S., Manuel Benítez, R., & Loyola Carrasco, D. (2021). Análisis

- DAFO de las instituciones odontológicas durante la epidemia por Covid-19 en Ecuador. *Revista Conrado*, Vol. 17(No. 2), pp. 341-348. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2025>
- Fernández Lorenzo, A. (2018). La dirección por valores. *EOI live*. Retrieved diciembre 3, 2019, from www.eoi.es/herramientas/jefes/la_direccion_por_valores
- Li, Q., Quansheng, W., & Lin, Z. (2017). Effects of consumer visit to online community and product channel on local sales of large consumer goods: Evidence from real estate industry. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 27, pp. 191-204. <https://doi.org/10.1016>
- M, J. J. (1993). *Manual de Control de la Calidad* (Vol. III). Mc. Graw-Hill.
- Pérez Gosende, P. A. (2009). *Procedimiento para el diagnóstico del posicionamiento de centros de recreación nocturna. Aplicación ARTEX*, Matanzas. [Máster en "Administración de Empresas, Universidad de Matanzas]. Universidad de Matanzas.
- Rodríguez, K. G., Ortiz, O. J., Quiroz, A. I., & Parrales, M. L. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Revista Espacios*, Vol. 41 (No. 42). <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n42p09>
- Valdés Herrera, C. (2015). La dirección por valores. *Gestiopolis*. Retrieved diciembre 5, 2019, from www.gestiopolis.com/administracion/la_direccion_por_valores
- Véliz Capuñay, C. (2011). *Estadística para la administración y los negocios*. Pearson Educación. <https://www.FreeLibros.me>

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores certifican, bajo declaración, ausencia de conflicto de intereses, eximiendo a la revista Ekotemas de cualquier reclamación al respecto. En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos morales o patrimoniales de autor sobre la obra en cuestión, asume toda la responsabilidad y defensa de los derechos aquí otorgados.

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

EDIAN DUEÑAS REYES: Aplicó los métodos para el diagnóstico de los valores analizados, definió los modos de actuación resultantes para la instalación.

NATALI LAZCANO SÁNCHEZ: Contribuyó con la recolección de los datos y la aplicación de los métodos.

YANLIS RODRÍGUEZ VEIGUELA: Contribuyó con el análisis de los resultados, el desarrollo de la investigación y la revisión final del artículo.

Anexo 1. Encuesta aplicada a los trabajadores de la institución

Estimado, en orden de identificar el estado actual de percepción de los valores en la entidad donde trabaja, se le pide a usted que responda las siguientes preguntas:

En una escala de uno (1) a cinco (5) donde uno representa muy poco y cinco demasiado valor, a su juicio, la importancia que le concede a los siguientes valores emitidos por la entidad:

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| - Liderazgo. | - | - | - | - | - |
| - Recursos humanos. | - | - | - | - | - |
| - Investigación, innovación y desarrollo. | - | - | - | - | - |
| - Trabajo, sencillez y ética. | - | - | - | - | - |
| - Formación, promoción y superación continúa. | - | - | - | - | - |
| - delegación y responsabilidad. | - | - | - | - | - |
| - Trabajo en equipo | - | - | - | - | - |
| - Cubanía e identidad. | - | - | - | - | - |

Ante las siguientes situaciones, valore con qué frecuencia realiza las siguientes acciones, en una escala de uno (1) a cinco (5) donde uno representa nunca y cinco representa siempre:

Ofrece a los clientes mejores productos y servicios que den respuesta a sus expectativas.

 1 2 3 4 5

Atiende sistemáticamente las condiciones de trabajo y brinda un servicio de excelencia como se espera. Estimula los desempeños positivos y realiza evaluaciones objetivas que permitan superar las oportunidades de mejora y reconocer los mejores esfuerzos y resultados.

 1 2 3 4 5

Estudia las mejores experiencias de competidores y desarrolla nuevos conceptos con el objetivo de captar nuevos segmentos. Innova en cada servicio y producto para sorprender a los clientes y fidelizarlos.

 1 2 3 4 5

Fomenta criterios de trabajo, sencillez y ética profesional, evita toda ostentación. Predica constantemente con el ejemplo.

 1 2 3 4 5

Desarrolla un espíritu de continua superación. Forma al personal mediante la capacitación permanente para potenciar la promoción interna.

 1 2 3 4 5

Es responsable en lo que hace y puede hacer a su nivel, toma las decisiones necesarias sin temor al error.

_1 _2 _3 _4 _5

Desarrolla capacidades de liderazgo. Clarifica las funciones de cada persona y su importancia. Ejerce los controles necesarios para lograr los objetivos. Evalúa los desempeños a todos los niveles y desarrolla una comunicación franca, abierta y honesta.

_1 _2 _3 _4 _5

Integra la gestión de los procesos con los elementos representativos de la cubanía y con elementos de la cultura autóctonos de las zonas donde se encuentran las instalaciones.

_1 _2 _3 _4 _5

Fuente: elaboración propia.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA ACOPIO CIENFUEGOS

STRATEGIC DIAGNOSIS IN THE ACOPIO CIENFUEGOS COMPANY

Amanda Sarría Campos

<https://orcid.org/0000-0002-9587-4223>

Universidad Carlos Rafael Rodríguez. Cienfuegos, Cuba
ascampos@ucf.edu.cu

Sarahí Pérez Cedeño

<https://orcid.org/0000-0002-0123-3274>

Universidad Carlos Rafael Rodríguez. Cienfuegos, Cuba
cfgdtiro@correo.das.cfg

Liana Ponce Hidalgo

<https://orcid.org/0000-0001-5630-0406>

Universidad Carlos Rafael Rodríguez. Cienfuegos, Cuba
lphidalgo@ucf.edu.cu

Resumen

Una de las principales políticas concebidas a raíz de la actualización del modelo económico cubano está asociada con la diversificación de las exportaciones. En este marco se ubica el Diagnóstico Estratégico en la Empresa Acopio Cienfuegos, con el objetivo de aplicar un diagnóstico estratégico que contribuya a una adecuada planificación en las exportaciones en la Empresa Acopio Cienfuegos; y en ese sentido se respetaron las exigencias del método dialéctico materialista con la utilización de métodos teóricos, empíricos y matemático estadísticos, que permitieron tener una visión global de la Empresa y su entorno, para luego tomar decisiones sobre objetivos concretos, al recopilar y analizar información para aplicar la matriz DAFO; y luego presentar los resultados, identificados en: el análisis teórico-metodológico de los antecedentes del tema; el comportamiento de la planificación de las exportaciones en la Empresa Acopio Cienfuegos; y el diseño del diagnóstico estratégico.

Palabras clave: planificación, exportaciones, diversificación, Empresa Acopio Cienfuegos.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Abstract

One of the main policies conceived as a result of the update of the model Cuban economy is associated with the diversification of exports. Within this framework is located the Strategic Diagnosis in the Acopio Cienfuegos Company, with the objective of applying a strategic diagnosis that contributes to an adequate planning in exports in the Acopio Cienfuegos Company; and in this sense, the requirements of the materialist dialectical method were respected with the use of theoretical, empirical and mathematical statistical methods, which allowed having a global vision of the Company and its environment, and then making decisions about specific objectives, when collecting and analyzing information to apply the SWOT matrix; and then present the results, identified in: the theoretical - methodological analysis of the background of the subject; the behavior of export planning in the Acopio Cienfuegos Company; and the design of the strategic diagnosis.

Keywords: *planning, exports, diversification, Cienfuegos Collection Company.*

INTRODUCCIÓN

La creciente apertura de los sistemas económicos, de inicios del siglo XXI a nivel mundial se caracterizan por la globalización de la economía; fenómeno que reconoce cambios a partir de los avances científico-tecnológicos y de innovación que influyen en la planificación de las exportaciones como una vía de ingreso económico; y de socialización de nuevas fuentes de mercado que se fundamentan en la oferta y la demanda, como principio para una adecuada. En Cuba, ese fenómeno se manifiesta de manera particular en la gestión de comercio exterior, que no ha estado exenta de dificultades; luego, la actividad del comercio exterior ha presentado problemas con los planes de exportación e importación, de manera general, notándose el comportamiento de los precios del mercado internacional para algunos rubros exportables, la ineficiente logística de transportación interna, que repercute en toda la cadena, y las restricciones financieras, que en el caso Cuba está afectada por el bloqueo económico y comercial impuesto por los Estados Unidos.

En la planificación de las exportaciones también influyen otros problemas subjetivos, reconocidos en las deficiencias existentes en la gestión de cobros, la mala utilización de los créditos externos disponibles, las insuficiencias en el proceso de compraventa internacional y suministro a la economía interna, así como el pobre desarrollo de estructuras de inteligencia comercial que contribuyan a la realización de estudios de mercados y al manejo adecuado de las carteras de proveedores; opinión que comparten: (Águila, & Díaz, 2020).

En ese sentido varios autores consideran en sus doctrinas que el diagnóstico estratégico permite la identificación de cuáles son sus problemas internos y los del entorno: (Aguirre, 2015); (Quintero, et al., 2015); (Tamayo, et al., 2018); luego, es un instrumento que revela las particularidades específicas de la Empresa y se fundamenta en el empleo de diferentes métodos que permiten su consolidación.

La Empresa de Acopio de Cienfuegos asume la comercialización de productos agrícolas, ganado menor y carbón vegetal a partir de nuevas formas de comercialización sustentadas en las importaciones y exportaciones; razón que permite la comercialización de productos agropecuarios y forestales teniendo como destino las exportaciones, ventas en fronteras, sustitución de importaciones. En la exploración realizada a la caracterización de la Empresa Acopio Cienfuegos se constataron deficiencias relacionadas con: La calidad de las producciones, La diversificación de las tecnologías, La articulación del sector productivo y la industria, afectándose las cadenas productivas y de valor agregado a las producciones, Baja capacidad negociadora entre productores con tendencia a intermediarios, Debilidades en la concepción económica en sentido general, Una caracterización sin bases sólidas científicas en la que prevalece una desactualización respecto a la realidad contextual de la empresa.

Las reflexiones realizadas a partir del estudio de las políticas, las bases teóricas y la realidad existente en la Empresa Acopio Cienfuegos condujeron a plantear que se carece de un diagnóstico estratégico que permita suplir las deficiencias encontradas; en ese interés, el objetivo del artículo es; socializar los resultados derivados de la aplicación de un diagnóstico estratégico que contribuya a una adecuada planificación en las exportaciones en la Empresa Acopio Cienfuegos. Con ese fin se utilizaron métodos teóricos, empíricos y matemático estadísticos aplicados sobre la base de las exigencias del método dialéctico materialista.

1. METODOLOGÍA

Para la realización de la investigación las autoras emplean la metodología científica de (Pino Alonso, 2013). Con la información de las características ordenadas según su importancia, se procede a conformar la matriz DAFO. Esta matriz es un sistema de entradas donde las características internas se precisan en la vertical y las del entorno en la horizontal. El propósito es lograr cruzar la afectación mutua de estas, siguiendo un procedimiento lógico y coherente que ofrece consistencia a los resultados alcanzados. Al seleccionar la cantidad de variables a considerar, lo cual depende de los resultados del ejercicio realizado y la capacidad de síntesis del estratega o facilitador, se debe tratar de reflejar la menor cantidad de cada una, las esenciales sin que algún aspecto central o decisivo deje de ser tenido en cuenta, y que sea una cantidad igual, de modo que la matriz sea cuadrática y cada cuadrante sea, cuantitativamente, proporcional. (Pino Alonso, 2013)

Al modelo de la matriz se acompaña el listado de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, de modo que cada uno de los expertos, en la sesión siguiente, proceda a evaluar los impactos siguiendo como guía las interrogantes al modo siguiente: En la relación Fortaleza – Oportunidad: ¿En qué medida la fortaleza “n” me permite aprovechar la Oportunidad “n”? Esta

interrogante se repite para cada caso de la interrelación. La respuesta evalúa el nivel en que impactan una en la otra y esta respuesta se cuantifica, pudiendo ser: impacto nulo = 0, impacto Bajo = 1, impacto Medio = 2 e impacto Alto = 3. Como se puede apreciar, las valoraciones son a partir del conocimiento que se alcanza del objeto de estudio y tienen un carácter cualitativo, calificando el nivel del impacto desde nulo hasta alto; esos criterios se cuantifican con valores que van de cero a tres. Dicho valor se anota en la casilla correspondiente a la intersección de las características evaluadas. De igual modo se procede con las restantes características, sólo que la interrogante cambia: Donde se cruzan Fortalezas y Amenazas la interrogante a responder es: ¿en qué medida la fortaleza “n” permite atenuar o anular la amenaza “n”? En el cuadrante donde se interrelacionan las debilidades y las oportunidades la interrogante es: ¿en qué medida la debilidad “n” me impide aprovechar la oportunidad “n”? (Pino Alonso, 2013)

Finalmente, en el cuadrante donde se entrecruzan las debilidades y las amenazas la interrogante a responder es: ¿en qué medida la debilidad “n” me impide atenuar o anular la amenaza “n”? (Pino Alonso, 2013)

2. DETERMINACIÓN DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA

Una vez alcanzada la evaluación de cada impacto cruzado, se pasa a realizar la sumatoria de los valores agrupados en cada uno de los cuadrantes de la DAFO, considerando que dichos cuadrantes son: Cuadrante I (Ofensivo), Cuadrante II (Adaptativa), Cuadrante III (Supervivencia) y Cuadrante IV (Abandono). (Pino Alonso, 2013)

Al evaluar la acumulación de puntos en cada cuadrante, se calcula el porcentaje que representa la puntuación de cada cuadrante en relación al valor total de la puntuación de toda la matriz (por la sumatoria de los valores de los cuatro cuadrantes). La concentración del mayor porcentaje en la puntuación representa la ubicación preponderante, en el orden estratégico de la relación del sistema objeto de estudio con respecto al entorno en que se desenvuelve. Según el cuadrante donde se presente la mayor concentración de los impactos cruzados es donde más alto es el valor y sentido de la interdependencia dentro de todo el sistema, por lo que el mismo estará caracterizando la posición estratégica que ocupa el sistema en su desempeño a futuro. Y en dependencia de la posición estratégica que ocupe, así será formulado el problema estratégico de la localidad o sistema objeto de análisis. Generalmente el problema estratégico se formula a partir de las variables internas, que son las que se pueden controlar o sobre las que se pueden adoptar acciones directas, y su relación con las variables externas, que no son del control por el sistema que se evalúa, pero que no se pueden obviar o desconsiderar. El problema estratégico pone

de relieve el estado real del sistema en el medio en que se desenvuelve y las implicaciones del estado propio en la relación con el entorno para el futuro del sistema cuyo diagnóstico estratégico se evalúa. De tal manera, el problema estratégico nos dice qué acciones debe enfrentar el sistema para alcanzar el avance, progreso o desarrollo hacia el futuro previsible, de tal modo que en lo interno progrese y en el entorno halle una acogida aceptable de su misión que posibilite lograr la visión compartida. (Pino Alonso, 2013)

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA ESTRATÉGICO

El problema estratégico se formula expresando la condicional del desempeño del sistema que se diagnostica apoyado en las características internas para poder aprovechar las oportunidades externas o enfrentar las amenazas del entorno. Así la redacción del mismo comenzará, como regla, del siguiente modo: Si se consolidan (o refuerza) el valor de las fortalezas... (y se refleja el concepto esencial de las fortalezas ordenadas por su importancia) ... entonces se podrán aprovechar las potenciales oportunidades... (Y se refleja el concepto esencial de las oportunidades ordenadas por su importancia) ... trayendo como consecuencia el alcance de... (y se refleja los propósitos que encierran la misión y visión. Si se trata de una posición donde el significado central está en superar las debilidades, entonces se inicia por el reflejo de esta necesidad primero y después por señalar la dificultad de no aprovechar las oportunidades o de imponerse las amenazas. De tal manera el problema estratégico expresa con criterios bien precisos, cuáles son los retos del sistema en su avance progresivo para el desarrollo socio económico en un futuro. Una vez formulado el problema estratégico, queda claro qué debe ser tenido en cuenta como relaciones esenciales al proceder en la gestión del desarrollo socio económico local, pues del mismo se derivan las estrategias esenciales a adoptar para encausar la solución del problema estratégico resultante del diagnóstico formulado. (Pino Alonso, 2013)

4. RESULTADOS

Caracterización de la Empresa Acopio Cienfuegos

La Empresa de Acopio de Cienfuegos fue creada mediante la Resolución No 718 del 17 de septiembre de 1988 por el Ministro de la Agricultura, subordinada a la Unión Nacional de Acopio, en la actualidad Grupo Empresarial de Acopio; entre los principales cambios que se plantean en el nuevo MGE están: una nueva forma de organización de la Empresa de 9 UEB a 8 UEB con la propuesta de una Filial Empresarial, administración de locales: los mercados agropecuarios y arrendamiento a formas de gestión no estatal; introducción de tecnologías para cierre de ciclos productivos con envases y empacados que

permite ofertar productos de alta gama y de exportación, nuevas formas de comercialización en nuevo canal online para mercados mayoristas y minoristas, y la habilitación de la Empresa Filial con carácter Importador Exportador, entre otras.

Diseño del diagnóstico estratégico

El diseño del diagnóstico estratégico direccionado a una adecuada planificación de las exportaciones en la Empresa Acopio Cienfuegos; se fundamenta en dos elementos:

1. El análisis de la situación interna de la empresa (caracterización).
2. El análisis del entorno de la empresa.

El objetivo es identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en una adecuada planificación de las exportaciones en la Empresa Acopio Cienfuegos. El diseño, además, considera oportuno en la realización del diagnóstico estratégico la utilización de una Técnica global: Matriz DAFO, en la cual fue posible la utilización de los dos análisis, el interno y el externo, de manera conjunta; luego esa técnica fue seleccionada por su fácil aplicación, pues permitió, desde la matriz o análisis la identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Llegado a este momento se presenta el resultado de la Matriz DAFO realizada en la Empresa Acopio Cienfuegos, en dicho resultado se consideraron los siguientes aspectos y se procedió de la siguiente forma: Identificación de la DAFO; Realización de la matriz de productos cruzados; Determinación del impacto; Determinación del Problema Estratégico; Presentación de la solución Estratégica; Propuestas de solución de problemas. A continuación se presentan aspectos según los resultados obtenidos en la DAFO.

Problema Estratégico

Si se materializa el impacto de la existencia de eslabones de la cadena que no permiten cerrar ciclos productivos, el desconocimiento del Mercado Internacional se refleja en una imagen sin marketing, financiamiento insuficiente para el productor, tendencia a disminuir los precios en los mercados Internacionales, la carencia del proveedor mayorista para abastecimiento del mercado territorial, análisis de la economía global y regional, problemas de rutas de transporte, situaciones del ambiente como huracanes, tormentas tropicales, sequías, entre otros, teniendo en cuenta los altos costos de logística, presencia de algunas plagas en algunos cultivos, calidad de la producción muy variable por falta de tecnologías, la desvinculación actual del sector productor y la industria, los productores locales tienen escasa capacidad negociadora y el análisis de costos, capacidad productiva y financiamiento que puede crear debili-

Cuadro 1. Identificación de la Matriz DAFO

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
1. Altos costos de logística	1. Existencia de eslabones de la cadena que no permiten cerrar ciclos productivos	1. La actualización del Modelo de Gestión Empresarial (MGE) de la Empresa Acopio Cienfuegos la hace líder en la visión de operar como polo exportador del territorio y el OSDE a nivel de país.	1. Creación de un Grupo Exportador Importador para el territorio y dentro del OSDE
2. Presencia de algunas plagas en algunos cultivos.	2. El desconocimiento del Mercado Internacional se refleja en una imagen sin marketing.	2. Se dispone de sistemas de Logística y Comercialización.	2. Demanda mundial de alimentos frescos en constante crecimiento.
3. Calidad de la producción muy variable por falta de tecnologías.	3. Financiamiento insuficiente para el productor.	3. Excelentes condiciones de suelo, agua y clima para el cultivo, así como recursos humanos capacitados.	3. Potenciar la Empresa de Acopio Cienfuegos como proveedor mayorista del territorio para la comercialización interna y el desarrollo de rubros exportables
4. La desvinculación actual del sector productor y la industria	4. Tendencia a disminuir los precios en los mercados Internacionales.	4. Genera y Consolida fuentes de empleo.	4. El fortalecimiento del encadenamiento productivo, aprovechando la infraestructura y personal de la Empresa de Acopio.
5. Los productores locales tienen escasa capacidad negociadora.	5. La carencia del proveedor mayorista para el abastecimiento del mercado territorial.	5. La concepción de uso de FRE genera ahorros y eficiencia en los procesos de producción.	5. Envasado para la marca en la gran distribución (mercado nacional e internacional).
6. Análisis de costos, capacidad productiva, financiación que puede crear debilidades ante la competencia.	6. Análisis de la economía global y regional, problemas de rutas de transporte, situaciones del ambiente como huracanes, tormentas tropicales, sequías, entre otros.	6. La concepción del aprovechamiento de residuales potencia buenas prácticas en entornos agroecológicos	6. A partir del nuevo marco legal, se pueden establecer convenios con formas de gestión no estatal.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2. Realización de la matriz de productos cruzados.

Contenido	Oportunidades						Amenazas						
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
Fortalezas	1	3	2	2	2	1	1	0	2	0	2	0	2
	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	2	2	1
	3	2	3	3	3	3	1	3	0	3	1	1	2
	4	3	2	2	3	2	2	0	0	0	2	1	0
	5	2	3	2	2	2	1	0	0	0	1	0	1
	6	1	3	3	3	3	0	2	0	1	1	0	1
Total		13	16	15	16	13	8	8	4	5	9	4	7
Debilidades	1	1	2	2	0	2	3	3	0	2	1	1	3
	2	0	3	2	1	1	0	3	0	0	2	2	2
	3	0	3	2	2	2	0	3	0	1	3	1	1
	4	2	1	2	3	0	0	2	1	0	1	1	0
	5	3	0	2	1	0	1	0	3	0	2	0	0
	6	1	2	2	2	1	1	1	1	3	2	0	2
Total		7	11	12	9	6	5	12	5	6	11	5	8

Total: 215

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3. Determinación del impacto

<p>I Cantidad de impactos: 81 Ofensiva 37,7%</p>	<p>II Cantidad de impactos: 37 Adaptativa 17%</p>
<p>III Cantidad de impactos: 50 Supervivencia 23,2%</p>	<p>IV Cantidad de impactos: 47 Abandono 21,9%</p>

Fuente: Elaboración propia

dades ante la competencia se podrán aprovechar plenamente la actualización del Modelo de Gestión Empresarial (MGE) de la Empresa Acopio Cienfuegos que la hace líder en la visión de operar como polo exportador del territorio y el OSDE a nivel de país, se dispone de sistemas de Logística y Comercialización, excelentes condiciones de suelo, agua y clima para el cultivo, así como recursos humanos capacitados, genera y consolida fuentes de empleo, la concepción de uso de FRE genera ahorros y eficiencia, la concepción del aprovechamiento de residuales potencia buenas prácticas en entornos agroecológico y la creación de un Grupo Exportador Importador para el territorio y dentro del OSDE, demanda mundial de alimentos frescos en constante crecimiento, potenciar la Empresa de Acopio Cienfuegos como proveedor mayorista del territorio para la comercialización interna y el desarrollo de rubros exportables, el fortalecimiento del encadenamiento productivo, aprovechando la infraestructura y personal de la Empresa de Acopio, envasado para la marca en la gran distribución (mercado nacional e internacional), a partir del nuevo marco legal, se pueden establecer convenios con formas de gestión no estatal.

Solución Estratégica

Si se utilizan plenamente la actualización del Modelo de Gestión Empresarial (MGE) de la Empresa Acopio Cienfuegos que la hace líder en la visión de operar como polo exportador del territorio y el OSDE a nivel de país, se dispone de sistemas de Logística y Comercialización, excelentes condiciones de suelo, agua y clima para el cultivo, así como recursos humanos capacitados, genera y consolida fuentes de empleo, la concepción de uso de FRE genera ahorros y eficiencia, la concepción del aprovechamiento de residuales potencia buenas prácticas en entornos agroecológico y la existencia de la creación de un Grupo Exportador Importador para el territorio y dentro del OSDE, demanda mundial de alimentos frescos en constante crecimiento, Potenciar la Empresa de Acopio Cienfuegos como proveedor mayorista del territorio para la comercialización interna y el desarrollo de rubros exportables, el fortalecimiento del encadenamiento productivo, aprovechando la infraestructura y personal de la Empresa de Acopio, envasado para la marca en la gran distribución (mercado nacional e internacional), a partir del nuevo marco legal, se pueden establecer convenios con formas de gestión no estatal, se minimizara el efecto de la existencia de eslabones de la cadena que no permiten cerrar ciclos productivos, el desconocimiento del Mercado Internacional se refleja en una imagen sin marketing, financiamiento insuficiente para el productor, tendencia a disminuir los precios en los mercados Internacionales, la carencia del proveedor mayorista para abastecimiento del mercado territorial, análisis de la economía global y regional, problemas de rutas de transporte, situaciones del ambiente como huracanes, tormentas tropicales, sequías, entre otros. Los

altos costos de logística, presencia de algunas plagas en algunos cultivos, calidad de la producción muy variable por falta de tecnologías, la desvinculación actual del sector productor y la industria, los productores locales tienen escasa capacidad negociadora y el análisis de costos, capacidad productiva y financiamiento que puede crear debilidades.

Cuadro 4. Propuestas de solución de problemas

No	Problema	Propuesta de solución	Responsable F/C	
1	Altos costos de logística	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar el transporte de mercancías. Ocupar el almacén con actividades productivas y generadores de ingreso. 	Dirección de operaciones Comerciales	2022
2	Existencia de eslabones de la cadena que no permiten cerrar ciclos productivos	<ul style="list-style-type: none"> El fortalecimiento del encadenamiento productivo, aprovechando la infraestructura y personal de la Empresa de Acopio, facilitaría el cierre de ciclos productivos. 	Dirección de Desarrollo	2022
3	El desconocimiento del Mercado Internacional se refleja en una imagen sin marketing.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un estudio de Mercado. Envasado para la marca de la gran distribución (mercado nacional e internacional), que alcanza una cuota considerable con aprovechamiento de la imagen de producto agroambiental debido al valor ecológico de las áreas de cultivo. 	Coordinación del Polo Exportador y Comercio Exterior	2022
4	Calidad de la producción muy variable por falta de tecnologías.	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de nuevas tecnologías en la empresa. Transferencia de tecnologías 	Dirección de Desarrollo	2022
5	Tendencia a disminuir los precios en los mercados Internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar, en el caso de productos agrícolas, la mejor época del año para ingresar a un nuevo mercado. Es importante ingresar a un nuevo mercado en un momento específico en el que la competencia, por situaciones normales del clima, tenga afectada su producción. Entrar en esas épocas crea una necesidad en el cliente, su dependencia y permanencia hacia el producto nacional que se desea exportar. Mejorar la calidad de la producción. Diversificación de los productos de exportación. 	Coordinación del Polo Exportador y Comercio Exterior	2022
6	Presencia de algunas plagas en algunos cultivos.	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar pesticidas para mejorar el rendimiento y la productividad. Policultivo Biocontrol o Control Biológico de Plagas. 	Dirección de Desarrollo	2022

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El análisis de los fundamentos teórico-metodológicos facilita la gestión del conocimiento para llegar a generalizaciones respecto a las ideas que caracterizan el diagnóstico estratégico, el proceso de planificación de las exportaciones, y su aplicabilidad a las Empresas en Cuba; en tanto favorece tener una actualización teórica del tema de la investigación desde la perspectiva de investigaciones precedentes contextualizadas a este trabajo. Las reflexiones realizadas parten de considerar el comportamiento de la planificación de las exportaciones, teniendo presente el estudio de la Caracterización general y del diagnóstico estratégico, que presenta la Empresa Acopio Cienfuegos, posibilitan el establecimiento de propuestas de solución ante los problemas identificados, previo al diagnóstico, y en ese sentido fue esencial la planificación de la exportación en la Empresa; y la premisas consideradas para dicha exportación la logística, los eslabones de la cadena, los ciclos productivos, el Mercado Internacional, la calidad, los precios, y las plagas en algunos cultivos. El diseño del diagnóstico estratégico contribuye a una adecuada planificación en las exportaciones en la Empresa Acopio Cienfuegos, desde la aplicación de la DAFO, facilitándose la actualización del Modelo de Gestión Empresarial (MGE) en la Empresa Acopio Cienfuegos, con la existencia de un Grupo Exportador Importador para el territorio; en tanto se aplica el diagnóstico estratégico corroborando a la contribución de la investigación para una adecuada planificación en las exportaciones en la Empresa Acopio Cienfuegos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Águila, A. A & Díaz Macías, R. C. (2020). Las estrategias de exportaciones en Cuba, un procedimiento para su implementación en Cementos Cienfuegos. S. A. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6), 292-302.
- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: Un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 134(31), 100-110.
- Díaz-Canel Bermúdez, M.M. (2019). El incremento de exportaciones en Cuba ante el bloqueo económico. *SELA*. <http://www.sela.org/es/prensa/servicio-informativo/20200302/si/62644/cuba>
- Díaz-Canel Bermúdez, M.M. (2021). Crecimiento económico pese al bloqueo. *TELESUR*. <https://www.telesurtv.net/news/cuba-html>
- Mata Varela, M. C, Toledo Rodríguez, O, & Meza Salvatierra, J. (2018). *Diagnóstico de la cadena agro-productiva del frijol en la provincia Cienfuegos* [Carlos Rafael Rodríguez]. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Zenea Montejó, M., Brenda Arcia Socorro, & Oscar Llanes Guerra. (2017). *Metodología para el empleo de la herramienta del diagnóstico estratégico en Cooperativas No Agropecuarias*. 1Universidad de La Habana.

- Ojeda, J. (2016). *Informe mensual de la fundación exportar. Estrategia de negocios: Etapas en el proceso de exportación*. <https://docplayer.es/5025928-Infomemensual-de-la-fundacion-export-ar-estrategia-denegocios-etapas-en-el-proceso-de-exportacion.html>
- Pino Alonso, J. R. (2013). *Guía para la gestión estratégica del desarrollo socio económico local en el Consejo Popular*.
- Quintero Barrizonte, J. L, López Bastida, E. J, & Rivero Alonso, K. (2015). Planeación estratégica con enfoque prospectivo para la editorial Universo Sur. *Universidad y Sociedad*, 17(3), 160-167.
- Ramírez, R, Chacón H, & Valencia, K. (2018). Gestión del Talento Humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas. *CIGAC*, 16(1), 20-42.
- Rodríguez, S. B., & Sanchez Oramas, L. (2021). Exportaciones cubanas: Sus claves económicas –jurídicas. *Scielo*, 21(292), 6-8.
- Rosales, O & Herreros, S. (2017). *Desafíos de la competitividad exportadora en América Latina y el Caribe*. 49, 125-141.
- Sukier, H, Ramírez Molina, Reynier Israel, Parra, M, Martínez, K, Fernández, G, & Lay, Nelson. (2020). Strategic Management of Human Talent from a Sustainable Approach. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 91(36), 929-953.
- Tamayo Saborit, M., Angulo Bennett, E., & Palleija Gibson, H. C. (2018). Diagnóstico estratégico de la labor educativa en la formación de profesionales. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 284-295.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran originalidad de la presente investigación y ausencia de conflicto de intereses en este artículo; por lo que se exime a la revista *Ekotemas* de cualquier reclamación al respecto.

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

AMANDA SARRÍA CAMPOS: Realizó todo lo vinculado a la fundamentación teórica de la investigación, a partir de un estudio precedente, de la entidad dado la importancia actual de la misma para el país, así como su aporte en los análisis producto del diagnóstico estratégico.

SARAHÍ PÉREZ CEDEÑO: Operacionaliza el concepto de diagnóstico estratégico y realiza el cruzamiento de las variables determinantes para el diagnóstico estratégico

LIANA PONCE HIDALGO: Realizó el procesamiento estadístico de la información con el uso de paquetes de programas computacionales.

DE LA BUROCRACIA AL BUROCRATISMO: LA DELGADA LÍNEA QUE SEPARA LA EFECTIVIDAD DE LA INEFICACIA

FROM BUREAUCRACY TO BUREAUCRATISM: THE FINE LINE THAT SEPARATES EFFECTIVENESS FROM INEFFICIENCY

Lázaro J. Blanco Encinosa

<https://orcid.org/0000-0003-0680-9989>

Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, Cuba

lazarajesusblancoencinosa@gmail.com

Resumen

El trabajo analiza el burocratismo como una desviación negativa y muy perjudicial de la burocracia en las organizaciones. Lo describe como un cáncer que las hace más ineficaces e ineficientes, que entorpece su labor y que afecta a clientes, usuarios y ciudadanos en general. Se destacan las diferencias entre burocracia y burocratismo y se describen algunas situaciones reales que muestran lo absurdo, costoso y hasta trágico del burocratismo. Se exponen los posibles principales indicadores para calcular el costo del burocratismo para el ciudadano, para las organizaciones y para la sociedad en su conjunto. Finalmente se esbozan algunas vías para su eliminación.

Palabras clave: Decisiones, formularios, procedimientos, monopolio, costos, cultura organizacional, liderazgo.

Abstract

This article analyzes the bureaucratism as a negative and harmful deviation of bureaucracy in organizations. It is like a cancer that make its more inefficient and inefficacies and produces affectations for customers, clients and citizens. It shows differences between bureaucracy and bureaucratism and describes some real situations, to exposes the absurd, costly, expensive and tragic of this phenomenon. It proposes some economic indicators to calculate the cost for citizens, for organizations and for society. Finally, it is proposed some ways for it elimination.

Key words: *Decisions, forms, procedures, monopoly, cost, organizational culture, leadership.*

*Fue cuando se lanzó Ifá para la amplia capa de oscuridad,
Aquella que había hecho presa al núcleo de luz,
Aquella que se convirtió en nuestro sello.
Odu de Ifá Babá Ejiogbe.*



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

INTRODUCCIÓN

El burocratismo es un cáncer que corroe a las organizaciones. Las hace más inoperantes, más lentas, más ineficaces. Aumenta injustificadamente los costos y los gastos. Disminuye y llega a eliminar el espíritu emprendedor entre los empresarios y los convierte en meros funcionarios sin filo, ejecutores obedientes de decisiones no siempre correctas, que toma alguien de un nivel superior. Deshumaniza a directivos, funcionarios y empleados, los cuales se limitan a realizar las acciones que consideran deben hacer, acorde a determinados contenidos de trabajo, resoluciones, normativas y leyes; sin tener en cuenta que la vida es más rica y más imprevista que el mejor de los procedimientos. El burocratismo afecta inmisericordemente a clientes, a usuarios, a ciudadanos que necesitan una atención, sin importar que estos son la razón de ser de la existencia de toda organización. Los burócratas se sienten superiores a los clientes, usuarios y ciudadanos a los que deben prestar servicios, los desprecian y maltratan y prefieren que no asistan a las instalaciones de la organización, pues cada cliente, usuario o ciudadano que llega con un problema que deben resolver, les obliga a interrumpir su descanso y a trabajar, cosa que hacen sin deseos y de mala gana.

Estos funcionarios burocráticos también son maltratados en otras organizaciones, a las que estos concurren en su otra faceta de clientes, usuarios o de simples ciudadanos en busca de la solución a un problema. Así se produce una cadena de ineficacia e ineficiencia, aparentemente interminable, que afecta a todos.

Muchos millones de personas en el mundo sufrimos los embates del burocratismo, sobre todo en organizaciones estatales o públicas, pero también en algunas privadas.

Su perniciosa influencia es tan perjudicial y expansiva, que genera una “cultura del burocratismo” que trasciende a la propia organización donde se genera, y afecta a otras organizaciones, a los ciudadanos individualmente y a la propia sociedad en su conjunto.

El burocratismo tiene un altísimo costo para las propias organizaciones, para los ciudadanos y clientes individuales y también para la sociedad. Este costo ¿puede calcularse? Resulta difícil, pero en este trabajo se realizará una propuesta para abordar esa problemática.

Está presente en todos los países del mundo, pero afecta más y es más fuerte, en aquellos que tienen una tendencia centralizadora en la dirección de su sociedad.

Algunos confunden “burocracia” con “burocratismo”, por lo que en este trabajo se aclararán las diferencias que existen entre ambos términos.

¿Puede disminuirse el burocratismo? Por supuesto que sí. Pero hay que decidirse a eliminar las causas que lo generan. En este trabajo se abordará también esta problemática.

1. DEFINICIONES NECESARIAS

Los ciudadanos comunes e incluso alguna que otra prensa y publicación que no debieran cometer esos errores, confunden en ocasiones los términos “*burocracia*” y “*burocratismo*” y los utilizan indiscriminada e incorrectamente. La realidad es que cada uno define fenómenos diferentes. Veamos cada caso.

Burocracia, según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE) (Versión Encarta 2008), expresa en su primera acepción, es la “Organización regulada por normas que establecen un orden racional para distribuir y gestionar los asuntos que le son propios”. En la segunda acepción la define como “Conjunto de los servidores públicos”. A su vez, el *burocratismo* el DRAE lo define como “influencia excesiva de los funcionarios” (Versión Encarta 2008).

Sin embargo, un diccionario tan prestigioso como el Larousse (De Toro, 1968, p. 167), se hace eco de la confusión y define insuficiente e incorrectamente *burocracia* en la primera acepción, como “Importancia excesiva de los empleados públicos” y en la segunda como “Clase social formada por los empleados”; a la vez que ignora la palabra *burocratismo*.

Por suerte la cada vez más seria y disponible Wikipedia (Versión portable Okawix 0.7) da una definición muy rigurosa de *burocracia*, la que define como “...una organización o estructura organizativa caracterizada por procedimientos explícitos y regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales”. Su definición de *burocratismo* también es muy acertada, pues expresa que “Es la tendencia a utilizar el aparato burocrático de manera coactiva. Aparte de la ineficiencia administrativa, la consecuencia más palpable del burocratismo es el inevitable distanciamiento entre las personas y los organismos administrativos, ya sean estos pertenecientes a estados, empresas o cualquier otro tipo de organización”. Y más adelante agrega: “En el caso del burocratismo estatal es una forma deliberada de alejar a las masas de sus derechos legítimos, mediante la desorientación y el desgaste utilizando para ello exigencias administrativas excesivas. Se opone por tanto al concepto de democracia real...” (Wikipedia, versión portable Okawix 0.7).

Se hace evidente que los diccionarios y enciclopedias generales pueden dejar insatisfechos a algún lector. Es conveniente entonces recurrir a autores y fuentes más especializadas, para aclarar esta confusión.

Un clásico de la dirección de empresas, James Stoner, nos recuerda que el término *burocracia* fue creado por el sociólogo alemán Max Weber (1864-1920) y que desarrolló una teoría de la administración burocrática, que “...enfaticaba la necesidad de una jerarquía estrictamente definida, gobernada por normas claras y precisas y lineamientos de autoridad”. Para Weber, “...la

organización ideal era una burocracia cuyas actividades y objetivos se racionalizaba y cuya división del trabajo se establecería en términos explícitos". Agregaba que "...las evaluaciones del desempeño debían en su totalidad, hacerse en base al mérito" (Stoner, 2000, pág. 38).

Otro clásico, Koontz y Weihrich (2008, pág. 16), señala a Max Weber entre los autores que contribuyeron, precisamente con su *teoría de la burocracia*, al desarrollo de la Administración como ciencia social.

Antonio Iglesias destaca en la teoría de la burocracia de Weber, el "...énfasis que pone en la racionalidad, el carácter previsible e impersonal de la gestión, la competencia técnica y el autoritarismo" (Iglesias, en Codina, 2017, pág.63). Más adelante señala: "...no se debe confundir la concepción weberiana de las burocracias con la connotación ulterior del llamado "burocratismo", asociado más bien a la labor impersonal de las organizaciones que anteponen criterios de eficiencia, a la orientación hacia el cliente o ciudadano y a la atención a las necesidades humanas".

La teoría de Weber se convirtió en el prototipo de diseño para grandes organizaciones hasta la actualidad. Su base es la racionalidad en el diseño de las estructuras organizativas, los procedimientos a realizar, los documentos y formularios a utilizar y los contenidos de trabajo correctamente definidos de los funcionarios. Si estos elementos han sido diseñados adecuadamente y si se utilizan en forma conveniente y bajo el criterio de solucionar problemas a clientes y ciudadanos en general; la organización burocrática funciona correctamente.

En la actualidad las organizaciones de vanguardia, como, por ejemplo, Coca Cola o Exxon, buscan mayor flexibilidad y creatividad en su accionar, pero no han renunciado totalmente a la organización burocrática. La utilización de la informática ha traído como resultado la posibilidad de puestos de trabajo con contenidos más ricos y amplios, flujos de información más sencillos (basados en el concepto de "intranet") y procedimientos más complejos y abarcadores que deben ejecutar empleados más capacitados y competentes. Las estructuras organizativas pueden simplificarse y enfocarse más en la colaboración y en el mejor tratamiento a clientes y ciudadanos en general (Al respecto puede verse a E. Carballal, 2011). Sin embargo, nada de esto descalifica y elimina a la burocracia como forma de organizar adecuadamente el trabajo de procesamiento de la información y de organización, sino que lo ha mejorado, al utilizar medios más potentes y con más posibilidades. El trabajo administrativo se puede simplificar, pero no se puede borrar el objetivo mayor: prestar un mejor servicio y hacer más eficaz a la organización.

Los puntos focales de la burocracia son entonces la racionalidad, la mayor y mejor atención al cliente, al usuario o al ciudadano; y el logro de la mejor eficiencia y eficacia de la organización.

Pero la línea que separa a la *burocracia* del *burocratismo* es muy delgada.

Cuando la organización renuncia espontánea o intencionalmente a la atención adecuada de clientes, usuarios y ciudadanos, cuando sus trabajadores dejan de esforzarse y de dedicarse por entero a su labor y cuando los procedimientos de trabajo y los documentos y formularios empleados dejan de diseñarse pensando en el bienestar de los clientes, usuarios y ciudadanos y se orientan a llenar formalmente las necesidades informativas de algunos funcionarios; la organización burocrática cruza esa delgada línea y se introduce en la penosa selva del burocratismo ineficaz, ineficiente y deshumanizado.

2. CARACTERÍSTICAS MÁS COMUNES DEL BUROCRATISMO

Como se expresó anteriormente en este trabajo, el burocratismo es un cáncer que se desarrolla en las organizaciones y destruye las posibilidades de un accionar eficaz y eficiente. Sus características más habituales se describen a continuación en forma de preguntas y respuestas:

• ¿Por qué surge? ¿Qué lo provoca?

Ambas preguntas tienen una sola respuesta: por deficiencias en la gestión y dirección de la organización. Los directivos se convierten en funcionarios, preocupados más por asegurar su cargo y sus probables prebendas; que en lograr una organización eficaz y eficiente. Concentran su atención en cumplir las orientaciones de los “de arriba” y poco a poco olvidan o desdeñan el propósito por el cual se creó la organización. Se ocupan de lo “establecido” y dejan de esforzarse y de asumir los riesgos que debieran para producir o prestar mejores productos y servicios.

• ¿Cómo se extiende a todos los empleados?

El accionar ultraconservador y hasta irracional de los directivos va influyendo en la mayoría de los empleados, los cuales descubren rápidamente qué es lo que sus jefes chequean y controlan, y se concentran en ello, evitando todo lo demás. Ejecutan exclusiva y mecánicamente lo que está establecido en los manuales de procedimiento (si acaso existen) o en lo expresado en las órdenes e instrucciones de los jefes. Hacen lo que les ordenan y dejan de preocuparse por la atención creativa, adecuada y humana a los clientes y usuarios. Paradójicamente, hasta piensan que lo están haciendo bien.

• ¿Cómo influye en la cultura organizacional?

La extensión progresiva de la actitud pasiva y negativa de jefes y empleados, crea una cultura organizacional permeada de burocratismo. Se generalizan expresiones como: “–Si el jefe no se esfuerza, por qué me voy a esforzar yo”, “–Ese problema no es mío”, “–Yo hago nada más que lo que me orientan” o “–Si no le gusta el servicio que le damos, vaya a otro lugar”. La cultura organi-

zacional del burocratismo hace ver normal y hasta muy positivas, la ineficiencia y la ineficacia en la organización.

• **¿Qué pasa con los líderes?**

Los jefes de la organización dejan de ejercer un liderazgo efectivo y positivo y se convierten en funcionarios ejecutores de las instrucciones y órdenes de sus niveles superiores. Ese liderazgo negativo influye en la *planeación*, la cual se orienta a asegurar lo que consideran básico para el mantenimiento del status quo; en la *toma de decisiones*, que refuerza lo anterior y en el *control* (Muchas veces formal), también en función de ello. El liderazgo negativo incide en la cultura organizacional, dando así un carácter “normal” al mal servicio y a la irracionalidad. En ocasiones son sencillamente personas incapaces que no dominan la actividad que se supone deban dirigir (Díaz Llorca, 2020, p. 71).

• **¿No surgen líderes reales y espontáneos entre los empleados y trabajadores?**

Siempre existen trabajadores honestos, esforzados e inteligentes, que realizan su labor con un alto nivel de calidad y de comprometimiento con el humanismo y con la atención correcta a los clientes y usuarios. Algunos de ellos descuellan como líderes espontáneos y reales, sin embargo, se mantienen como “islas” de eficacia y eficiencia en un “océano” de incapacidad, laxitud e indiferencia ante lo mal hecho. Su actitud esforzada y comprometida en ocasiones es criticada y hasta condenada por aquellos grupos que comparten la cultura del burocratismo.

• **¿Qué ocurre con los procedimientos de trabajo?**

Los procedimientos de trabajo son las secuencias de acciones que deben realizarse para prestar un servicio correcto y eficaz. Para ello deben ser diseñados adecuadamente por técnicos capacitados, como los analistas de sistemas de información. Sin embargo, muchas veces se diseñan por personas que no poseen los conocimientos ni las experiencias necesarias. Entonces los procedimientos que se diseñan y aplican no logran una lógica racional en el trabajo. Aparecen complicaciones innecesarias, pasos y acciones superfluas, falsos controles, etc. Producto de ello, el servicio se torna lento y complicado, los usuarios se disgustan y las tensiones aparecen. Esos pasos innecesarios e ilógicos son esos que obligan a ir al “departamento X para que lo revisen” o “el documento no tiene el cuño de aprobado. Vaya a que se lo pongan”.

• **¿Qué sucede con los formularios y documentos?**

Los formularios y documentos –en Cuba habitualmente son llamados “modelos”– resultan imprescindibles en muchas actividades relacionadas con la información y las comunicaciones. Son el “papeleo” asociado con justeza, a la burocracia y al burocratismo. En muchas ocasiones son imprescindibles, pero en otras no. Muchos formularios, con los habituales “cuños” o “sellos” que se supone sean el reflejo fehaciente de un buen control, resultan inútiles e irra-

cionales y pudieran ser eliminados sin que ello impacte negativamente en el trabajo de la organización.

Por ejemplo, en ciertas actividades la persona que solicita el servicio debe presentar un certificado de nacimiento para justificar su edad. Ello implica asistir antes a un registro civil, muchas veces en lugares lejanos y solicitar esa certificación, con el consiguiente gasto en transporte y tiempo, sin descontar la posible existencia de errores, lo que implica repetir el proceso. Pero normalmente, en la mayoría de los países, los documentos de identidad vigentes o los pasaportes tienen incluida la fecha de nacimiento de la persona. ¿No es posible que el funcionario que atiende a esa persona compruebe con esos documentos su fecha de nacimiento? Por supuesto que sí, pero la cultura del burocratismo exige un papel más.

Lo descrito aquí con los formularios de papel es válido para los electrónicos, que aparecen en páginas WEB de muchas organizaciones, pero que no están bien diseñados o no tienen claras las instrucciones de llenado, creando así confusiones y posibles errores.

• **¿Qué pasa con la conservación de la información que generan los procesos?**

En todas las organizaciones, especialmente en las oficinas y dependencias estatales, deben conservarse las informaciones que generan sus actividades, sobre todo aquellas que implican servicios a la población. Ello implica la existencia de archivos (para formularios y documentos sobre papel) y bases de datos informatizadas.

La conservación de la información en archivos y bases de datos requieren de varias acciones que se deben caracterizar por el cuidado con que se ejecutan: la clasificación del documento a archivar, su archivo en el lugar correcto, su conservación adecuada a través del tiempo y su recuperación cuando sea necesario.

Precisamente, aquí se encuentran algunos de los puntos álgidos que caracterizan al burocratismo: los documentos se clasifican mal y se archivan en lugares donde después no serán buscados, en ocasiones simplemente no se archivan y se extravían o se botan, una vez archivados no se conservan adecuadamente y se pierden los documentos por la acción de los errores humanos o por otros factores naturales o artificiales y finalmente la persona que debe buscarlos y recuperarlos lo hace de manera incorrecta y no encuentra el documento requerido.

Situaciones así son el “pan nuestro de cada día” en las organizaciones permeadas de burocratismo y muchos hemos sufrido eso.

¿Las organizaciones con burocratismo incorporado pueden tener “objetivos secretos o diferentes a los que se proclaman oficialmente”?

Aunque es difícil de demostrar, no se descarta que suceda algo así. Por ejemplo, alguna dependencia gubernamental de un país dado, que debe ocuparse de tramitar la salida oficial de los ciudadanos al extranjero, puede haber

recibido la orientación “de arriba” (probablemente en forma oral, para que no queden rastros de ella), de dificultar y ralentizar todo lo posible la autorización de salida de los que la solicitan, a los efectos de disminuir todo lo posible la emigración.

• **¿Acaso los empleados, trabajadores y funcionarios de las organizaciones con burocratismo incorporado a su cultura son todos vagos, descarados, deshonestos o ineficientes?**

Por supuesto que no. Pero la generalización del burocratismo hace que la mayoría de ellos sea influida por esa cultura, y se incorporen consciente o inconscientemente a ese estilo de trabajo. Probablemente piensen que lo están haciendo bien.

• **¿Cómo son las relaciones con los usuarios, clientes y ciudadanos en general?**

Los comerciantes en el mundo tienen una divisa general: “- El cliente siempre tiene la razón”. Por ello siempre tratan de complacer al cliente o usuario, que en definitiva es la razón de ser de toda organización creada para satisfacer necesidades de la población. Pero el burocratismo actúa en forma exactamente opuesta: “- El cliente nunca tiene la razón. La razón la tenemos nosotros. Y si no le conviene como trabajamos, que vaya a otro lugar”.

En las organizaciones con cultura de burocratismo el usuario debe adaptarse a los requerimientos de esa organización: horarios, formas de trabajo, métodos de atención al público, documentación a entregar o a recibir, etc. Nada que se salga de esos parámetros, es admitido, por lógica y racional que sea la excepción.

• **¿Qué ocurre si se necesita tomar una decisión, en función del problema que trae el usuario?**

En ambientes de burocratismo, las decisiones que exigen cierto nivel de análisis y pensamiento creativo, se trasladan a otro nivel superior o a otro funcionario de otra área. Nadie quiere comprometerse. Si implican algún nivel de complejidad o una situación que exija una decisión audaz, no totalmente clara en las normativas vigentes, simplemente se difiere en el tiempo... hasta que el solicitante se canse o hasta que el nivel superior forme una “comisión” (con una responsabilidad compartida) que estudie el caso y tome la decisión esperada.

• **¿En cuál ambiente florece mejor el burocratismo?**

Se encuentra burocratismo en todo entorno donde la dirección no sea eficaz. Como demuestra la cibernética, todos los sistemas tienden a la entropía, o sea a la desorganización e incluso a la autodestrucción. Lo único que mantiene a los sistemas en un estado organizado, trabajando para lograr los objetivos que motivaron su creación. es la dirección. como mecanismo auto-regulatorio.

Pero hay un tipo de ambiente donde existe alta probabilidad de que se en-tronice y florezca sin freno el burocratismo, y es el entorno monopolista. Don-de exista una organización que disfruta de un monopolio sobre una determi-nada actividad, inevitablemente desarrollará una cultura de burocratismo. No tiene que ser eficaz ni eficiente, pues es la única y todos los posibles usuarios dependerán de ella. Sólo quiere crecer, aumentar su plantilla, pues ello es sinó-nimo, ante los ojos de los funcionarios, de importancia y relevancia.

Por el contrario, la competencia exige eficacia y eficiencia. Las organizacio-nes que deben competir por un mercado, por ejemplo, rechazan el burocratis-mo, porque se ven obligadas a luchar por clientes y usuarios, a ser más eficaces y eficientes. No pueden contratar trabajadores superfluos ni pueden desarrol-lar procedimientos irracionales. Todo el tiempo lucharán por ser mejores, por reducir costos, por aumentar beneficios y participación de mercado.

• **¿Los trabajadores burocráticos tienden a crecer constantemente en una organización con cultura de burocratismo?**

Sí, absolutamente, a no ser que existan serias restricciones de presupues-tos y topes en la cantidad de trabajadores que puedan contratar. Ha sido una tendencia histórica, en todos los países del mundo, que los trabajadores buro-cráticos tienden a crecer siempre.

Por ejemplo, imaginemos que el trabajador burocrático **A** tenga mucho tra-bajo, y necesite dedicar 10 o 12 horas diarias a realizarlo. Decide entonces solicitar una nueva contratación. Si dedica 12 horas a su trabajo, es de supo-ner que contratando otro trabajador se pueda dividir entre ambos el trabajo y entonces cada uno podría realizarlo en 6 horas aproximadamente. Pero una inquietud surge en su mente: ¿Y si el nuevo trabajador es muy eficaz y puede realizar el trabajo que **A** hace en 12 en apenas 8 horas? Entonces **A** quedaría cesante. Dada esa posibilidad, ¿Qué sería lo más conveniente para **A**? Sencillo: ¡Contratar no a uno, sino a dos trabajadores, ponerlos bajo su mando y conver-tirse en supervisor de ambos! Así hace metástasis el cáncer del burocratismo.

Las características aquí descritas son tendencias que muchas personas han apreciado a través de los años en el accionar del burocratismo. En ninguna for-ma deben considerarse como leyes inexorables que siempre se han cumplido. Tampoco son las únicas, pues el fenómeno del burocratismo presenta muchas aristas con efectos diferentes; pero lo expuesto resume aproximadamente bien lo más importante.

3. ALGUNAS SITUACIONES REALES

Aunque todos tenemos lamentables experiencias que contar sobre los em-bates del burocratismo, se han traído varias situaciones que ha publicado la prensa o que se han vivido y comentado por el pueblo y sobre las que vale la pena reflexionar. A continuación se presentan estas:

1. En un país con escasez de alimentos, y con muchas tierras fértiles sin explotar, una heredera de una finca reclama la propiedad de la misma después de la muerte de su hermano y copropietario, para poderla trabajar y ponerla a producir. Realiza la solicitud ante el funcionario responsable correspondiente en su municipio. Este organiza una “comisión” que analiza el caso y declara a esta heredera “*con y sin derecho*” a la tierra. Y por supuesto, no le reconoce su derecho a la propiedad. Han pasado varios años y todavía el caso se encuentra en “análisis” en las diferentes instancias de las organizaciones que deben tomar la decisión. El absurdo jurídico señalado, del “*con y sin derecho*”, parece salido de una película de aquellos locos hermanos Marx (llamados en Cuba, con justicia, “los tres chiflados”). Esta experiencia lamentable (Rodríguez, 2022, p. 2) muestra una característica del burocratismo: se realizan acciones irracionales que hacen que los problemas queden sin resolver. Los funcionarios aparentemente no se percatan de lo absurdo de su accionar.
2. Los ciudadanos de un país con una inflación galopante, con escasez de productos de primera necesidad en las tiendas normales y con dificultades con la disponibilidad y utilización de divisas, las cuales son necesarias para comprar en algunas tiendas donde no se acepta la moneda nacional (¿¡!!?) los productos que necesitan para vivir; se ven obligados a hacer largas colas de más de un día, para intentar comprar algunas divisas en las casas de cambio que han habilitado para ello (Suarez, Oliva y Ramos; 2022, p. 4). ¿Cuántos millones de horas en las colas son necesarias para lograr conseguir algunas divisas o para comprar algunos productos de primera necesidad? ¿Cuál es el costo social de esas colas?

Las colas son fenómenos negativos, pero necesarios cuando el servicio que se presta es escaso con relación a los demandantes de esa oferta. Es una forma de organización para evitar aglomeraciones incontroladas y hasta posibles violencias en los centros de servicio. Las colas están generalizadas en el mundo entero, al extremo de que han motivado el nacimiento y desarrollo de una teoría económico-matemática para optimizar su realización, llamada Teoría de Colas o de Servicio Masivo. Pero las colas tienen un alto costo (no siempre económico), para el ciudadano que se ve obligado a realizarlas, para la organización que presta el servicio y para la sociedad que ve cómo millones de sus ciudadanos pasan cientos de millones de horas esperando porque se les atienda sin poder concurrir a su trabajo a ganarse la vida. ¿Habría otra solución, no sólo para la venta de divisas sino para otras múltiples situaciones que generan colas? Quizás no siempre, pero en algunos casos puede haber una solución menos burocrática para evitar las irracionales colas (Por ejemplo, admitir la circulación de divisas conjuntamente con las monedas nacionales. No ha sido la primera vez que se hace algo así y nunca ha pasado nada por ello). Sólo hay que pensar y ser audaz.

3. Imagine el lector las cuatro esquinas de un típico barrio de una ciudad en cualquier lugar del mundo. En una de ellas está ubicada una casa de vivienda, la cual queda fuera de este relato. En otra esquina está una farmacia. En la tercera hay una oficina bancaria y en la cuarta otra de servicios postales, llamada habitualmente “correo”.

El banco funciona aceptablemente bien: respeta sus horarios de servicios, sus empleados (en su mayoría mujeres) son puntuales, están bien capacitados, hacen su trabajo con eficacia, son amables y se presentan uniformados y con buen aspecto; y su administradora tiene un total dominio de todas las actividades que se realizan, por lo que es muy respetada por sus trabajadores y por los clientes.

La farmacia presenta una escasez relativamente crónica de medicamentos, por lo cual sus empleados tienen una muy baja intensidad de trabajo. Normalmente están escribiendo algo, leyendo sus teléfonos celulares o conversando entre sí. Cuando un cliente llega, lo atienden a disgusto o en el mejor de los casos, a desgana. Tienen una administradora que nunca atiende a los clientes, pues se limita a labores exclusivamente “administrativas”. Cuando hay existencias y ventas de medicamentos, se produce una aglomeración de clientes, pero la actitud de los empleados de la farmacia no cambia: movimientos lentos y disgusto en su accionar.

La estación de servicios postales es la antítesis de la oficina bancaria: no abren puntualmente sus puertas, los servicios al público son muy irregulares, el administrador no domina las tareas que se realizan, por lo cual ni clientes ni empleados lo respetan y el funcionamiento de la oficina se garantiza gracias a una empleada muy capacitada, que se ha convertido en un líder informal y real. ¿Por qué el administrador fue nombrado si resulta un incapaz? ¿Acaso por corrupción y nepotismo? Podría ser. ¿Por qué la empleada lideresa no ha sido nombrada administradora? Tal vez porque el salario del administrador (definido por otro burócrata en una instancia superior) no es suficiente para motivar a cubrir el puesto a personas más eficaces e inteligentes.

¿Por qué son posibles esas diferencias entre el banco eficaz y la farmacia y el correo inefectivos? Las explicaciones pueden ser muy amplias, pero este autor ofrecerá las siguientes: El banco tiene al cliente en el centro de su trabajo, su personal está bien capacitado y entrenado, tiene sus procedimientos de trabajo bien definidos y que funcionan y su directora además de ser un líder formal, lo es real también. La farmacia y el correo han sido gestionados burocráticamente, sin pensar en los clientes y en la calidad del servicio a prestar. Sus directivos han sido nombrados burocráticamente, sin una real y efectiva política de capital humano.

4. Un último ejemplo pudiera ser suficiente para ejemplificar las “maldades” del burocratismo. En todo país existen documentos oficiales clásicos, como el pasaporte personal, la licencia de conducción o la autorización o licencia de circulación de vehículos. Estos documentos tienen periodos de vigencia determinados por la ley, lo cual es muy correcto (Por ejemplo, el pasaporte personal puede estar activo 5 o 6 años y la licencia de conducción quizás algo más, en dependencia de la política de cada país). En dichos documentos aparece impreso la fecha de caducidad o vencimiento de cada uno. Esa fecha se supone que indica al poseedor cuando debe realizar los trámites para extender el documento o recibir uno nuevo actualizado. Pero, ¡maravillas del burocratismo!, las respectivas normativas legales que han establecido el uso de esos documentos, expresan que deben ser actualizados en períodos de tiempo mucho más breves. Ello motiva que los ciudadanos poseedores en ciertos momentos, y confiados de que su pasaporte o su licencia no ha vencido, estén incumpliendo la normativa legal vigente. Y por este posible el incumplimiento pueden recibir sanciones pecuniarias y de otra índole más severa.

Si algún ciudadano se propone actualizar sus documentos en el plazo “misterioso” que establece la ley, pero que no reflejan los respectivos documentos, se verá obligado a realizar exámenes médicos y trámites legales que conllevarán gastos de tiempo (¡Las consabidas colas!), de otros recursos y de dinero. ¿Por qué? ¿Para qué? El burocratismo lo exige.

Un periodista investigador que ha dedicado mucha atención al burocratismo y a las situaciones absurdas e irracionales que genera, expresa: “Muchas veces las decisiones para resolver un determinado problema atraviesan el laberinto de subjetividad entre los cuales podemos descubrir la incapacidad del tramitador del asunto, la distorsión del objetivo o la posición facilista de quién debe ejecutar la acción y proponer una vía en función del propósito que se requiere” (San Miguel, 2022, p. 3).

El burócrata, inserto en la cultura del burocratismo, se preocupa más por aplicar los procedimientos diseñados por alguien “de arriba”, que por actuar racionalmente. Por ello se ha dado el hecho absurdo de que un doctor en medicina quede cesante en una región donde los médicos no abundan, porque aparentemente no cumplimentó alguna reglamentación poco importante, pero vigente.

En ocasiones el burocratismo, como método utilizado por muchos dirigentes para afianzarse en su cargo sin necesidad de hacer un buen trabajo, hipotética y posiblemente haya provocado situaciones mucho más trágicas, como por ejemplo pudieran ser:

- Mal control a la realización de los mantenimientos planificados de un avión, el cual ha fallado en el aire y se ha estrellado, con decenas de muertos.
- Chequeo o control débil o inexistente a las revisiones a realizar a un sistema de pararrayos, lo que generó la no detección de cables sueltos con contactos con la superficie a proteger, y propició un pavoroso incendio producido por un rayo.
- Revisiones deficientes a un sistema de suministro de gas propano, lo que provocó una explosión con considerables daños humanos y materiales.

Estas situaciones son suficientes para ejemplificar lo que todos sabemos: el burocratismo obliga a realizar actividades absurdas, perjudiciales, costosas, molestas e inútiles.

5. COSTOS DEL BUROCRATISMO

El burocratismo tiene un altísimo costo para las personas que lo sufren, para las organizaciones que intencional o espontáneamente lo practican y hasta para el país donde se produce. Con esta afirmación parece estar de acuerdo todo el mundo, inclusive los promotores del burocratismo.

Pero determinar la medida exacta de ese costo es algo muy difícil y complejo, precisamente por la extensión de ese fenómeno negativo y por su poca estructuración. No obstante esos obstáculos, en este trabajo se van a proponer algunas vías de solución, para su desarrollo y consolidación en posteriores trabajos.

1. Costos del burocratismo para el ciudadano afectado (CBa).

$$CBa = Tb + TRANSb + OCb$$

Donde:

Tb: Tiempo invertido en la gestión que exige el burocratismo. En el caso de las personas trabajadoras, implica la ausencia al trabajo, lo que en muchos casos representa dejar de percibir el salario, con lo que puede valorarse este indicador. En el caso de las personas desempleadas o jubiladas, representa un tiempo que deben dejar de aplicar a otras tareas, lo cual tiene también una importancia económica.

TRANSb: Costo de transportación a la organización donde debe realizar la gestión que exige el burocratismo. Incluirá también llamadas telefónicas, conexión a internet u otras acciones de comunicación y transportación.

OCb: Otros costos involucrados en la gestión: compra de sellos, reproducción de documentos, fotos y algo que en ocasiones puede ser muy importante: el costo de la "coima" o el pago al funcionario que atiende al ciudadano, para que se acelere o concluya la gestión que exige el burocratismo. Este último elemento no siempre está presente, pero se aprecia que se está manifestando con cierta frecuencia en las organizaciones donde reina el burocratismo.

2. Costos del burocratismo para la organización donde trabajan los ciudadanos afectados (CBo).

$$CBo = ADRC + OAC$$

Donde:

ADRC: Costos que generan las actividades dejadas de realizar por los ciudadanos trabajadores afectados por el burocratismo y sus prácticas. Servicios dejados de prestar a otros ciudadanos, producciones dejadas de realizar, salarios de posibles sustitutos contratados para cubrir la plaza del trabajador afectado y ausente por el burocratismo.

OAC: Costos de otros efectos producidos por las ausencias de los trabajadores afectados por el burocratismo. Por ejemplo, la imagen deteriorada de la institución que dejó de prestar el servicio o de realizar la producción por la ausencia del trabajador afectado por el burocratismo.

3. Costos para la propia organización generadora del burocratismo (CBpo).

La propia organización que genera el burocratismo y que afecta a usuarios, clientes y ciudadanos en general; sufre a la larga, por el efecto que se genera y la consiguiente ineficiencia e ineficacia. Su prestigio y su imagen van deteriorándose poco a poco, al extremo de que los niveles de dirección superiores, tienden a producir reorganizaciones periódicas, a cambiar a directivos y funcionarios, o a “fundir” una organización con otra, buscando eliminar esas ineficiencias e ineficacias. El costo de esas medidas extremas no siempre resulta fácil de calcular, pero su impacto se manifiesta en los propios burócratas, que sufren en carne propia el resultado de haber sido tan ineficientes e ineficaces.

Por supuesto, también la sociedad resulta afectada por esas reorganizaciones, que generan gastos de mudanzas, reconstrucciones de locales, pagos de subsidios a personas desempleadas, etc.

Por tanto CBpo, más que un indicador numérico, puede considerarse una alerta “socio-económica” de lo que representan las organizaciones generadoras de burocratismo en sus ocasin.

Pero como toda organización, presenta costos de materias primas y materiales, sobre todo documentos, discos duros, memorias flash, papel, formularios; salarios de funcionarios, energía eléctrica, depreciación de mobiliario, edificaciones, equipamiento, etc. Esos costos reales dan una corporeidad a CBpo, lo que permite unirla a otros indicadores, para hacer un análisis más integral del costo del burocratismo. Por tanto, CBpo puede calcularse de la siguiente forma:

$$CBpo = CBpom + CBpos + CBpoe + CBpod$$

Donde:

CBpom: Costo de materias primas, materiales y sobre todo formularios, documentación, papel, etc.; utilizadas en las operaciones del burocratismo. Puede incluir el costo de las comunicaciones (Teléfono, internet, etc.).

CBpos: Salarios de funcionarios dedicados a estimular y mantener el burocratismo.

CBpoe: Costo de la energía eléctrica empleada en mantener activa la organización. Puede ser un costo importante.

CBpod: Depreciación de las instalaciones, el equipamiento y el mobiliario.

CBpoi: Costos indirectos que genera la organización, como los gastos de administración.

Hay un costo importante que resulta difícil de calcular: el costo de oportunidad de utilizar para la organización generadora del burocratismo, las instalaciones, el mobiliario, el equipamiento y las personas que trabajan en la institución; y que pudieran ser utilizadas por otras organizaciones en labores más útiles.

4. Costos del burocratismo para la sociedad (CBs).

Después de expuestos los costos del burocratismo para las personas afectadas, para las organizaciones que las emplean y para la propia institución generadora del burocratismo; se llega al punto de determinar cuánto representa el burocratismo para la sociedad en su conjunto (CBs).

El cálculo se dividiría en dos partes y sería el siguiente:

$$CBs_i = CBa_i + CBo_i + CBpo_i$$

Donde:

CBs_i: Costos del burocratismo para la sociedad de la organización generadora de burocratismo *i*-ésima.

CBa_i: Costos del burocratismo para el ciudadano afectado por la organización generadora de burocratismo *i*-ésima.

CBo_i: Costos del burocratismo para la entidad donde trabajan los ciudadanos afectados por la organización generadora de burocratismo *i*-ésima.

CBpo_i: Costos para la propia organización *i*-ésima generadora del burocratismo.

En otras palabras, CBs_i representa el impacto en costos de la organización *i*-ésima generadora de burocratismo para la sociedad.

$$CBst = \sum CBs_i$$

Donde:

CBst: Costos totales del impacto del burocratismo en la sociedad.

i = Desde 1 al total de organizaciones generadoras de burocratismo en la sociedad.

Como se aprecia CBst es la suma de todos los costos de todas las organizaciones generadoras de burocratismo, que debe asumir la sociedad.

Un lector aguzado, con un mínimo de conocimientos económicos y de dirección, apreciará que los indicadores presentados se mueven solamente en un campo teórico, pues calcularlos en la práctica sería una tarea muy difícil, cuando no imposible. Los datos primarios requeridos para ello no existen, y tendrían que ser proporcionados, en su mayoría, por las propias organizaciones generadoras de burocratismo, cosa que no deben de estar dispuestas a hacer. Además, se tendría que habilitar todo un sistema de información específicamente para ello, cosa que también generarían costos importantes.

Entonces, ¿para qué se han propuesto esos indicadores, si es muy poco probable que algún día puedan ser calculados? El autor ha querido organizar y presentar todas las situaciones que genera el burocratismo y que implican costos superfluos e innecesarios para el ciudadano, para sus organizaciones empleadoras, para las propias organizaciones propiciadoras del burocratismo y para la sociedad. La presentación en forma de indicadores económicos puede dar una ligera pero rigurosa idea de la magnitud de esos costos que ese cáncer genera. Y, por qué no pensar optimistamente, tal vez algún día la tecnología informática y de comunicaciones permita acopiar esos datos en una forma expedita y barata, para intentar conocer en qué magnitud el burocratismo se lleva una gran parte de la eficiencia y la eficacia de la sociedad, perjudicándonos a todos indefectiblemente.

Es como los salideros de la red hidráulica de una ciudad, donde quizás el 20-25 % del agua que se bombea se pierde sin beneficiar a nadie por malas conexiones, tuberías rotas, etc.

CONCLUSIONES

¿Podría eliminarse el burocratismo? Inmediata y probablemente no. Habría que realizar una gran operación de reingeniería de procesos, para mejorar los procedimientos que las empresas y la sociedad en su conjunto han establecido para la mayoría de sus actividades en relación con el ciudadano, los cuales nacieron “torcidos” y mal diseñados. Sería un esfuerzo enorme.

Pero el reconocimiento de que existe, de que es un gran problema económico y social, de que genera molestias y disgustos enormes para los ciudadanos en general; ya sería un movimiento de avance.

Paso a paso, poco a poco, se pudieran rediseñar y optimizar muchas actividades que hoy son focos de ineficiencia e ineficacia, donde florece el burocratismo.

Directores de empresas, dirigentes de organizaciones gubernamentales o otros ejecutivos; deben ser punta de lanza para esta lucha. Si en cada pequeño frente se da un paso de avance, eliminando tareas superfluas, falsos controles, documentos y formularios inútiles y hasta perjudiciales; poco a poco la sociedad ganará esta batalla.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carballal, E. *Las estructuras colaborativas*. Editorial Félix Varela. La Habana, 2011.
- De Toro, M. *Pequeño Larousse ilustrado*. Edición revolucionaria. Instituto del libro. La Habana. 1968.
- Díaz Llorca, C. *El liderazgo de los incapaces*. Editorial Félix Varela. La Habana. 2020.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE). Microsoft Encarta 2008.
- Iglesias, A. *Cap. 2. Evolución histórica de las teorías de administración*. En *Dirección de organizaciones. Procesos y técnicas*. Editorial UH y Editorial Félix Varela. La Habana. 2017.
- Koontz, H. y Weirich, H. *Administración. Una perspectiva global*. 12ª. Edición. McGraw Hill Interamericana editores y Editorial Félix Varela. La Habana. 2004 y 2008.
- Rodríguez, A. Francisca sigue esperando... Sección Acuse de recibo. Periódico Juventud Rebelde. Septiembre 4 de 2022. La Habana.
- San Miguel, R. Evitar la espiral de Sísifo. Periódico Tribuna de La Habana. Agosto 28 de 2022. La Habana.
- Stoner, J. *Administración*. McGraw Hill. 2000. 5ta. Edición. Publicado por la editorial Félix Varela. La Habana. 2007.
- Suárez, R., Oliva, M. y Ramos, G. ¿Qué ha pasado con la venta de divisas en las dos primeras jornadas? Periódico Granma. Agosto 25 de 2022. La Habana.

CONFLICTO DE INTERESES

El autor declara originalidad de la presente investigación y ausencia de plagios en la misma. Además, asegura que existe ausencia de conflicto de intereses en este artículo, por lo que se eximen a la revista *Ekotemas* de cualquier reclamación al respecto.

LA INCLUSIÓN FINANCIERA: UNA MIRADA AL MUNDO DE LOS TRABAJADORES POR CUENTA PROPIA

FINANCIAL INCLUSION: A LOOK AT THE WORLD OF SELF-EMPLOYED WORKERS

Nelisis BennettValdés

<https://orcid.org/0000-0002-8797-4777>

Banco Central de Cuba. La Habana, Cuba
nelisis@bc.gob.cu

Resumen

Cuba tiene como propósito en su política de desarrollo económico y social hasta 2030 lograr que su sistema bancario sea más incluyente, de ahí que es importante el diagnóstico de la inclusión financiera de un grupo de población objetivo que por diversas razones se excluyen del sistema financiero. Por tanto, este estudio tuvo como objetivo identificar las causas del bajo nivel de inclusión financiera que manifiesta una muestra de trabajadores por cuenta propia en la provincia La Habana, además, se detallan los resultados y el análisis del diagnóstico realizado. Se utiliza la triangulación de fuentes de información a través de los métodos de investigación científica: la encuesta aplicada a los cuentapropistas, el análisis de la información estadística del Sistema Bancario y Financiero Cubano y la entrevista a expertos. A partir de este estudio, se pudieron determinar los elementos que limitan el desarrollo de estos actores económicos. Los resultados obtenidos corresponden al período de agosto a octubre del 2021.

Palabras clave: emprendedores, La Habana, exclusión financiera.

Abstract

Cuba's purpose in its economic and social development policy until 2030 is to make its banking system more inclusive, so it is important to diagnose the financial inclusion of a target population group that for various reasons are excluded from the financial system. There fore, this study aimed to identify the causes of the low level of financial inclusion shown by a sample of self-employed workers in the province of Havana, in addition, the results and analysis of the diagnosis made are detailed. The triangulation of information source is used through scientific research methods: the survey applied to the self-employed, the analysis of the statistical information of the Cuban Banking and Financial System and the interview with experts. From this study, it was



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

possible to determine the elements that limit the development of these economic actors. The results obtained correspond to the period from August to October 2021.

Keywords: *entrepreneurs, Havana, financial exclusion.*

INTRODUCCIÓN

Para diseñar y construir un sistema financiero orientado al desarrollo productivo y el cambio estructural, es necesario contar con políticas de inclusión financiera. La inclusión financiera permite la expansión de servicios financieros a cada vez más sectores excluidos. En ese sentido, el Sistema Bancario y Financiero Cubano debe desempeñar un papel clave en la generación de ahorro y en su canalización eficiente, a fin de financiar la inversión y la innovación tecnológica y facilitar el acceso al financiamiento de los diversos agentes productivos.

La banca cubana ha tratado de llevar adelante acciones encaminadas a fomentar la inclusión financiera mediante la bancarización, por medio de la oferta de nuevos productos a partir de la aplicación de la nueva política bancaria (NPB) y legislaciones, pero todavía persiste un desconocimiento por parte de todas las figuras que comprenden el ámbito económico, político y social del país. Así, las entidades financieras están llamadas a desempeñar un papel fundamental como educadores financieros para tener clientes más preparados (Pérez, 2016).

El objetivo de este estudio es determinar las principales brechas que causan la baja inclusión financiera de los trabajadores por cuenta propia. La investigación se desarrolló en el período de agosto a octubre del 2021. Para alcanzar tal propósito, se utilizan diferentes métodos y herramientas científicos, entre los que se encuentran el análisis de la información estadística, la encuesta y la entrevista.

Como antecedente a este trabajo, en el año 2016 como parte de una investigación científica se realiza un diagnóstico sobre educación e inclusión financiera en toda la población, incluyendo a 60 trabajadores por cuenta propia (8% de la muestra). Entre los resultados arrojados estaban que la mayoría prefería el uso de efectivo para gestionar su negocio y planteaban no necesitar cuentas bancarias (Delgado, 2018). El gobierno cubano juega un papel fundamental para incentivar los pagos digitales y mejorar el acceso al sistema financiero. Un entorno normativo adecuado, un marco de protección financiera del cliente y redes digitales sólidas son componentes vitales de un sistema de pagos digitales eficiente.

En los últimos años, el Sistema Bancario y Financiero Cubano, ha emprendido acciones estratégicas encaminadas a desarrollar y modernizar la infraestructura financiera, potenciar el uso de instrumentos y canales de pago electrónicos: las Pasarelas de Pago, la Banca Móvil, los TPV, la Banca Remota, y la

Banca Telefónica. Las acciones demuestran avances en el desarrollo de capacidades e infraestructura tecnológica de los sistemas de pago, sin embargo, el uso desmedido del efectivo por los TCP, ha provocado un retroceso de los niveles de inclusión financiera. Este retroceso se explica por la existencia de incentivos para que los cuentapropistas empleen medios informales para la realización de sus transacciones económicas y financieras, los cuales se caracterizan, por el uso intensivo de efectivo como instrumento de pago.

A pesar de los avances logrados para el desarrollo de los pagos electrónicos, aún persiste un bajo nivel de infraestructura tecnológica para la ejecución de los pagos electrónicos. Los servicios de la Banca Electrónica dependen de la infraestructura disponible, lo que determina de cierta forma su despegue, a causa de: dificultad para la aceptación de tarjetas en los TPV instalados en el sector cuentapropista y los servicios en pesos cubanos, uso insuficiente de la Banca Remota, problemas en el comercio electrónico, reducido número de cajeros automáticos y alto deterioro de los mismos.

Existen autores cubanos de publicaciones científicas que muestran los resultados de investigaciones que tuvieron como objeto de estudio la inclusión financiera en el sector cuentapropista, se destacan los siguientes: Martínez (2015); Maqueira y Triana (2015); Borrás, Hung y González (2017); Díaz y Barreiro (2019); Zaldívar, Mayor y Martínez (2019); Pons (2019); González (2020); Borrás (2020a, 2020b); Díaz, Ferre y Pastori (2020). Otros autores también han abordado de forma indirecta el crédito bancario a los emprendimientos desde las condiciones del entorno económico y social, entre ellos se encuentran Díaz (2020); Díaz y Pastori (2020); Díaz y Torres (2020); Torres y Fernández (2020); Heredia y Souto (2020).

Ampliar el acceso a productos y servicios financieros no garantizará su uso, si estos no están diseñados para adaptarse o responder a las necesidades y características del cliente. Asimismo, una oferta de productos y servicios dirigidos al cliente no logrará la inclusión financiera si este no entiende su valor, ni sabe cómo utilizarlos y/o cómo manejarlos para maximizar los beneficios (BCC, 2016).

1. METODOLOGÍA

El diseño metodológico de la investigación concibe la determinación de las principales brechas que causan el bajo nivel de inclusión financiera en el sector privado, especialmente de los trabajadores por cuenta propia.

Se definieron las hipótesis de trabajo y los instrumentos para corroborarlas o rechazarlas. Para ello se emplea una herramienta de investigación científica para la obtención y procesamiento de la información: el método cuantitativo mediante la información estadística del sistema bancario. La información estadística incluye los datos de los tres bancos comerciales con mayor presencia nacional: Banco Metropolitano (BANMET), Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) y Banco

Popular de Ahorro (BPA). Los resultados obtenidos por el método cuantitativo fueron contrastados con otra herramienta de investigación científica: el cuestionario mediante encuestas. Este fue aplicado a una muestra de 300 TCP. Los resultados de su aplicación fueron contrastados con otra herramienta de investigación científica: entrevistas abiertas. Fue aplicado a 7 directivos bancarios. Sus resultados fueron contrastados con el método cuantitativo para validarlos a través del método de triangulación de fuentes de información. Como consecuencia de los resultados obtenidos de las tres fuentes, se identifican las principales causas de la baja inclusión financiera de los TCP a través del diagrama causa-efecto.

La encuesta pretendió buscar las principales barreras de la baja inclusión financiera de los Trabajadores por Cuenta Propia (TCP), se realizó de forma aleatoria en cinco municipios de La Habana entre los meses agosto y octubre del año 2021: Habana Vieja, Centro Habana, Cerro, Arroyo Naranjo y Cotorro. La encuesta aplicada tuvo una muestra de 300 negocios, se entrevistaron a dueños de negocios y administradores, no así, a trabajadores contratados ya que este tipo de licencia no constituye un negocio. La muestra corresponde a hombres y mujeres comprendidos entre las edades de 18 y 69 años, de todos los niveles de escolaridad, residentes en zonas urbanas, de los 5 municipios elegidos, y de diferentes actividades.

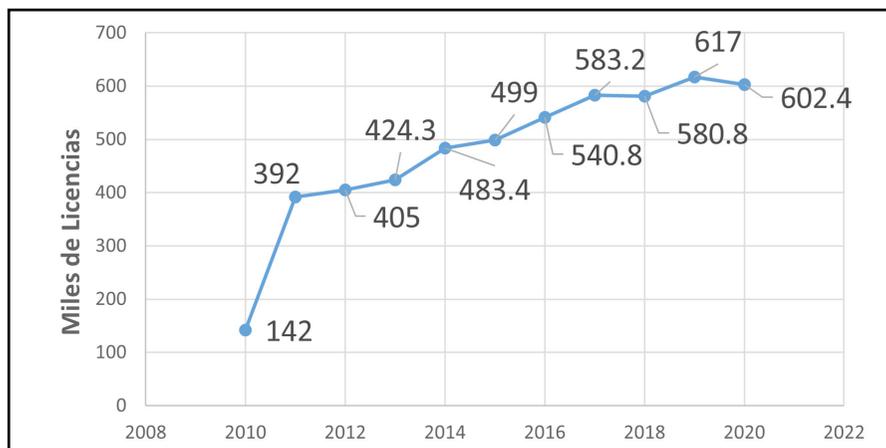
La investigación se realizó en La Habana, pues es la provincia que concentra la mayor parte de las licencias otorgadas. Por tanto, el propósito de este estudio, estuvo dirigido a buscar las brechas que existen en cuanto al acceso, uso y calidad de los productos y servicios financieros de este sector de la economía cubana.

La encuesta se dividió en nueve secciones, cada una conformada de la siguiente forma: datos demográficos, depósitos, uso de canales financieros, ahorro, crédito, medios de pago, calidad y satisfacción, protección al cliente y alianzas.

2. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Si bien hasta hace muy poco, el trabajo por cuenta propia en Cuba no tenía un tratamiento adecuado, su situación ha cambiado significativamente a partir del proceso de actualización del modelo económico y social cubano y la Nueva Política Bancaria.

En el año 2010 el trabajo por cuenta propia recibe un impulso importante en Cuba como parte de la actualización del modelo económico cubano. A partir de ese momento, los trabajadores por cuenta propia crecen un 72% en 2011 y desde entonces solo ha incrementado. La figura 1 muestra su crecimiento, desde el año 2010 hasta el año 2020.



Fuente: Elaboración propia a partir de ONEI (2010, 2012, 2017, 2018, 2021)

Figura 1. Crecimiento de la actividad cuentapropista en Cuba (miles de licencias).

Las consecuencias económicas de la COVID -19 y el recrudecimiento del bloqueo de Estados Unidos hacia Cuba han desencadenado afectaciones a los emprendimientos. Ante ello, el gobierno cubano ha puesto en marcha un paquete de nuevas medidas para apoyar el cuentapropismo, pero aún existen limitantes para el buen funcionamiento de los negocios.

2.1. Resumen de los criterios emitidos por los encuestados

2.1.1. Datos demográficos

El 67% de los encuestados son hombres y un 33% mujeres. En cuanto al nivel de escolaridad, el 50% de la muestra posee técnico medio, estos son secundados por aquellos que poseen nivel medio superior (40%). Es importante prestar atención y profundizar en el tema del nivel educacional por la importancia que puede tener en el desarrollo futuro de los negocios que llevan a cabo los emprendedores. Si bien son mayoría los graduados de técnico medio, otra parte apreciable de los TCP son graduados de 12º grado y universitarios, lo que conlleva que han estudiado y conocen una profesión que puede ser la que no están realizando para ganarse la vida.

Alrededor del 40% de los TCP encuestados pertenecen al sector de la gastronomía, 23 % se desempeñan en actividades como artículos varios, útiles del hogar, artículos religiosos y carpintería, 7% son arrendadores de habitaciones y 3% son transportistas.

Solo 16% de los encuestados son principiantes en la actividad que desempeñan (menos de un año de experiencia); alrededor de 37% tienen entre uno y cinco años de experiencia, el 15 % tienen entre cinco y diez años de experiencia y cerca de 32% son muy experimentados con más de diez años ejerciendo la profesión.

El 62% de los encuestados manifiestan que no mantienen separado los ingresos y gastos del negocio de los del hogar, alegando que en el contexto económico actual se hace difícil separar las finanzas cuando no se tienen las condiciones ni de mercado, ni infraestructura, ni servicios de apoyo para el desenvolvimiento de los negocios.

Esto evidencia que los ingresos del negocio pueden ser utilizados para satisfacer los gastos familiares, si bien es una práctica común, no es muy viable dado que esto dificulta aún más tener claridad sobre el monto de los ingresos que genera su negocio y los costos y gastos que genera su operación.

Al realizar un análisis a la pregunta si han recibido alguna capacitación sobre el manejo de las finanzas, un 46% manifiesta tener algún conocimiento adquirido en cursos de corta duración o capacitaciones, frente a un 53% que dicen no haber adquirido alguna capacitación, es decir, no han recibido una capacitación formal acerca de estos temas y posiblemente si lo hicieron, se habrá dado de forma espontánea.

2.1.2. Depósitos

En cuanto a la cuenta bancaria, la figura 2 muestra que el 67% de los encuestados poseen cuenta porque le permite el pago de servicios (electricidad, agua, gas).



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Uso de las cuentas bancarias.

Por otra parte, el 55% de los encuestados asevera que tienen la cuenta porque están obligados para manejar el negocio, esto con el objetivo de contabilizar gastos e ingresos derivados de su labor.

2.1.3. Uso de canales financieros

El canal más utilizado por los encuestados es la banca móvil (67%), esto se debe a que el año 2020 estuvo marcado por el inicio de la pandemia en el primer trimestre, lo cual aceleró el incremento habitual de este canal digital de

pago. Un 60% acceden con menor frecuencia a la sucursal o caja de ahorro por las largas colas y la demora en los trámites. Existe un 33% que accede a los cajeros automáticos, estos canales presenciales se utilizan principalmente para la realización de tres operaciones: depósitos (83%), retiro de efectivo (67%) y pago de servicios (25%). El 100% de los encuestados no usan la banca remota; esto puede estar relacionado con factores como el desconocimiento de la existencia de algunos de ellos, y escasa promoción e instrucción por parte del banco.

Existe alrededor de 62% de los encuestados que declara que las sucursales se encontraban muy cerca; el 33% de ellos los ubicó lejos y relativamente cerca el 5%. En ningún caso se consideró como muy lejos, no sabe o no responde.

En cuanto a, cuán asequible estaban los cajeros automáticos de los cuenta-propistas encuestados, el 83%, declaró que se encontraban muy cerca; el 10% de ellos los ubicó como lejos y alrededor de 7% los valoró de relativamente cerca. En ningún caso se consideró como muy lejos, no sabe o no responde.

2.1.4. Ahorro

El 50% de los encuestados ahorran mediante cuenta de ahorros. Existe un 50% que no ahorra o ahorra en su casa. Dentro de las causas, las más seleccionadas fueron que los controles sobre la procedencia de los fondos son estrictos, no tener fondos suficientes o no les interesa ahorrar. Esto pudiera estar asociado a que no le ven atractivo a este producto bancario, pues los ingresos que perciben corresponden a la moneda nacional. El alto nivel de dolarización experimentado, así como la emigración de muchos bienes y servicios hacia esa moneda como forma de mantener los suministros, no facilitan un adecuado perfeccionamiento de los emprendimientos. El por ciento que ahorra en el hogar desconoce las ventajas que propicia participar en el sistema financiero formal y, por tanto, de las desventajas de ahorrar en el sector informal.

2.1.5. Crédito

La encuesta permitió, además, saber las causas que han desmotivado alrededor del 97% de los encuestados a solicitar créditos al banco en alguna ocasión. El principal motivo está relacionado que se financian por otras fuentes (55%), por lo que existen fuertes restricciones para acceder a financiamiento a través del sistema financiero formal y ha sido resuelto mediante el apoyo de privados, amigos o cubanos residentes en el exterior. Otro factor ha sido que el 45% de la muestra no ha tenido necesidad de este servicio financiero, por lo que el financiamiento bancario en ninguno de estos casos representa una opción viable o de atractivo superior al que le proporcionan otras fuentes.

La exclusión involuntaria de emprendimientos que no solicitan crédito porque perciben que no lo necesitan (a diferencia de los emprendimientos que

solicitan crédito y no lo obtienen), parece estar muy ligada a la educación financiera de sus administradores y propietarios.

Existe un 3% de los encuestados que ha recibido créditos bancarios y los ha empleado para comenzar o remodelar sus negocios y ha afirmado que es necesaria la preparación sobre las opciones y servicios bancarios disponibles en la actualidad. Esto demuestra que, pese a no haber recibido preparación, están interesados en el desarrollo de programas que tributen a una mejor comprensión del servicio bancario.

La banca comercial no representa una alternativa deseable para los TCP. Las principales causas que desmotivan a los cuentapropistas a solicitar crédito son dos: el difícil acceso a las garantías de los créditos y la reticencia a mostrar información económica y financiera del negocio (Borrás, 2020b). El escrutinio al que deben ser sometidos los potenciales clientes mantiene alejados de esta institución a un número nada despreciable de cuentapropistas que, sin acceso a mercados mayoristas y a canales de importación formales hasta hace aproximadamente seis años, mantienen un volumen considerable de operaciones al margen de la legalidad (Heredia y Souto, 2020). De manera general, los TCP ven el banco como una entidad fiscalizadora y reguladora, por lo que muchos evitan tener que recurrir a la institución financiera en búsqueda de financiamiento. Un estudio realizado en BANDEC muestra que, el 91% de los encuestados se han desmotivado a solicitar créditos al banco en alguna ocasión. El principal motivo está relacionado con el alcance a las garantías, actuando este elemento como una barrera entre el banco y estos actores económicos. El funcionamiento actual de las garantías permitidas en el proceso de aprobación de créditos a cuentapropistas es ineficiente. Las principales insatisfacciones del banco están en la ejecución de las garantías reales; pues carecen de procedimientos viables para su aplicación en un sector que ha incrementado abruptamente el grado de morosidad en sus obligaciones con el banco (Pons, 2019).

2.1.6. Medios de pago

La mayoría de los encuestados realizan sus pagos en efectivo (92%) y reciben pagos en efectivo alrededor del 97%, alegando que los clientes solo pagan por este medio. Esta respuesta pudiera estar asociada a que la infraestructura para los pagos digitales es aún débil, el arraigo histórico de la preferencia de la población como medio de pago o prefiere no mostrar información sobre las cuentas e indicadores de su negocio. Estos agentes económicos tienen una mayor propensión al uso del efectivo, lo cual se explica en parte, por la prevalencia de actividades informales y el estímulo a la evasión fiscal dada las incoherencias en el diseño de la política tributaria (incentivos) (Cruz, 2021).

Frente a la razón por la cual desean realizar sus operaciones con ese determinado medio de pagos, el 81% manifestó que permite administrar mejor el

negocio, antecediendo esta razón a la seguridad, notando que a su vez estiman que los productos financieros no brindan la seguridad que ellos requieren.

Atendiendo al uso de la tarjeta magnética, cerca del 67% de los encuestados la usa para compras en comercios, alrededor de 60% recargan el móvil desde su cuenta bancaria y solo un 3% la utilizan para las compras por comercio electrónico. Los pagos digitales no tienen toda la acogida que se quisiera, ya sea por desconfianza o desconocimiento del producto.

2.1.7. Calidad y Satisfacción

Cualitativamente se concluye que los productos y servicios bancarios no se adaptan a las necesidades de alrededor de 99% encuestados.

Entre los problemas de calidad se encuentran los problemas de diseño y adecuación de los productos y servicios, éstos no responden a las necesidades reales del consumidor, pues no contribuyen a una mayor eficiencia de la producción y el consumo en la economía, lo que incide en un mayor incremento de las fuentes alternativas de financiamiento y un menor uso de los mercados formales de créditos, ahorro y cambio. Este problema viene dado por un insuficiente conocimiento de las necesidades de los consumidores financieros.

Otros problemas de calidad destacan los débiles mecanismos de monitoreo y revisión que poseen los bancos para evaluar si los clientes están satisfechos o no. La realidad es que no existe alineación entre los incentivos a los trabajadores y la operatividad de las oficinas bancarias para que estas operen de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Siguiendo la tesis más aceptada por estudiosos del tema, se podría afirmar, que la escasa oferta de los productos y servicios financieros y la limitada utilización de los mismos, son dos dificultades que se complementan: mientras menos productos y servicios financieros se adecuan al cliente, menos se conocen y se confía en ellos (González García, 2019).

2.1.8. Protección al Cliente

El 100% de los encuestados no se ha quejado en contra de ninguna entidad financiera, manifestando el 99% que no le ven utilidad a tramitar quejas y alrededor de 1%, alegan que no lo han necesitado o todo ha funcionado bien. Correspondería analizar con más detalle la identificación de las causas de tal comportamiento, pero se evidencia una escasa inclinación a realizar este tipo de acción.

La existencia de mecanismos de protección por parte de las instituciones bancarias, garantizan la confianza de los clientes en las ofertas de productos y servicios financieros. Para ello, se deben crear canales de contacto entre los clientes y los bancos. Mediante estas vías, tanto presenciales como virtuales,

los clientes deben tener la oportunidad y el derecho, de manifestar sus quejas, reclamaciones o criterios, sobre los servicios recibidos y recibir una satisfacción sobre su reclamo.

La protección al usuario de productos y servicios financieros, en conjunto con la educación económico-financiera, favorecen la inclusión financiera porque la protección aumenta la confianza del consumidor, contribuye a un mejor y mayor uso de productos financieros y disminuye la asimetría en la información (Magnoni et al., 2020).

El establecimiento de un sistema de protección a los usuarios del Sistema Financiero y Bancario Cubano, debe contener las normativas legales, mecanismos y procedimientos a cumplimentar orientadas a la transparencia y divulgación de la información, integridad financiera y efectivos mecanismos de recursos para reclamos, a fin de desarrollar confianza en los bancos e incentivar una mayor inclusión financiera.

2.1.9. Alianzas

Llama la atención que un 82 % de los emprendedores encuestados manifiesten que no les interesa hacer alianzas con empresas estatales, privados, ni con cooperativas; alegando unos que les gusta estar solo y otros no ven a la empresa estatal como una oportunidad para aliarse. Algunos TCP (18% de los encuestados) sí estarían dispuestos a establecer alianzas con empresas estatales.

El encadenamiento productivo con el sector estatal es una ventana que ha tenido su apertura y apoyo institucional, justo en los primeros meses de afectación del país por la COVID-19. Si bien las propias circunstancias, a la cual la pandemia ha sometido a la economía global, limitan que esta apertura pueda ser aprovechada con mayor fuerza, hoy sigue siendo una buena oportunidad para emprender y escalar nuevas posibilidades de desarrollo en los negocios por cuenta propia (Bello, 2021).

Finalmente, otros elementos que arroja el diagnóstico limitan el desarrollo de la actividad cuentapropista, entre ellos se encuentran: existe una débil educación financiera por parte de propietarios y administradores, desconocimiento sobre los productos y servicios bancarios y bajos niveles de capacitación que le impiden decidir cuáles productos y servicios utilizar. El uso excesivo de efectivo que trae consigo la evasión fiscal, ecosistema de pagos digitales poco desarrollo, ausencia de un marco legal regulatorio respecto a la protección del cliente que permita el despliegue del potencial de los TCP para el desarrollo del país.

Por otra parte, es importante resaltar que los productos y servicios bancarios que utilizan los cuentapropistas se limitan a los depósitos en cuentas co-

rrientes fiscales (obligatorias para una parte de los negocios); en menor medida los créditos; y mucho más reducido los pagos electrónicos (Borrás, 2020b).

CONCLUSIONES

Las consecuencias económicas de la COVID-19 y el recrudescimiento del bloqueo de Estados Unidos hacia Cuba han desencadenados afectaciones a los emprendimientos. Ante ello, el gobierno cubano ha puesto en marcha un paquete de nuevas medidas para apoyar el cuentapropismo, pero aún existen limitantes para el buen funcionamiento de los negocios.

Estas limitantes se vinculan a los pocos mecanismos que estimulen el acceso y uso de los productos y servicios financieros por parte de los emprendedores, poca diversificación y calidad de los servicios a los que accede. El acceso a financiamiento, pues los montos que se aprueban son apenas un apoyo a la inversión inicial. El escaso uso de pagos digitales trae consigo el preponderante uso de efectivo pues una parte importante del mercado en el que se suministran los negocios está vinculada a actividades informales que implica un incremento de fuentes alternativas de financiamiento y la limitada educación financiera, entre otros factores, son las principales brechas que persisten en el buen desarrollo y sostenibilidad de los negocios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BCC. (2016). Por un sistema financiero más inclusivo: indicadores y herramientas de análisis. La Habana., Cuba.
- Bello, W. (2021,5/7). Emprender en Cuba, más allá de los retos. ¿Cuáles oportunidades? *Proyecto Cuba Emprende*. Recuperado de <https://proyectocubaemprende.org>
- Borrás, F., Hung, O., & González, J. (2017). La inclusión financiera en Cuba: desafíos de la banca comercial para el impacto en la equidad y el desarrollo sostenible En: F. Borrás Atiénzar; G. Ricárdez Giménez, coordinadores. In *Equidad y desarrollo sostenible. Oportunidades y desafíos* (pp. 155-177). Editora Periodística y Análisis de Contenidos.
- Borrás, F. (2020a). El financiamiento bancario a los emprendimientos privados en Cuba. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8 (3), 48-59.
- Borrás, F. (2020b). Estudios de las condiciones del trabajo por cuenta propia - Financiamiento En: I. Díaz; H. Pastori, coordinadores. In *El emprendimiento privado en Cuba. Recomendaciones de políticas* (pp. 143-150). Ruth Casa Editorial.
- Cruz, K. (2021). *Desafíos del sistema financiero cubano en la actualización del modelo económico: un análisis institucional* [Tesis de Maestría, Universidad de La Habana]. La Habana, Cuba.

- Delgado, L. (2018). Delgado, L. A. (2018). *Estrategia del Banco Central de Cuba para estructurar el proceso de creación de herramientas de educación financiera* [Tesis de Maestría, Universidad de Ciencias Informáticas]. La Habana, Cuba.
- Díaz Fernández, I. (2020). Emprendimiento en Cuba: ¿enfocado al desarrollo económico? *Revista Economía y Desarrollo*, 164 (2), 1-13
- Díaz, I., y Barreiro, L. (2019). Un análisis del sector cuentapropista en La Habana. *Revista Economía y Desarrollo (Impresa)*, 161(1), 1-20.
- Díaz, I., Ferre, Z., &Pastori, H. (2020). Análisis del emprendimiento en Cuba a partir de encuestas de opinión. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(3), 1-21.
- Díaz, O., y Torres, R. (2020). El emprendimiento privado en Cuba. Un paciente positivo a la Covid-19. Informe analítico (Informe inédito). AUGE Consultoría especializada.
- González García, A. A. (2019). *Propuesta de modelo estratégico de inclusión financiera para la población cubana* [Tesis de Diploma, Universidad Tecnológica de La Habana]. La Habana, Cuba.
- Heredía, A., y Souto, L. (2020). Una mirada al panorama de los emprendimientos privados en Cuba. *Revista Economía y Desarrollo*, 292 (12), 1-14.
- Magnoni, B., Roa, M., Burguess, E., &Quiros, R. (2020). Diagnóstico de la Eficiencia de la Protección a los Usuarios de Servicios Financieros en México. *SparkassenstiftungfürinternationaleKooperation y Nacional Monte de Piedad*.
- Maqueira, A., y Triana, J. (2015). El sector no estatal desde la perspectiva institucional. En: M. Bergara e V. Hidalgo (Coord.). *Transformaciones económicas en Cuba: una perspectiva institucional, Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República, Montevideo, y la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana*, (315-333).
- Martínez, N. (2015). La nueva política bancaria: una valoración de los créditos para los trabajadores por cuenta propia. *Revista del Banco Central de Cuba*, No 3, 4-11.
- Pérez, L. (2016, 15/10). *Plan de acción para la educación financiera en la Dirección Provincial BANDEC* [Tesina Diplomado de Administración Pública], Centro Nacional de Superación Bancaria, La Habana. Cuba.
- Pons, M. (2019). *Estrategias para el fortalecimiento de las relaciones entre el Banco de Crédito y Comercio con los trabajadores por cuenta propia* [Tesis de Diploma., Universidad de La Habana]. La Habana, Cuba.
- Torres, R. y Fernández, O. (2020). El sector privado en el nuevo modelo económico cubano. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8 (3), 142-150.

Zaldívar, M., Mayor, A.L., Martínez, A. (2019). Ecosistema emprendedor y pequeños negocios privados en el Centro Histórico de La Habana. *Revista Economía y Desarrollo*, 161(1), 1-18.

CONFLICTO DE INTERESES

La autora declara originalidad de la presente investigación y ausencia de plagios en la misma. Además, asegura que existe ausencia de conflictos de intereses en este artículo, por lo que se eximen a la revista *Ekotemas* de cualquier reclamación al respecto.

LA REFORMA DE LA EMPRESA ESTATAL EN CUBA, COMPONENTE PRINCIPAL DE LA RESTRUCTURACIÓN DE LA ECONOMÍA

THE REFORM OF THE STATE-OWNED ENTERPRISES IN CUBA, MAIN COMPONENT OF THE ECONOMIC RESTRUCTURING

Luis Gutiérrez Urdaneta

<https://orcid.org/0000-0003-3069-0535>

Cuba

gutierrezurdanetaluis@gmail.com

Julio Carranza Valdés

Cuba

<https://orcid.org/0000-0002-3337-8400>

j.carranza@unesco.org

Resumen

La reforma de la empresa estatal debe ser el principal componente de la restructuración de la economía cubana. El artículo revisa los temas relativos al dilema principal-agente, el carácter de la planificación, la regulación de los mercados y las estructuras empresariales, y la gobernanza de la empresa estatal a partir de la realidad cubana. Finalmente, teniendo en cuenta las experiencias cubana e internacional, adelantan recomendaciones en cuanto a las estructuras de mercado, la centralización de la función de propiedad y la formación y funcionamiento de las juntas de gobierno.

Palabras clave: empresa, gobernanza, regulación.

Abstract

The reform of state-owned enterprises should be the main component of the Cuban economy restructuring. The article reviews issues regarding the agency dilemma; the nature of planning; the market regulation and the entrepreneurial structure; and the corporate governance in the Cuban practice. Finally, taking into account the Cuban and international experiences, some actions are recommended respect to the market structure, the centralization of property function and the creation and running of boards of directors.

Keywords: enterprise, governance, regulation.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

INTRODUCCIÓN

La reforma de la empresa estatal debe ser el componente principal de la reforma económica integral que la economía cubana necesita. Este proceso es una condición indispensable para la superación de la crisis que hoy enfrenta el país: sin reforma de la empresa estatal¹ no hay reforma económica posible en términos socialistas, y sin ésta la solución estratégica sería sólo una ilusión discursiva.

El papel de liderazgo de la empresa estatal, o sea, aquella cuya propiedad es de todo el pueblo, es un principio fundamental de una economía socialista basada en la justicia social. Ese papel debe ejercerse de manera efectiva y no “por decreto”, en el contexto de una economía diversa donde han de coexistir el sector estatal con el sector privado de pequeñas y medianas empresas, el sector cooperativo y la inversión extranjera.

La denominación de “empresa estatal socialista” no es precisa y puede conducir a desvaríos. Lo que es socialista o capitalista es la economía y la sociedad en el contexto de la cual actúan diferentes tipos de empresas. Si a las estatales se les califica de socialistas, se estaría infiriendo que las demás (del sector no estatal) son capitalistas, lo cual las coloca por definición en una lógica anti sistémica, con toda la carga negativa y atavismos relativos a un sector también esencial y complementario para la restructuración de la economía que el país necesita. Este asunto conceptual no es un detalle menor debido a las implicaciones prácticas que de él pueden derivarse.

En las economías capitalistas hay empresas públicas que son propiedad del estado y no por eso son socialistas. Aquellas son las empresas públicas de una economía capitalista. Así, las empresas privadas en la economía cubana son las empresas privadas de una economía socialista (Mipymes), donde la empresa pública, propiedad del pueblo debe ser el actor líder, aunque no único, de la dinámica económica general. Todas han de ser las empresas públicas, cooperativas o privadas de una economía socialista bajo la garantía de la conducción y regulación del estado.

Al día de hoy y como resultado de una diversidad de factores que han actuado sobre la economía nacional durante las últimas décadas, la empresa estatal, salvo excepciones, está afectada por una gestión ineficiente, costos excesivos, sobre empleo, una planificación burocrática, falta de innovación²

¹ Se utilizarán indistintamente los términos empresas estatales y empresas públicas.

² La innovación no constituye en Cuba una herramienta decisiva en el accionar estratégico y táctico (Rodríguez Batista, Chía Garzón, Arias Martín & Zamora Rodríguez, 2022). Desde principios de este siglo, en las economías avanzadas del mundo, ha tomado preponderancia la gestión del conocimiento como capital intangible de las empresas, apoyado por el acelerado crecimiento de las tecnologías de la información y la comunicación (Arteaga Noguera & Burbano Narváez, 2017). En Cuba, Biocubafarma y uniones de empresas militares son ejemplos exitosos.

y competitividad internacional, estructuras en muchos casos monopólicas de manera artificial, regulaciones excesivas, incentivos insuficientes y adversos, manifestaciones de descontrol y corrupción, etc., además del permanente y nocivo impacto del bloqueo genocida de los Estados Unidos y de la inestabilidad del escenario internacional en las últimas décadas.

En el tema de la reforma estatal hay dos dimensiones que deben ser atendidas: una interna, referida a la estructura que deben tener las empresas públicas, sobre todo en el sentido de que respondan a los intereses de sus propietarios, o sea, el pueblo; y otra externa, que tiene que ver con las relaciones de esas empresas entre sí y con los diferentes agentes económicos, en un contexto de competitividad y mercados que operen de manera integrada, con planificación fundamentada y de carácter esencialmente financiero y descentralizada en determinados espacios, fortalecimiento de las restricciones financieras, posibilidad de bancarrota en casos necesarios, incentivos económicos que estimulen la productividad y la innovación, y cumplidora de las regulaciones estatales. Existen otros elementos que inciden en la reforma de la empresa estatal, pero rebasan el alcance de este texto.

En el artículo se avanza propuestas sobre un componente fundamental de ese proceso en sus dos dimensiones. Las proposiciones de los autores, que aquí se actualizan a la luz de las coyunturas presentes, se esbozan en el libro "Cuba, la restructuración de la economía. Una propuesta para el debate." (Carranza Valdés, Gutiérrez Urdaneta, & Monreal González, 1995). Se ha estudiado, además, la experiencia cubana, y se ha revisado la bibliografía internacional y nacional reciente sobre el tema, y la evolución de importantes experiencias como las de China, Vietnam, así como las fallidas reformas de la Europa del Este socialista.

1. EL DILEMA PRINCIPAL-AGENTE EN LA EMPRESA Y LA EFICIENCIA ECONÓMICA

El llamado dilema principal-agente (teoría de la agencia) se presenta en varias esferas de la vida social, política y económica. Surge cuando una persona o entidad (principal) utiliza a otra (agente), sobre la cual no tiene información perfecta, para obtener un resultado.

Una de sus manifestaciones en economía surge con la separación del capital en propiedad y en funciones, con la contratación de la gerencia en las sociedades por acciones. Adam Smith identificó tempranamente este dilema en el capitalismo de su época, lo que fue más tarde desarrollado por Marx en varios capítulos del tomo III del Capital (Marx, 1973). Su "formalización" neoclásica, como teoría de la agencia, se realizó en los 70's del pasado siglo (Michael C. & William H., 1976).

Desafortunadamente, y debido a la evaluación frecuentemente "bucólica" de las contradicciones sociales, la existencia de este dilema no fue suficiente-

mente atendido en las economías socialistas europeas del Siglo XX, de manera que, como se ha afirmado, fue "... en lo que se conoce como el problema principal-agente, que la economía de mando registró sus mayores problemas" (Samuelson & Nordhaus, 2010, p. 556).

Para el proyecto socialista cubano, en el cual la propiedad estatal es preeminente, la discusión del dilema principal-agente y sus implicaciones en la administración eficiente de sus empresas públicas es crucial y estratégico.

Por otra parte, y muy relacionado con la realidad actual cubana, las acciones que deriven del abordaje del dilema principal-agente en cuanto a la reforma del funcionamiento de las juntas de gobierno y de la administración de las empresas, así como de la construcción y regulación de los mercados, son factores centrales para, entre otros objetivos, el logro de la unificación del mercado cambiario (De la Torre & Ize, 2014). Las condiciones para la entrada de las empresas del estado, como oferentes y demandantes en ese mercado, deben empezar a ser creadas aceleradamente desde ya.

En el presente artículo se abordarán los elementos teóricos del dilema principal-agente, su importancia en la definición de los campos de actuación de las empresas estatales, cooperativas y privadas, se discutirá sobre la eficiencia pública *versus* la privada, y se adelantarán también recomendaciones sobre la reforma de las empresas estatales: la regulación del mercado, el carácter de la planificación, la centralización de la función propiedad y las juntas de gobierno, teniendo en cuenta además, la experiencia y la producción académica cubana e internacional sobre el tema.

Este dilema está presente en cualquier situación en la cual los agentes que intervienen en una transacción poseen diferentes niveles de información. Este se profundiza en las empresas, tanto privadas como estatales (Hao & Kotz, 2019), en las que ocurre la separación entre la propiedad y la administración. De dicha información asimétrica se derivan dos problemas fundamentales:

- la selección adversa: El propietario³ no conoce perfectamente las características del candidato a administrador y puede seleccionar a una persona inadecuada;
- el riesgo moral, cuando el administrador, con más información, persigue sus propios objetivos que pueden diferir sustancialmente de los del propietario (Perloff, 2010).

En la experiencia internacional, uno de los mecanismos para encarar este dilema para el logro de la eficiencia productiva⁴ es la creación de las juntas de

³ Para Cuba, el pueblo representado en la Asamblea Nacional del Poder Popular y en las locales.

⁴ Entendida como producción máxima a mínimo costo.

gobierno, tanto en las empresas privadas por acciones como en las estatales⁵. En las grandes y en una parte de las medianas empresas en las que ocurre la separación de la propiedad y el control de la gestión, frecuentemente monopólicas y oligopólicas⁶, no se revelan claras ventajas de la empresa privada con relación a la estatal en términos de eficiencia productiva: ambas pueden tener niveles adecuados de gestión y competitividad. Lo que sí es concluyente es que la eficiencia productiva depende esencialmente de la estructura del mercado y no de la propiedad *per se* (Carranza Valdés, Gutiérrez Urdaneta, & Monreal González, 1997) (Rosen, Boothe, Dahly, & Smith, 1999). Es más, la empresa estatal bien gerenciada podría realizar una mayor contribución a la inversión que la privada⁷.

Pero poco se resolvería, aun suponiendo juntas de gobierno que minimicen las distorsiones derivadas del dilema de la agencia, si no se encara la eficiencia económica desde el punto de vista integral, es decir, la interrelación entre las eficiencias productiva, asignativa⁸ y distributiva (Pacheco-Feria, Castellanos-Dorado, & Morales Pérez, 2020). Entonces, junto al dilema del principal-agente debe abordarse simultáneamente el tema de la regulación del mercado que será tratado más adelante.

El problema principal-agente no sólo puede surgir en la relación propietario-administrador, sino al interior de cada empresa: entre la oficina central y las dependencias, entre la dirección y los departamentos y entre estos y sus empleados. Una solución para mitigar los problemas que se generan es la utilización de diferentes tipos de contratos que busquen un balance entre eficiencia y reparto de los riesgos entre las partes, en dependencia de las características de la actividad (Perloff, 2010).

2. LAS ORGANIZACIONES SUPERIORES DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL

En el proceso de reestructuración empresarial, que de manera parcial se ha realizado en Cuba, la revitalización y creación de las denominadas Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE), comenzado en 2011, ha sido uno de los aspectos más debatidos y criticados tanto en la prensa como en la literatura académica. En 2018 ya existían 47 de ellas, y abarcaban la mayor parte de las actividades productivas (Tabla 1).

⁵ En la literatura académica, juntas de gobierno, juntas de administración, directorios y consejos de administración son términos intercambiables.

⁶ En Cuba se han creado también monopolios y oligopolios legales de manera artificial.

⁷ Una investigación de 78 000 familias a fines de los noventa en los Estados Unidos arrojó que la propensión al consumo de los dividendos es muy alta (Baker, Nagel, & Wurgler, 2007).

⁸ Que los recursos sean explotados al máximo de su capacidad productiva. (Pacheco-Feria, Castellanos-Dorado, & Morales Pérez, 2020)

Tabla 1. Número de OSDE por organizaciones u organismos en 2018

Organización	Cantidad
AZCUBA	1
Grupo Centro Histórico	1
Grupo Industria Biotecnología y Farmacéutica	1
Grupo Palco	1
Instituto de Recursos Hidráulicos	1
Ministerio de Comunicaciones	2
Ministerio de Educación	1
Ministerio de Energía y Minas	4
Ministerio de Industrias	4
Ministerio de la Agricultura	9
Ministerio de la Construcción	3
Ministerio de la Industria Alimentaria	1
MINFAR	5
Ministerio de Salud Pública	1
MINCEX	1
Ministerio de Comercio Interior	2
MININT	2
MITRANS	5
Total	45

Fuente: (Irigoyen Mullen, 2022)

Se coincide con el profesor Blanco Rosales (2020) cuando, luego de realizar un recorrido de las transformaciones de la empresa estatal cubana, resume que el proceso de formación de las OSDE de la siguiente manera: “ha sido cuestionado por varias razones, entre ellas, la transformación de empresas en entidades sin personalidad jurídica ni patrimonio propio, el hecho de que prácticamente todas las OSDE nacionales se encuentren en La Habana, tengan aumentos injustificados de personal y recursos a su disposición para enfrentar los crecimientos en gastos de coordinación, convirtiéndose en no pocos casos en una suerte de ‘mini ministerios’ que van en detrimento de la necesaria autonomía empresarial (p. 12).”

3. LA DISCUSIÓN DEL DILEMA PRINCIPAL-AGENTE EN CUBA

En los 90’s del pasado siglo, las juntas de gobierno fueron introducidas en el sistema de las empresas militares en “perfeccionamiento”. Desde el punto

de vista académico, Carranza Valdés, Gutiérrez Urdaneta y Monreal González (1995 y 1997) colocaron, también en los 90's, la discusión del dilema principal-gente en el ámbito de las escalas de producción y los tipos de empresas, en la creación de juntas de gobierno en las empresas estatales y en la incorporación de la pequeña y mediana empresa estatal, cooperativa y privada en el tejido empresarial, todo dentro de un programa de restructuración integral de la economía cubana.

En 2012 se reguló la creación, estructura, organización y funcionamiento de las juntas de gobierno como órgano representativo de los intereses del estado cubano para el control de la gestión empresarial estatal de todo el país (Consejo de Ministros, 2012). En 2018 y 2019 se realizaron modificaciones a dicho decreto. Los elementos más importantes contenidos son:

- se crean por Acuerdo del Consejo de Ministros o a propuesta del jefe del Organismo de la Administración Central del Estado o del Consejo de la Administración Provincial que atiende o al que se subordina la Organización Superior de Dirección Empresarial o empresa;
- tienen las funciones y atribuciones siguientes: aprobar la proyección estratégica de la OSDE o empresa; se pronuncian sobre la pertinencia del plan de las empresas antes de su presentación al presidente o director general de la OSDE, presidente del Consejo de Administración Provincial, jefe del Organismo de la Administración Central de Estado o al Ministro de Economía y Planificación; exigen el cumplimiento de los indicadores del plan de las empresas en particular y origen y destino de las utilidades, aprobando su distribución; y evalúan trimestralmente los resultados del cumplimiento de los principales indicadores directivos de la OSDE, de cada una de las empresas que la integran y en las empresas en que se decida crear;
- están constituidas por cinco o siete miembros; la designación del presidente y demás miembros de la Junta se realiza por Acuerdo de la instancia que la crea;
- pueden estar integradas por representantes del MEP, MFP y MTSS, del organismo ramal que corresponda; del Banco Central de Cuba; de las direcciones de economía y planificación, de finanzas y precios y de trabajo y seguridad social, de los consejos de la Administración Provincial, según el caso; también pueden integrarlas expertos de reconocido prestigio y representantes de los consejos de la Administración Provincial. El presidente o director general de la Organización Superior de Dirección Empresarial o de la empresa, según proceda, es miembro de oficio;
- los jefes de aquellos que sean designados como miembros de una junta de gobierno están en la obligación de garantizarles las facilidades necesarias para el cumplimiento de las funciones;

- y las juntas de gobierno se reúnen, de forma ordinaria, al menos cuatro veces en el año y, con carácter extraordinario, cuantas veces resulte necesario.

En tiempos más recientes, este asunto ha sido abordado profusamente en la literatura académica cubana, sobre todo a partir de la creación y funcionamiento de las OSDEs.

Por ejemplo, Díaz Fernández (2017), que efectuó una valiosa contribución al entendimiento del dilema principal-agente en la empresa estatal cubana, concluía que: “No queda claro quiénes actúan en representación de los dueños (ministerios, organismos globales, Consejo de Estado, juntas de gobierno, entre otros) y cuáles son sus prerrogativas. Los trabajadores no forman parte, ni siquiera formalmente, de las juntas de gobierno, por lo que las relaciones basadas en la propiedad social no se manifiestan y representan una barrera para el desarrollo de las fuerzas productivas” (p. 189).

Cobo (2019) describe a las juntas de gobierno como un nivel de dirección que añade verticalidad y suponen mecanismos de control y condicionamiento de la gestión empresarial que tienden a restarle autonomía a la empresa.

Más recientemente, Vega Hernández (2021) realizó un exhaustivo diagnóstico de las relaciones propietario-empresa y adelanta, teniendo en cuenta la teoría de la agencia, importantes recomendaciones en la composición y funciones de las juntas de gobierno para eliminar la contradictoria “subordinación” de la empresa al aparato gubernamental. Entre ellas, la de conferir el papel de propietario pleno a las juntas de gobierno de los grupos empresariales; que la presidencia y miembros de las juntas no sean empleados del grupo, aunque podría serlo algún directivo o empleado socialmente significativo; y la necesidad de un sindicato que represente los intereses de los trabajadores en ese órgano.

4. LA REGULACIÓN DE LOS MERCADOS Y LAS ESTRUCTURAS EMPRESARIALES

El mercado es un espacio esencial y objetivo de las relaciones económicas, fundamental en cualquier sociedad mercantil, el socialismo incluido, sin embargo y sobre todo en una economía con horizontes socialistas, no se trata de su existencia espontánea y desregulada, se trata de una construcción compleja que debe reunir determinados atributos para que opere acertadamente. No está exento de contradicciones que se deben gestionar y solucionar a favor del bien común y del desarrollo y en esto media el arte de la política y de la democracia popular, pero no sólo basada en axiomas vacíos, sino en una comprensión profunda y culta de las complejidades de la economía y la sociedad. O sea, el ejercicio del poder de gobierno en todos sus niveles debe estar basado en la

más amplia participación, pero también en el más profundo conocimiento. Es preciso discernir y decidir bien en medio de la complejidad e incertidumbres de la realidad contemporánea.

Existe la idea bastante generalizada de que los precios son el resultado del juego automático de “oferta y demanda”, o lo que igual, derivados de lo que se llama en economía la competencia perfecta. Sin embargo, esto sólo sería posible en condiciones ideales, en las que ningún agente pudiera incidir unilateralmente en el precio, los productos fueran homogéneos o sustitutos perfectos, no existieran barreras de salida ni entrada al mercado para proveedores, los consumidores pudieran cambiar de proveedor sin costo adicional, y la información a disposición de los agentes fuera completa.

Tal situación ideal difícilmente existe en cualquier economía, y la cubana está muy lejos de esas condiciones: existen monopolios naturales y legales⁹, monopsonios, empresas dominantes, oligopolios, competencia monopolista, barreras de entrada y salida a los mercados, limitaciones financieras y materiales, rigideces, información insuficiente y sesgada, etc. Si en tales condiciones se decidiera una abrupta desregulación generalizada de los precios o una fijación no fundamentada de los mismos (dos caras de una misma moneda) el resultado no podría ser otro que mayor inflación con precios muy por encima de lo económicamente eficiente, caída del salario real y, por lo tanto, en muchos casos, paradójicamente, menor oferta que la potencialmente posible. Expresiones de este problema ya son notables en la economía cubana de hoy.

De manera que una tarea necesaria y postergada es la construcción de mercados competitivos e integrados, con la activa participación de todos los actores económicos, entre ellos y de manera fundamental las empresas del estado. La creación de las Mipymes (estatales, cooperativas y privadas), en todas sus variantes va en esa dirección, pero aún el proceso es incipiente.¹⁰

El estudio a profundidad de cada uno de los mercados y su monitoreo permanente son indispensables para diseñar las acciones regulatorias a tomar cuando se necesite, como la fijación o controles de precios sobre productos fundamentales o en coyunturas críticas (Ofgem, 2013), implementación de subsidios fundamentados, división en partes de grandes empresas, la eliminación de los monopolios artificiales, la descentralización, la remoción de barreras y rigideces, el flujo de la información y la mejora y creación de instituciones e infraestructura públicas eficientes (banca, correos, seguro, conectividad, transporte, etc.), entre otras. En tal sentido, un reanálisis de las OSDEs es esen-

⁹ Para los monopolios naturales, de propiedad estatal, podrían fijarse los precios a partir del costo marginal, aunque funcionen con pérdidas. Sería una fijación óptima de precios.

¹⁰ Existe una amplia literatura sobre el tema de la regulación. Ver, por ejemplo, (Barrantes Cáceres, 2018)

cial para su restructuración cuando su existencia se justifique y su eliminación cuando no.

En “Cuba, la restructuración de la economía. Una propuesta para el debate” (Carranza Valdés, Gutiérrez Urdaneta, & Monreal González, 1995), los autores habían concebido tres tipos generales de empresas de acuerdo a su impacto, escala, sectores y estructuras del mercado en que se desarrollaran (Tabla 2). Esta clasificación mantiene su vigencia y coincide, en los fundamentos, con la concepción que posteriormente se ha implementado en China (Jin, Xu, Xin, & Adhikari, 2022) (China Institute, 2018).

Tabla 2. Empresas estatales según sectores y mercados¹¹

Tipo	Estructuras de mercado	Propiedad	Carácter de la planificación y regulación	Nivel estatal que ejerce el control
A) Grandes empresas en de gran impacto económico, social y nacional	Monopólica y oligopólica (electricidad, correo, biotecnología)	Totalmente estatal y por excepción mixtas con capital extranjero	Planificación directiva de indicadores Fijación o regulación de precios Objetivo: Provisión de productos y servicios con calidad y eficiencia productiva	Central
B) Grandes y medianas empresas de fuerte impacto económico y social	Oligopólica y competencia monopolística (construcción, hoteles)	Totalmente estatal y mixtas del estado con capital extranjero	Planificación directiva mediante ciertos pedidos estatales y planificación indirecta (instrumentos de políticas macro y microeconómicas) Fijación o regulación de precios Control de fusiones Objetivo: Rentabilidad	Local
C) Micro, pequeñas y medianas empresas	Competencia monopolística y “pura” competencia (agricultura, construcción, comercio)	Totalmente estatal, privadas y mixtas con capital nacional	Planificación indirecta Objetivo: Rentabilidad	Local

Fuente: Construcción actualizada de los autores a partir de Carranza Valdés, Gutiérrez Urdaneta, & Monreal González (1995).

¹¹ Para más detalles con relación a la tipología de empresas puede revisarse (Carranza Valdés, Gutiérrez Urdaneta, & Monreal González, 1995)

El cumplimiento de metas sociales y financieras genera conflictos en las empresas tipo A y B. Es necesario evaluar *ex ante* *ex post* el impacto del cumplimiento de los planes sociales y “separar” los mismos en el planeamiento y los resultados financieros.¹²

Es precisamente en las estructuras de competencia monopolística¹³ y de “pura” competencia, en que se desenvuelven las Mipymes, donde las empresas cooperativas y privadas podrían aumentar la eficiencia productiva de la economía, por la ausencia o atenuación del dilema principal-agente. La participación del sector privado o cooperativo en el comercio, en las actividades de comercio exterior y en otras esferas de los sectores primarios y secundarios son de los temas a abordar desde ya.

Esta tipología podría ser una referencia para una reforma a profundidad del sistema de empresas públicas en Cuba. Así, debido a las amplias críticas e insuficiencias presentes en la mayoría de las OSDEs dejaremos de utilizar esta denominación, y para los casos donde sean necesarias y económicamente convenientes estructuras supra empresariales para garantizar la estrategia de la actividad y coordinación proponemos la creación de empresas matrices, que poseerían una participación total, mayoritaria o significativa en otras empresas subsidiarias. La estructura final de esas empresas matrices, en los casos que sea aconsejable su existencia y su relación con las subsidiarias dependerá de la estrategia integral de la actividad y de su diversificación¹⁴. Pueden centralizarse parte de los procesos por la empresa matriz, dependiendo de la estrategia de diversificación específica (por ejemplo, en el Grupo Habanos S.A. se centraliza por la empresa matriz, entre otros procesos, el plan de compras y la asignación de tabacos de las subsidiarias en el exterior. Pero las subsidiarias retienen la autonomía necesaria para operar en sus diferentes mercados).

Desde el ámbito legal, es un paso decisivo para la regulación de las relaciones inter empresariales, incluyendo las estatales y para la regulación de los mercados, la emisión, entre otras, de:

- la ley de la empresa, para regular la organización y conducta de todas las empresas (estatales, mixtas, cooperativas y privadas), para proteger los derechos de propiedad e intereses de las compañías, accionistas y acreedores¹⁵,

¹² Para que la reforma de las empresas estatales sea consistente es necesario modificar la esencia de la planificación. Una discusión más extensa sobre la planificación y la reestructuración de la economía puede verse en Carranza Valdés, Monreal González y Gutiérrez Urdaneta (1995).

¹³ La competencia monopolística es un tipo de competencia imperfecta, donde existen muchos vendedores (u oferentes) de productos similares, pero no homogéneos. Estos vendedores tienen cierto poder para influir sobre el precio de su producto, pero no en el mercado. La competencia perfecta y la monopolística comparten así varias características.

¹⁴ Vertical, horizontal, concéntrica o conglomerada.

¹⁵ Ver, por ejemplo, (República Popular China, Versión 2018)

- la ley de la competencia, que prohíba los acuerdos monopolistas, la concentración de negocios, los precios predatorios, el abuso de los poderes administrativos, entre otras conductas;
- la de precios, que prohíba la fijación de precios injustos debido a colusión, discriminación y precios excesivos. En el caso de China, por ejemplo, se emite anualmente un catálogo de precios controlados por el gobierno. Los precios controlados tienen que ser el resultado de un análisis económicamente fundamentado;
- y la ley de bancarrotas para el tratamiento de las empresas inevitablemente inviables y “fortalecer” las restricciones financieras¹⁶.

El tema de la bancarrota de las empresas del estado es muy sensible desde el punto de vista político, económico y social, pero es muy importante que esté legalmente establecida y que opere en condiciones en que la que se justifique. Esta situación puede darse fundamentalmente en medios competitivos. No obstante, existen actividades en que el otorgamiento bien fundamentado de subsidios, que no indiscriminado, puede evitar bancarrotas indeseables a nivel social. Los subsidios a productores se utilizan en el mundo con varios propósitos: en la agricultura, para la garantía de la seguridad alimentaria o de empleo¹⁷; para la protección de industrias nacientes, dentro de una política industrial, con un programa de su reducción paulatina;¹⁸ y para la fijación óptima de precios en monopolios naturales de propiedad estatal, entre otras razones.¹⁹

Se precisan juntas de gobierno que monitoreen estratégicamente los objetivos empresariales y sus resultados. La selección correcta de gerentes y la centralización de la propiedad, temas que veremos más adelante, son factores decisivos para la supervivencia y expansión de las empresas estatales en los mercados competitivos. Como demuestra la experiencia histórica, cuando estos factores fallan, se producen situaciones de bancarrota. Por ejemplo, el caso de *Dalian Machine Tool Group* (DMTG), una empresa estatal china antes líder en el mercado mundial, que cayó en bancarrota en 2017 (Lin, Feng, Khiewngamdee, Li, & Ye, 2022).

Importancia central merece la regulación del mercado laboral, y su vigilancia continua para evitar la sobreexplotación, la subcontratación ilegal y el

¹⁶ Las restricciones financieras suaves no son sólo privativas del sector estatal o de una economía socialista (Popov, 2020)

¹⁷ Lo subsidios representan hoy el 15% dentro del valor de la producción agrícola mundial (Naciones Unidas, 2021). Cualquier fijación de precios agrícolas en Cuba no puede ignorar este hecho.

¹⁸ En el mundo se han utilizado ampliamente subsidios temporales a los proyectos de fuentes de energía renovables.

¹⁹ Tal es el caso de las tarifas eléctricas. Ver (Barrantes Cáceres, 2018).

incumplimiento de los regímenes de trabajo establecidos y normas de seguridad laboral, en cualquier esfera de propiedad. Las organizaciones de los trabajadores cubanos requieren una profunda transformación al mismo paso de la reforma de la empresa estatal y del desarrollo del mercado regulado. Como Lenin (1922) afirmara durante la aplicación de la Nueva Política Económica, aún en las empresas del estado se generan conflictos y “es deber indiscutible de los sindicatos defender los intereses de clase del proletariado y de las masas trabajadoras contra sus empleadores” (p. 5).

5. EL TEMA DE LA GOBERNANZA DE LA EMPRESA ESTATAL EN LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL Y POSIBLES LECCIONES PARA CUBA

La gobernanza de la empresa pública, entendida como el conjunto de normas, prácticas y procesos que controlan y rigen la empresa, es un tema de actualidad en el debate internacional. Para las economías socialistas, debido a la propiedad social de los medios fundamentales de producción, el abordaje de este asunto es indispensable. En este sentido, a pesar de ser una organización de países capitalistas, sería útil tomar en consideración las recomendaciones de buenas prácticas de la OCDE que pudieran ser relevantes para Cuba.

La información sobre los resultados de las empresas del estado, sea cual fuere su estructura organizacional, deben ser accesibles para todos los niveles del gobierno y del público en general y sólo y estrictamente podría ser limitada en los casos directamente implicados en la seguridad nacional. No obstante, en tanto empresas estatales, la información debe estar disponible para su análisis en el órgano específico que la Asamblea Nacional establezca a esos fines. Sería el único órgano facultado para decidir las acotaciones antes referidas.

Podría ser tomar las consideraciones de la OCDE (2011) sobre este tema. Ese organismo sugiere tomar en cuenta varias directrices: relacionadas al marco jurídico y regulatorio; la actuación del estado como propietario; el tratamiento equitativo de los accionistas; las relaciones con partes interesadas; la transparencia y divulgación y las responsabilidades de las juntas de gobierno. Por razones de espacio sólo nos detendremos en dos de los aspectos contenidos en esas directrices.

5.1 La centralización de la función de propiedad

Aun cuando se haya intentado la separación de las funciones estatales de las empresariales con la creación de las OSDEs, lo cierto es que la interferencia ministerial ha continuado. Para limitar o minimizar esta interferencia, entre otros propósitos, la OECD recomienda que se identifique claramente la función de propiedad en la administración del Estado (OECD, 2011). Lo que no es conveniente es mantener la descentralización indiscriminada de esta función

en todos los ministerios. El enfoque de la centralización de la función de propiedad en un ministerio específico o en una agencia especializada previamente establecida lo han aplicado varios países (Tabla 3).

Tabla 3. Ejemplos de países con la función de propiedad en entidad administrativa separada

Países	Responsable de la administración centralizada	Comentarios
Suecia	Ministerio de Empresa e Innovación	Responsable de la mayoría de las empresas estatales
España	Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI)	Ámbito: 15 empresas mayoritarias, 9 minoritarias y 100 indirectas.
China	Comisión de Administración y Supervisión de Activos el Estado (SASAC)	SASAC es responsable de todas las empresas matrices. El resto lo administran los gobiernos locales.
VietNam	Comisión para la Administración del Capital del Estado en las Empresas (CMSC)	La Comisión es responsable de 19 grandes empresas matrices. El resto de las empresas en cargo de ministerios sectoriales y gobiernos locales.
Singapur	Temasek	Holding de las empresas estatales, de reputación mundial con activa presencia en mercados internacionales.

Fuente: (Government Offices of Sweeden, 2020), (Sociedad Estatal de Participaciones Industriales, 2022), (Jin, Xu, Xin, & Adhikari, 2022), (Merete Knutsen, 2020) (Temasek, 2022).

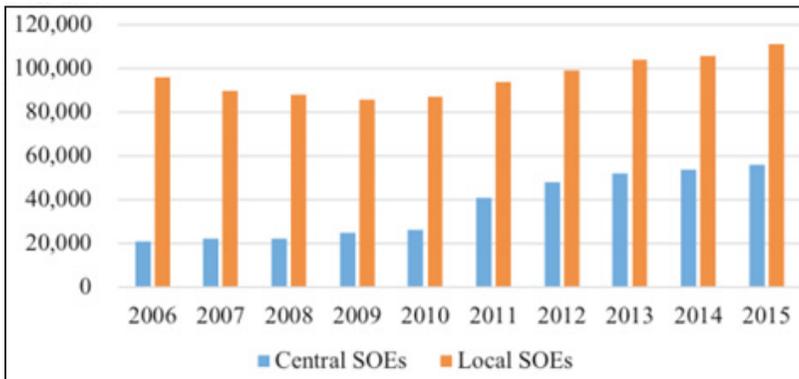
Tanto China como Vietnam crearon comisiones centrales que concentran la propiedad de las más grandes e importantes empresas matrices a nivel central (SASAC y CMSC), y agencias similares a niveles de los gobiernos locales (Figura 1).²⁰

Las experiencias de estos dos países socialistas en la centralización de la función propiedad podrían ser muy útiles, teniendo en cuenta las particularidades de Cuba. Para aquellas pocas empresas que tienen un altísimo impacto en la economía nacional (empresas tipo A y algunas de tipo B, tabla 2) la función de propiedad se concentraría en ministerios ramales o en una agencia central estatal.²¹ Para el resto de las empresas, que son la mayoría (tipo B y C), en agencias especializadas de los gobiernos locales (Carranza Valdés, Gutiérrez

²⁰ Vietnam ha concentrado la propiedad de la mayoría de las grandes empresas en una comisión central, pero algunas de ellas en ministerios ramales.

²¹ Si esa agencia central reportara al Consejo de Estado se reduciría la interferencia de los organismos de la administración del estado en la gestión empresarial.

Urdaneta, & Monreal González, 1995). En todos los casos funcionarían las juntas de gobierno y la rendición periódica de cuentas a los órganos correspondientes del Poder Popular.



Fuente: (China Institute, 2018)

Figura 1. Cantidad de empresas matrices y subsidiarias en China.

En un escenario, en que el que se hayan dado pasos en la construcción y regulación de los mercados, la preparación y el papel de la Asamblea Nacional, de los Consejos Provinciales y de las Asambleas Municipales en el ejercicio del control de gestión de la propiedad social deben ser definitorios, pero también, y esto muy importante, cualquier estructura debe respetar la autonomía empresarial, tanto de las matrices como de las subsidiarias a nivel central y de las empresas locales. Una cosa es el control estratégico de la empresa en cuanto a sus objetivos, planes y resultados financieros y otra la gestión autónoma que ha de realizarse por sus directivos, aunque siempre sometida a evaluación.

Ello requerirá profundas transformaciones en la estructura y funciones de los órganos de la administración central y en los propios órganos del Poder Popular, en los cuales la alta calificación y probidad del funcionariado, así como el conocimiento y compromiso activo de los delegados y diputados serían esenciales en el éxito de esta reforma: no puede tratarse de una rendición formal de cuentas de la administración de la propiedad social.

5.2. Las juntas de gobierno

Las juntas de gobierno son un componente esencial en la solución del dilema principal-agente en las empresas del estado. Cuando el capital de la empresa es totalmente estatal puede realizar funciones de una Asamblea de Accionistas (República Popular China, Versión 2018). Ya en Cuba existe cierta experiencia en este sentido en las llamadas OSDEs y empresas nacionales.

Es necesario que se clarifique al detalle el papel estratégico de las juntas de gobierno, de manera que no interfieran en la administración operacional de la

empresa (Vagliasindi, 2008), y sus relaciones con la agencia o comisión que centralice la función de propiedad. A continuación, se realizan algunas recomendaciones a ser tenidas en cuenta para la formación y funcionamiento de las juntas:

- Deben crearse comités de nominación y selección de miembros, cuyos candidatos deben tener, como atributos de mérito, una alta competencia en negocios, la industria en cuestión, finanzas u otras áreas; integridad; y capacidad de llegar a juicios independientes (Fredriksson, 2010). No deben existir intereses relacionados de los miembros con otras entidades estatales, cooperativas o privadas que obstaculicen la independencia de juicio.
- Deben incorporarse científicos de universidades y centros de investigación con el propósito de promover estrategias basadas en la ciencia y la innovación (Carranza Valdés, Gutiérrez Urdaneta, & Monreal González, 1995). Existen evidencias en China de que miembros académicos independientes crean valor para los accionistas (Pang, Zhang, & Zhou, 2020).
- La membresía en las juntas no puede ser una actividad formal. Se requiere que los miembros dispongan de tiempo efectivo y vocación, y que los informes a evaluar sean elaborados y estén disponibles con suficiente antelación para su estudio.
- Debe precisarse una determinada proporción de miembros externos y mujeres (Government Offices of Sweden, 2020). Los miembros externos favorecen la independencia de las juntas, pero al mismo tiempo requieren de conocimiento y habilidades específicas.
- Deben incorporarse representantes de trabajadores a las juntas. Existen experiencias, con buenos resultados, de un 50% de trabajadores en la composición de las juntas en Alemania y Suecia (Wilson, 2020).
- Las juntas de gobierno deben disponer de la necesaria autoridad para designar y cesar al Gerente General de la empresa (OECD, 2011) (República Popular China, Versión 2018)
- El Gerente General no debe presidir la junta de gobierno (OECD, 2011).
- Diputados a la Asamblea Nacional, delegados y público en general deben ser invitados a las sesiones de las juntas, así como representantes de consumidores en ciertas empresas (Government Offices of Sweden, 2020) (OECD, 2011).
- Todos los miembros de las juntas deben ser evaluados por el presidente de la misma. Los miembros externos de las juntas deben obtener remuneración por esa función. En la medida que las juntas son responsables de la proyección estratégica de la empresa, el sistema de remuneración debe promover el interés a largo plazo (OECD, 2011).
- Es imprescindible capacitar a los candidatos y miembros de las juntas. En Vietnam, por ejemplo, ante resultados no satisfactorios de juntas, se creó en Instituto de Directores de Vietnam (VIOD, 2018)

- En todo este proceso de reforma es indispensable definir claramente el papel del Partido, de manera que no se involucre en la administración directa ni interfiera con el sistema de control y monitoreo de las empresas, pero que ejerza su autoridad constitucional en todo el proceso de aprobación de las estrategias, nombramiento y evaluación de miembros de las juntas y ejecutivos de las empresas, participación en las principales decisiones estratégicas nacionales y locales y la exigencia sobre los deberes laborales de sus militantes. En China, la actuación del Partido ha cooperado en la mitigación de los problemas que se crean por el dilema principal-agente (Jin, Xu, Xin, & Adhikari, 2022). Ello necesitaría un arduo trabajo en la capacitación y el funcionamiento al interior del propio Partido.

CONCLUSIONES

La reforma del funcionamiento de las juntas de gobierno y de la administración de las empresas estatales, así como de la construcción y regulación de los mercados, son factores definitorios para lograr, entre otros objetivos, que la forma de propiedad preminente en la economía sea eficiente e innovadora y que la unificación del mercado cambiario sea realizada con la participación de todos los actores económicos.

La reforma de la empresa estatal es un factor esencial de la reestructuración de la economía nacional. La economía china ha probado que la empresa estatal ha permitido estabilizar el crecimiento en tiempos de inestabilidad económica, ha invertido en áreas tecnológicas de riesgo promoviendo el progreso tecnológico, y además, ha aumentado las remuneraciones a sus trabajadores creando un modelo de desarrollo futuro sostenible. En ningún caso se trata de copiar modelos establecidos en otros países, pero sí estudiarlos seriamente para utilizar las prácticas exitosas y considerarlas en el contexto de Cuba.

Las recomendaciones previamente adelantadas implican cambios profundos en la forma de organización integral de la economía y de operación del gobierno. Cuba necesita un sector de empresas estatales eficientes productivamente, complementado con un tejido de micro, pequeñas y medianas empresas privadas, cooperativas y estatales, conectadas de manera simbiótica mediante una planificación más financiera, indirecta y descentralizada, y en un mercado regulado y dinámico. La reforma de la empresa estatal marca la ruta crítica de la reestructuración integral de la economía.

Hay que lograr, pese a todas las adversidades que, como para otra situación advertía el politólogo latinoamericanista Carlos Vilas (1993), las ideas, no los hechos, sean la fuerza conductora de la reestructuración.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arteaga Noguera, L., & Burbano Narváez, J. (julio-diciembre de 2017). El dilema de la estrategia y la estructura organizacional: una mirada a la evolución

- del pensamiento estratégico. *Revista de economía y administración*, 14(2), 13-29. Obtenido de <https://revistas-uaol.edu.co/ojs>
- Baker, M., Nagel, S., & Wurgler, J. (2007). The effect of dividends on consumption. *Brookings Papers on Economic Activity* (1). doi:10.1353/eca.2007.0010
- Barrantes Cáceres, R. (2018). *Teoría de la regulación*. Perú: Pontificia Universidad de Perú. Obtenido de <https://files.pucp.edu.pe>
- Blanco Rosales, H. (2020). Treinta años de la empresa estatal en Cuba: recuento y reflexiones sobre su transformación. *Economía y Desarrollo*, 164(2). Obtenido de <http://econdesarrollo.uh.cu>
- Carranza Valdés, J., Gutiérrez Urdaneta, L., & Monreal González, P. (1995). *Cuba, la reestructuración de la economía. Una propuesta para el debate*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Carranza Valdés, J., Gutiérrez Urdaneta, L., & Monreal González, P. (1997). La pequeña y mediana empresa en Cuba. Aportes para un debate actual. *Problemas del desarrollo*, 28(111), 149-178.
- Carranza Valdés, J., Monreal González, P., & Gutiérrez Urdaneta, L. (enero-marzo de 1995). Cuba, reestructuración económica, socialismo y mercado. *Temas* (1), 27-35.
- China Institute. (2018). *State-owned enterprises in the Chinese economy today: Role, Reform, and Evolution*. University of Alberta. Obtenido de <https://www.ualberta.ca>
- Cobo, N. (19 de marzo de 2019). *Empresas y empresarios en Cuba: "E puor...?"*. Obtenido de Horizonte cubano: <https://horizontecubano.law.columbia.edu>>...Empresas y en empresarios en Cuba (Parte I)
- Consejo de Ministros. (agosto de 2012). De la Creación, Estructura, Organización y Funcionamiento de las Juntas de Gobierno. *Decreto no.302/12. De la creación, estructura, organización y funcionamiento de las juntas de gobierno*. La Habana, Cuba.
- De la Torre, A., & Ize, A. (2014). *La unificación del tipo de cambio: el caso cubano*. Brookings. Obtenido de <http://www.brookings.edu/about/projects/latin-america>
- Díaz Fernández, I. (2017). La autonomía en las empresas estatales. *COFIN*, 12(2), 175-192.
- Fredriksson, L. (2-3 de Marzo de 2010). Board composition and nomination - reflections from a practitioner. *2nd Meeting of the OECD Global Network on Privatisation and Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. Paris. Obtenido de <https://www.regeringen.se/statligaforetag>
- Government Offices of Sweden. (2020). *State Ownership Policy and principles for state-owned enterprises 2020*. Ministry of Enterprise and Innovation, Estocolmo.
- Gutiérrez Urdaneta, L., Monreal González, P., & Carranza Valdés, J. (octubre-diciembre de 1997). La pequeña y mediana empresa en Cuba. Apuntes para un debate actual. (I. d. Económicas, Ed.) *Problemas del desarrollo*, 28(111), 149-178.

- Hao, Q., & Kotz, D. (marzo de 2019). The Impact of State-Owned Enterprises on China's Economic Growth. *Review of Radical Political Economics*, 1-19. doi:DOI: 10.1177/0486613419857249
- Irigoyen Mulen, I. (14 de febrero de 2022). *El nudo georgiano de la economía cubana*. Obtenido de Cuba y la economía: <https://cubayeconomia.blogspot.com/2022/02/el-nudo-georgiano-de-la-economia-cubana.html>
- Jin, X., Xu, L., Xin, Y., & Adhikari, A. (6 de mayo de 2022). Political governance in China's state-owned enterprises. (S. Y.-s. University, Ed.) *Elsevier*, 1-29. doi:10.1016/j.cjar.2022.100236
- Lenin, V. (1922). *El papel y las funciones de los sindicatos bajo la Nueva Política Económica*. Euskal Herriko Komunistak. Obtenido de <http://www.ehk.eus>
- Lin, Q., Feng, L., Khiewngamdee, C., Li, P., & Ye, X. (2022). Latest Lessons from the Bankruptcy of State-Owned Enterprises (SOEs) in China: An Interpretative Structural Model (ISM) Approach. (Hindaw, Ed.) *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022(Article ID 1109442), 1-11. doi:10.1155/2022/1109442
- Marx, C. (1973). *El Capital* (Vol. III). La Habana: Instituto Cubano del Libro.
- Merete Knutsen, H. (20 de junio de 2020). Reforming State-Owned Enterprises in a Global Economy: The Case of Vietnam. (P. Macmillan, Ed.) *The Socialist Market Economy in Asia*, 141-166. doi:10.1007/78-981-15-6248-8_5
- Michael C., J., & William H., M. (Octubre de 1976). Teoría de la empresa: comportamiento gerencial, costos de agencia y estructura de propiedad. *Revista de Economía Financiera*, 3(4), 305-360. doi:10.1016/0304-405X(76)90026-X
- Naciones Unidas. (14 de septiembre de 2021). *Las actuales ayudas agrícolas distorsionan los precios y perjudican la naturaleza y la salud*. Obtenido de Noticias ONU: <https://news.un.org/es/story/2021/09>
- OECD. (2011). *Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas*. OECD. Obtenido de <https://www.oecd.org/daf/corporate-affairs/soe/>
- Ofgem. (marzo de 2013). Prices control explained. Factsheet 117. Reino Unido. Obtenido de <https://ofgem.gov.uk>
- Pacheco-Feria, U., Castellanos-Dorado, R., & Morales Pérez, M. (septiembre-diciembre de 2020). Importancia del enfoque integral de la eficiencia económica para mejorar la toma de decisiones. *Santiago* (153), 143-154. Obtenido de <https://santiago.uo.edu.cu>
- Pang, J., Zhang, X., & Zhou, X. (2020). From classroom to boardroom: the value of academic independent directors in China. (Elsevier, Ed.) *Pacific Basin Finance Journal*, 62(C). doi:10.1016/j.pacfin-2020.101319
- Perloff, J. (2010). *Microeconomía 3a. edición*. La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Popov, V. (22 de abril de 2020). A myth of soft budget constraints in socialist economies. *Munich Personal RePEc Archive* (99769), 1-27. Obtenido de <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/99769/>

- Qi, H., & Kotz, D. (2019). The Impact of State-Owned Enterprises on China's Economic Growth. *Review of Radical Political Economics*, 1-19. doi:10.1177/0486613419857249
- República Popular China. (Octubre de Versión 2018). Companies Law of the People's Republic of China. Obtenido de mg.mofcom.gov.cn
- Rodríguez Batista, A., Chía Garzón, J., Arias Martín, H., & Zamora Rodríguez, M. (2022). Cuba y las encuestas nacionales de innovación: la cultura innovadora de las empresas cubanas. *GECONTEC*, 10(2). doi:10.5281/zenodo.6800677
- Rosen, H., Boothe, P., Dahly, B., & Smith, R. (1999). *Public Finance in Canada*. Canada: McGraw-Hill Ryerson Limited.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2010). *Economía con aplicaciones a Latinoamérica*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Sociedad Estatal de Participaciones Industriales. (2022). *SEPI*. Recuperado el 2 de septiembre de 2022, de SEPI: <https://sepi.es/conozca-sepi>
- Temasek. (2022). *Temasek*. Recuperado el 3 de septiembre de 2022, de History of Temasek: <http://temasek.com.sg/en/about>
- Vagliasindi, M. (2008). *The Effectiveness of Boards of Directors of State-Owned Enterprises in Developing Countries*. Washington DC: The World Bank. Obtenido de <http://econ.worldbank>.
- Vega Hernández, A. (2021). El Estado-propietario en Cuba y sus empresas. *Temas* (104-105), 131-138.
- Vilas, C. (1993). *Política y poder en el nuevo orden mundial: una perspectiva desde América Latina*. México: UNAM.
- VIOD. (2018). *Vietnam Institute of Directors*. Recuperado el 3 de septiembre de 2022, de VIOD: <https://viod.vn/en/>
- Wilson, R. (23 de diciembre de 2020). Capital an ideology: interview with Thomas Piketty. *Social Europe*. Recuperado el 3 de septiembre de 2022, de <https://socialeurope.eu>

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran originalidad de la presente investigación y ausencia de conflicto de intereses en este artículo; por lo que se exime a la revista *Ekotemas* de cualquier reclamación al respecto.

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

LUIS GUTIÉRREZ URDANETA: Revisión de bibliografía, participación en diagnóstico y preparación de recomendaciones.

JULIO CARRANZA VALDÉS: Revisión de bibliografía, participación en diagnóstico y preparación de recomendaciones.

TÉCNICO SUPERIOR DE RIESGO DE IMPAGO. UNA NECESIDAD DEL TURISMO CUBANO

SUPERIOR DEFAULT RISK TECHNICIAN. A NEED FOR CUBAN TOURISM

Gastón de Jesús Rodríguez Milián

<https://orcid.org/0000-0003-0786-121X>

Meliá Hotels International, Cuba

jefe.riesgos.csc@meliacuba.com; gastondejesus@gmail.com

Naylén García De León

<https://orcid.org/0000-0002-2021-5741>

Universidad de Matanzas, Cuba

naylen.garcia@umcc.cu; naylengdl1983@gmail.com

Yanlis Rodríguez Veiguela

<https://orcid.org/0000-0001-6220-0209>

Universidad de Matanzas, Cuba

yanlis.rodriguez @umcc.cu

Resumen

La cadena de impagos es un problema presente en la economía cubana a lo largo de varios años, lo que toma un matiz más complejo en la esfera del turismo, al incidir directamente en la captación de divisas frescas para la economía nacional. El presente trabajo consiste en el diseño de un plan de estudio de Educación Superior de ciclo corto para la formación de un Técnico Superior en Riesgo de Impago en el Turismo, con la intención de que este profesional contribuya a resolver las ineficiencias en la gestión del riesgo de impago en el turismo. Este ciclo obedece al encargo social del Grupo Gaviota a la Universidad de Matanzas.

Palabras clave: cadena de impago, ciclo corto, educación superior.

Abstract

The chain of defaults is a problem that has been present in the Cuban economy for several years, which takes on a more complex nuance in the sphere of tourism, as it directly affects the capture of fresh foreign currency for the national economy. The present work consists of the design of a



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

short-cycle Higher Education study plan for the training of a Higher Technician in Non-Payment Risk in Tourism, with the intention that this professional contributes to resolving inefficiencies in risk management. non-payment in tourism. This cycle is due to the social commission of the Gaviota Group to the University of Matanzas.

Key words: *chain of default, short cycle, higher education.*

INTRODUCCIÓN

Desde inicios de los años 60, el despegue del turismo lo coloca en el primer puesto entre los grupos de exportación mundiales, por delante ya de partidas como el petróleo, los vehículos automóviles y el equipamiento electrónico.

Cuba no ha estado exenta del auge de este sector empresarial, tal es así que el Plan de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, en el Macroprograma # 2: Transformación Productiva e Inserción Internacional, en el acápite: 2.1 Intercambio comercial externo, entre otros elementos a desarrollar se detallan los siguientes: Sistema integral de promoción de exportaciones; Diversificación y competitividad exportadora y Desarrollo del turismo. (Presidencia de Cuba, 2021; CEPAL, 2021). Y más adelante en el acápite correspondiente a los sectores estratégicos señala:

“Turismo, perfeccionando el de ciudad y el de sol y playa a partir de su diversificación, con énfasis en el cultural, el histórico y el de salud, en atención a los requerimientos de las diversas áreas y mercados, y a su contribución al fortalecimiento de la integración interna de la economía y la conservación y protección de los recursos naturales y el medio ambiente.”

Entonces, se puede concluir que el turismo en Cuba juega un papel preponderante en la economía nacional y su crecimiento, lo que se logra no solo con el incremento de los ingresos de este sector, sino a través del cobro oportuno de los mismos.

Con relación al primer supuesto, es decir el incremento de los ingresos en sentido general, incluso se sobrepasaron las expectativas. El turismo en Cuba ha garantizado elevados niveles de ocupación satisfacción y de aprovechamiento de la capacidad instalada, con eficientes tasas de rendimiento; exceptuando por supuesto el período de la pandemia. Sin embargo, se observa una morosidad inusual para el pago de los servicios prestados, además de emprenderse largos y tortuosos litigios contra empresas que se declaran en quiebra. No estando exento el turismo de la cadena de impagos que se vienen señalando en todas las rendiciones de cuentas de la Asamblea Nacional del Poder Popular desde el año 2001 hasta la fecha.

Esta cadena de impagos está estrechamente relacionada con la gestión y análisis del riesgo de impago. Esta gestión en las condiciones concretas de Cuba adquiere características *sui generis*, siendo el aspecto fundamental que

marca el tratamiento diferenciado del análisis y gestión del riesgo de impago en las condiciones cubanas: el bloqueo norteamericano, que obliga a la utilización de instrumentos y normas evasivas del mismo, así como al uso de técnicas diferentes. Por ejemplo, los pagos en dólares americanos corren riesgos de ser congelados, grandes cifras suman ya las transferencias retenidas por la OFAC¹ por este concepto; y aún efectuadas en otras monedas, no pueden contener la más mínima alusión a Cuba, pues también corren este riesgo; el cobro a través de tarjetas de crédito se reduce a muy pocos tipos de estas, debido a que la mayoría son emitidas o guardan relación con bancos estadounidenses. Por otra parte, existe gran cantidad de medios de cobros y pago internacional que facilitan esta gestión, a los que Cuba por lo explicado hasta el momento se ve restringida.

Existe una situación problemática relacionada con la gestión del riesgo de impago, reflejada en los resultados año tras año en la cadena de impagos de la economía nacional en general y en el turismo en particular, que se puede resumir en los siguientes aspectos¹:

- Ausencia de enfoque sistémico del proceso de gestión de riesgo de impago.
 - Ausencia de Comité de riesgo.
 - Ausencia de una estructura estratégico-operativa del proceso de gestión del riesgo de impago.
 - Ausencia de procedimientos de gestión de las cuentas por cobrar
- Deficiente análisis del riesgo de impago.
- Insuficiente control de saldos. Medición de la efectividad de la gestión de riesgo de impago

Esto trae como consecuencia el incremento de la deuda envejecida y del ciclo de cobros de estas entidades, y por tanto un incremento del riesgo y la cadena de impago a nivel nacional.

Según Alvarez de Zayas (1996): “la institución docente y el proceso que en la misma se desarrolla existe para satisfacer la necesidad de la formación de ciudadanos de una sociedad: el encargo social”. A cada visión del mundo (concepción de realidad) le corresponde una estrategia para la gestión del cambio, la visión contextual del mundo basada en la racionalidad comunicativa de cambiar las personas para cambiar las cosas.

El reporte de la Comisión Internacional sobre el futuro de la educación de la UNESCO (2021), aborda la necesidad de perfeccionar el encargo social, en su capítulo cinco sobre el rol del educador en el contexto actual y post pandé-

¹ OFAC- Por sus siglas en inglés. Office of Foreign Assets Control. Oficina de Control de Activos Extranjeros del Departamento del Tesoro de Estados Unidos

mico, así como el capítulo ocho sobre la innovación e investigación en la labor educativa, señala la necesidad de transformación del encargo social de la educación en función del mejoramiento futuro de la sociedad.

Estas condiciones económicas, sociopolíticas e ideológicas, del contexto empresarial cubano, ofrecen las bases sobre las cuales se propone al Ministerio de Educación Superior, a petición del Grupo Empresarial Gaviota, el diseño de un programa de Educación Superior de Ciclo Corto para la formación de un técnico superior en riesgo de impago en el turismo, cuyo desempeño permita dar un vuelco a la situación cubana actual de la gestión del riesgo de impago, y contribuir a la captación de divisas frescas tan necesarias para la economía nacional.

En ese sentido, concordando con Álvarez de Zayas (1999) el diseño curricular es el primer paso de todo proceso formativo, donde se traza el modelo a seguir y se proyecta la planificación, organización, ejecución y control del mismo. El mismo se refiere al proceso de estructuración y organización de los elementos que forman parte del currículo, hacia la solución de problemas detectados en la praxis social, lo que exige la cualidad de ser flexible, adaptable y originado en gran medida por los alumnos, los profesores y la sociedad, como actores principales del proceso educativo.

El currículo de este programa de formación se basa en los principios de la Educación Superior Cubana y fue concebido con la participación activa de sus principales actores, cuyo protagonismo resultó decisivo en la materialización de la idea de integrar, con un enfoque sistémico, todas las operaciones relacionadas con el riesgo de impago, desde el proceso de contratación, pasando por reservas y facturación, hasta el cobro oportuno de los ingresos generados, convirtiendo a estos profesionales gestores en filtros de calidad de la cartera de créditos de las instituciones turísticas donde laboren, con la consecuente disminución del riesgo de impago.

Este técnico superior sería el encargado de, sin llegar a ser contable, preparar y tramitar toda la información relacionada con la gestión de la cartera de créditos de las entidades turísticas, para la mejor toma de decisiones por los decisores.

Su función fundamental estaría encaminada al procesamiento de toda la información desde el proceso de selección hasta el perfeccionamiento y continuidad de esta cartera, así como la actualización de las cuentas por cobrar de la entidad de que se trate, de manera que permita el mejor manejo de esta.

Al graduarse estará en capacidad de poder enfrentar tareas desde el departamento de contratación, pasando por el back office de recepción hasta el departamento especializado en riesgo de impagos o el departamento de administración según sea la estructura organizativa de la entidad en cuestión.

A diferencia de los graduados de carreras universitarias afines a las actividades que desempeña, nunca tendrá que tomar decisiones estratégicas, quedando limitada su actividad a la preparación y tramitación de información para los encargados de ese nivel de toma de decisiones.

Para la modelación y estructuración de dicho currículo se consideraron las indicaciones del Ministerio de Educación Superior emitidas mediante el Documento base para el diseño de los planes de estudio de la educación superior de ciclo corto (2018), en el cual se establecen los documentos siguientes, que caracterizan el plan de estudio a nivel del macro currículo:

- Modelo de formación del profesional del nivel de educación superior de ciclo corto
- Plan del Proceso Docente
- Programas de asignaturas
- Indicaciones Metodológicas y de Organización

A continuación, se ofrece una síntesis de estos elementos, para una mejor comprensión del perfil profesional del Técnico Superior en Riesgo de Impago en el Turismo.

DESARROLLO

MODELO DEL PROFESIONAL

Caracterización de la formación en el nivel de educación superior de ciclo corto

El Ministerio de Educación Superior de Cuba (MES,2022) define este tipo de curso “como una formación profesional de perfil terminal que se incluye como un subsistema de la Educación Superior, la cual responde a necesidades de la producción y los servicios en actividades o áreas que requieran de una calificación profesional orientada a la solución de tareas laborales de diversos perfiles”.

En el Decreto-Ley No 359 del 14 de septiembre de 2018, se aprueba la institucionalización del Nivel de Educación Superior de Ciclo Corto como subsistema de la Educación Superior. De ahí que en la Resolución No. 98/2018 del Ministerio de Educación Superior (MES) se defina este nivel de formación profesional de perfil terminal como subsistema de la Educación Superior, por lo que estos programas se deben distinguir por su enfoque teórico y práctico.

En el resuelto segundo de la mencionada resolución se expresa que para la implementación de este nivel debe considerarse la duración de los planes de estudio, los requisitos de ingreso; así como que la apertura de dichos programas de formación se fundamentan al MES y responden a las necesidades de los órganos y los organismos de la Administración Central de Estado, entidades

nacionales y consejos provinciales, conciliadas con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en función de la importancia del vínculo eficiente universidad-empleadores para lograr mayor calidad, apoyo y labor conjunta a lo largo del proceso docente.

El Grupo de Turismo Gaviota S.A. ha solicitado un Programa de Formación de Ciclo Corto para formar profesionales en *Riesgo de impago en el turismo*, los cuales estarán encargados de la adecuada gestión de dicha actividad, de manera que se eleve el nivel técnico-profesional del personal que labora en el Grupo actualmente, así como la continuidad de estudios a los estudiantes del nivel medio superior, para su formación en un corto periodo de tiempo debido al desarrollo turístico planificado.

La idea fundamental es contar con un programa de Educación Superior con personalidad propia para formar un profesional calificado con perfil amplio, competente para la gestión integral de riesgos de impagos en el sector turístico pudiéndose desempeñar tanto en las áreas de riesgo, reserva y facturación, con capacidad para el pensamiento independiente, creador, innovador e integrador, así como con habilidades que le permitan fundamentar y proponer soluciones a los problemas técnico-profesionales propios de la gestión de riesgos.

En la preparación del programa se consideró la experiencia en otros países en la formación universitaria de ciclo corto en Gestión de riesgos, los documentos que rigen la actividad en el país, los criterios de expertos y el trabajo conjunto con los expertos del sector (Alvarez, 1996; Álvarez, 1999; Hourruietier, 2006; Barreras Hernández, 2009; Valle Lima, 2012; entre otros).

CARACTERIZACIÓN DE LA PROFESIÓN

Objeto de trabajo

Coincidiendo con Sixto Fuentes, S., Márquez Marrero, J. L., Sánchez Pando, Y., & Sánchez Núñez, R. (2021), quienes plantean que “el **objeto de trabajo** es aquel donde se manifiestan los problemas profesionales”, en este caso el mismo se puede definir como:

La actividad de gestión integral de riesgos de impagos en el sector turístico.

Modos de actuación

Según Perodín Leyva. Y; Mesa Rodríguez. N; Ruíz Campaña, E (2021), “el término modo de actuación profesional, forma parte del sistema de categorías de la didáctica de la Educación Superior cubana para la formación de profesionales, sobre la base de la teoría de los procesos conscientes, y se encuentra estructurado en estrecha vinculación con el sistema de objetivos educacionales”. Quedando definidos los de este perfil de la manera siguiente:

- Gestionar documentos primarios que amparan las actividades de reserva y facturación de servicios turísticos; fundamentalmente contratos y ofertas.
- Registrar hechos económicos relacionados con la contratación, reserva, facturación y cobro de servicios en entidades turísticas.
- Gestionar eficientemente los cobros desarrollando una adecuada identificación de riesgos y aplicando técnicas de negociación que ayuden a minimizar estos y perfeccionar la cartera comercial de entidades turísticas.

En correspondencia se definieron los campos de acción.

Campos de acción

- El registro contable de los hechos económicos asociados a la contratación, reserva, facturación y cobros de servicios turísticos, en correspondencia con los procedimientos, disposiciones, regulaciones y normas que rigen el mismo.
- La gestión de precios, reserva y facturación de productos turísticos.
- La administración financiera de riesgos de impagos en el turismo.

Esferas de actuación

- Las organizaciones económicas pertenecientes al sector del turismo.
- Las formas de gestión no estatal vinculadas al sector del turismo.

Funciones principales del profesional

- Efectuar oportunamente el registro contable y control de la documentación relacionada con hechos económicos asociados a la contratación, reserva, facturación y cobros de servicios turísticos, mediante la utilización de sistemas automatizados de gestión de la información.
- Gestionar la reserva, facturación y cobros de servicios turísticos, a partir del dominio de la información contenida en contratos y ofertas, utilizando las técnicas y métodos más avanzados que existen en el sector.
- Aplicar métodos y técnicas para el desarrollo de la gestión de riesgos de impago, tributando información sobre la ejecución de la cartera comercial de la entidad.
- Contribuir con información y sugerencias al correcto funcionamiento del comité de riesgo de la entidad.
- Evaluar los riesgos de crédito de la cartera comercial de la entidad para el perfeccionamiento de la misma fundamentalmente en la variable precio.
- Desarrollar una adecuada comunicación con clientes (Agencias de viajes, turop operadores, empresas y otras que conforman la cartera comercial), aplicando las más modernas tecnologías de la información y las comunicaciones.

- Comunicarse correctamente en la lengua materna, en idioma inglés y un segundo idioma extranjero, utilizando un lenguaje técnico que favorezca el desarrollo de la negociación con los clientes.

Proponer con independencia y creatividad soluciones a los diferentes problemas de la profesión.

OBJETIVOS GENERALES DEL PROGRAMA

- Analizar documentos primarios relacionados con la contratación, reserva, facturación y cobro de servicios en entidades turísticas que facilite el control y la toma de decisiones relacionada con la cartera comercial de la entidad, y en correspondencia con contexto económico y social del país.
- Aplicar técnicas de registro y presentación de la información contable relacionada con la contratación, reserva, facturación y cobro de servicios turísticos, utilizando sistemas automatizados de gestión de la información, con fiel observancia de las normas legales que rigen la actividad contable y del control interno en Cuba, así como de los valores éticos que deben caracterizar a estos profesionales.
- Gestionar el riesgo de impago con proactividad y capacidad negociadora, favoreciendo la administración eficiente y el perfeccionamiento de la cartera comercial en entidades turísticas.

SISTEMA DE VALORES A DESARROLLAR

Valores a desarrollar en el programa

- Profesionales: proactividad, capacidad de negociación, fidelidad, independencia, creatividad.
- Estéticos: cultura del detalle, cuidado de la apariencia personal.
- Éticos: responsabilidad, laboriosidad, sentido de pertenencia, honestidad, confiabilidad.
- Político- ideológicos: patriotismo, antimperialismo, dignidad, humanismo, altruismo.

INDICACIONES METODOLÓGICAS Y DE ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

El plan de estudios de este programa posee una duración de dos años académicos, tanto para el Curso Diurno como para el Curso por Encuentro, los cuales se han estructurado en dos períodos. En él se concibe la formación de técnicos superiores como un proceso que engloba el conjunto de acciones educativas desarrolladas en las dimensiones académica, laboral e investigativa, sobre los estudiantes. como sujetos activos. con la finalidad de transformarlos de mane-

ra evolutiva e integral para contribuir desde su propio desarrollo individual a la construcción de la sociedad socialista.

De esta manera la formación integral de los estudiantes se expresa desde los objetivos del programa, los cuales, en sus diferentes niveles, son concebidos con un enfoque formativo, integrando al sistema de conocimientos y habilidades a desarrollar la formación de actitudes y valores; todo lo cual refuerza la estrecha e indisoluble unidad entre o instructivo, lo educativo y lo desarrollador.

Este plan de estudios se caracteriza por ser un currículo abierto, cuya flexibilidad, se expresa esencialmente en la concepción, de los currículos propio y optativo- electivo, con capacidad de adecuarse en función de las características y necesidades de cada territorio donde se aplique y de cada estudiante en particular. En ese sentido resulta vital que cada IES, en su diseño, pueda lograr la necesaria contextualización del currículo propio y optativo electivo, actualizándolo periódicamente en función de las necesidades del territorio.

Por su parte el currículo base se compone de un conjunto de asignaturas de formación general y otro de formación profesional. Las primeras dirigidas a contribuir a la formación humanista que, desde una perspectiva partidista y clasista, posibiliten la interpretación y transformación práctico-revolucionaria de los complejos problemas del mundo, de Cuba y de la propia práctica profesional; la salvaguarda de nuestra integridad como nación, su soberanía e independencia; y a la cultura física que garantice en los estudiantes su armónico desarrollo y una mejor calidad de vida; en tanto las segundas permiten la apropiación de conocimientos y habilidades propios del perfil de la profesión.

El currículo de este egresado está estructurado con un enfoque sistémico, que garantiza la integración entre los componentes académico, laboral e investigativo en el plan de estudios a lo largo de cada uno de los años.

La formación académica se efectuará utilizando como forma organizativa fundamental la clase, en el Curso Diurno se utilizarán Conferencias, Clases prácticas, Seminarios y Talleres. Se debe lograr en su concreción a nivel de asignatura un diseño balanceado entre los tipos de clase, con predominio de aquellos en los que los estudiantes desarrollan habilidades prácticas, de forma que se potencie la independencia y autonomía del estudiante en su proceso de formación. En el Curso por Encuentro predominará la Clase Encuentro.

En el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje que se desarrolla en la clase se deben utilizar fundamentalmente métodos activos, que propicien la participación, el debate, la búsqueda de soluciones, de manera individual y grupal; potenciando el desarrollo del pensamiento crítico, la independencia y la creatividad de los estudiantes.

La formación laboral-investigativa se desarrolla fundamentalmente mediante un conjunto de asignaturas integradoras enfocadas al desarrollo de habilidades profesionales en el puesto de trabajo y que garantizan el vínculo

entre el estudio y el trabajo. En estas asignaturas los estudiantes, con la aplicación de los conocimientos teóricos adquiridos en el resto de las asignaturas; resolverán problemas prácticos de mediana complejidad, de acuerdo al año en que se encuentran; y propondrán soluciones con independencia y creatividad. En estas asignaturas se concentran las horas de práctica laboral definidas en el plan de estudios.

INDICACIONES SOBRE LA PRÁCTICA LABORAL

Su realización se efectuará en entidades laborales de base pertenecientes al sector del turismo, en las cuales se debe garantizar la existencia de profesionales categorizados para desempeñarse como tutores, que garanticen el acompañamiento de los estudiantes en el escenario laboral.

El diseño de la práctica laboral, concebido mediante asignaturas integradoras, pretende garantizar que al final del primer año, con el desarrollo de la Práctica Integral de contratación, reserva y facturación; el estudiante sea capaz de desempeñarse profesionalmente en el área de reserva y facturación; en tanto en el segundo año, al desarrollar la Práctica de Gestión Integral de riesgo de impago sea competente para desempeñarse en el área de riesgo.

A este diseño responde la ubicación de las asignaturas por año, garantizando la impartición de los contenidos teóricos y la formación de habilidades para el desarrollo de cada una de estas prácticas laborales. Es por ello que se sugiere que la Práctica Integral de contratación, reserva y facturación sea ubicada en el PPD en el segundo período, pudiendo efectuarse de manera concentrada al final de este (con una duración de cinco semanas) o sistemáticamente a lo largo de este período. En tanto la Práctica de Gestión Integral de riesgo de impago puede desarrollarse igualmente durante el segundo período del segundo año, de forma concentrada al inicio de este.

La evaluación de estas asignaturas se efectuará mediante un trabajo de curso, las horas clases contempladas en las mismas se dedicarán a la orientación de la guía de práctica laboral y de los aspectos metodológicos e investigativos necesarios para la adecuada redacción de informes con estrecho vínculo en la propuesta de solución de problemas de la profesión; así como para el control de los avances en el desarrollo de la misma y la impartición de conferencias especializadas por personalidades del sector en el territorio.

INDICACIONES PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE Y LA REALIZACIÓN DEL EJERCICIO DE CULMINACIÓN DE ESTUDIOS

El sistema de evaluación integra las evaluaciones frecuentes, parciales y finales; con un diseño general que responde a las características de las asignaturas. Los tipos de evaluaciones frecuentes serán determinados por el profesor

de la asignatura concentrándose fundamentalmente en la observación del trabajo de los estudiantes, las preguntas orales y escritas, las discusiones grupales, entre otras. Por su parte, las evaluaciones parciales podrán ser pruebas parciales, trabajos extraclases y encuentros comprobatorios. El peso de estas evaluaciones (frecuentes y parciales) es fundamental en aquellas asignaturas que no tienen previsto un acto de evaluación final. En cuanto a las evaluaciones finales, están concebidas de manera que se garantice un adecuado balance de Exámenes Finales en cada año y período, con presencia además de Trabajos de Curso, enfocados a garantizar la integración de los contenidos y la formación investigativa.

La culminación de estudios para ambos tipos de curso será un ejercicio profesional donde los estudiantes demuestren el dominio de los modos de actuación de la profesión, mediante la propuesta de solución a problemas profesionales, vinculados a la gestión integral de riesgo de impago en la actividad del turismo.

INDICACIONES SOBRE LA INSTRUMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS CURRICULARES

Las estrategias curriculares integran todos los elementos que lo conforman el proceso docente – educativo, en pos del aprendizaje de contenidos significativos y la aprehensión de valores humanos para la formación integral de los estudiantes. (García Ruiz; González Navarro; Rodríguez Gregorich (2021))²

Estrategia político-ideológica

A esta estrategia tributan de manera transversal todas las asignaturas del programa, por su importancia para la formación integral de los egresados. Tiene vital incidencia en la formación de los valores político-ideológicos definidos en el modelo del profesional, los cuales se trabajan básicamente desde esta estrategia. Aunque, por sus contenidos las asignaturas Fundamentos de la Construcción del Socialismo en Cuba I y II, así como Fundamentos básicos de Preparación para la defensa tienen un gran peso en el desarrollo de la misma, resulta muy importante desde todas las asignaturas el abordaje de los contenidos con intencionalidad política, de manera que se garantice la formación de un profesional comprometido con los principios de la Revolución y el Socialismo.

Estrategia curricular de formación económica

Se expresa fundamentalmente en todas las asignaturas de formación profesional, por el estrecho vínculo de los contenidos que se abordan en las mismas con la formación económica de los estudiantes.

Estrategia Curricular de formación jurídica

Las asignaturas Contratación Económica en el sector del Turismo y Control Interno juegan un papel fundamental en el desarrollo de esta estrategia curricular, al ofrecer el marco jurídico que fundamenta desde el punto de vista legal, la previsión, identificación y gestión del riesgo de impago en el sector del turismo en Cuba; para un adecuado control de este.

En el resto de las asignaturas del programa se refuerza la cultura jurídica de los estudiantes mediante el estudio de las diferentes normativas jurídicas establecidas en el país con las cuales se vinculan los contenidos que se abordan.

Estrategia Curricular para el uso de la lengua materna

Está presente en todas las asignaturas del programa, en las cuales durante las clases se debe promover una adecuada expresión oral y escrita. En las evaluaciones (frecuentes, parciales y finales) se tendrán en cuenta los aspectos relacionados con la redacción y ortografía; así como la correcta expresión oral en aquellas que se efectúen de manera oral o tengan previsto un acto de defensa.

Estrategia curricular para el empleo generalizado de las TIC

Esta estrategia es de gran importancia para estos profesionales, en el plan de estudios se contemplan asignaturas que forman directamente habilidades en ese sentido (sistemas automatizados de gestión de la información en el Turismo); y en el resto de las asignaturas del programa se debe metodológicamente potenciar la cultura en el uso de las TIC.

En ese sentido resulta vital el adecuado uso de entornos virtuales de aprendizaje para apoyar el proceso docente. En todos los casos desde las actividades docentes y de trabajo independiente se trabajará el uso del correo electrónico, la comunicación mediante redes sociales, la realización de búsquedas en internet, así como el uso del Microsoft Excel, Word, Power Point o softwares profesionales; entre otras acciones, en dependencia de las características de las diferentes asignaturas.

Estrategia curricular de formación ambiental

La asignatura Introducción a la economía del Turismo tributa directamente al desarrollo de esta estrategia. En el resto de las asignaturas del programa se realizarán acciones que potencien el incremento de la cultura medioambiental, desde la profesión, con vínculo a los objetivos de desarrollo sostenible, la Tarea Vida, la responsabilidad social, entre otros. Desde esta estrategia se contribuye a la formación de los valores éticos definidos en el modelo del profesional.

PRECISIONES SOBRE LA BASE MATERIAL REQUERIDA

La bibliografía básica está concebida, en un inicio, asociada a la utilizada por programas de carreras universitarias. Se debe trabajar en la creación de colectivos de autores por asignaturas, que en el mediano plazo permitan contar con textos propios para este programa de formación, en concordancia con la práctica del sector para el cual se diseña. La bibliografía complementaria debe garantizar la actualidad de los contenidos que se imparten, por lo que puede ser continuamente enriquecida con nuevas normativas que surjan, publicaciones de actualidad, así como materiales, guías y recursos educativos que elaboren los colectivos de asignatura de los IES en que se desarrolle el programa, siempre en correspondencia con los contenidos establecidos en el plan de estudios para cada una de las asignaturas.

La Base material del programa requiere de la utilización de laboratorios que permitan el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en las diferentes asignaturas; así como el uso de softwares profesionales en los casos en que se requiera. Este es un elemento de gran importancia para el adecuado desarrollo de la Estrategia Curricular para el empleo generalizado de las TIC. Se debe garantizar que los softwares profesionales utilizados en la asignatura Sistemas automatizados de gestión de la información en el turismo se correspondan con los utilizados en la práctica por el sector del Turismo, por lo que se recomienda, cuando no existan las condiciones para que estos sean instalados en laboratorios de los CES, el vínculo a unidades docentes y/o entidades laborales del sector en las cuales se puedan desarrollar las habilidades prácticas de los estudiantes (Tablas 1 y 2).

De acuerdo con Álvarez (1996) la síntesis del proceso de enseñanza aprendizaje se expresa a través de los objetivos, de ahí que, elevando esta unidad a un nivel más estratégico, en este caso propiamente el Plan de Estudios, puede decirse que los objetivos generales se materializan en los modos de actuación, resultando de interés el análisis de la manera en que estos últimos se sistematizan mediante la integración de las diferentes asignaturas en cada uno de los años académicos. Estos elementos se pueden sintetizar a través de los esquemas que aprecen en las figuras 1 y 2.

Se observa en estos esquemas la concreción en el diseño curricular de este programa de formación; del vínculo entre el estudio y el trabajo, a partir de la relación estrecha de la teoría con la práctica, de modo tal que lo que aprenden los estudiantes responde directamente a lo que necesitan aplicar en la práctica laboral y posteriormente en sus puestos de trabajo para la solución de problemas de la profesión.

De esta manera el graduado de esta profesión, podrá contribuir a dar solución a la cadena de impagos del país en general, y del turismo en particular, convirtiendo su labor en filtro de calidad de la cartera de créditos de la entidad en que labora. Lo que se puede ver de forma gráfica en la figura 3

Tabla 1. Plan del Proceso Docente. Curso Diurno

REPÚBLICA DE CUBA							
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR							
UNIVERSIDAD DE MATANZAS							
PLAN DEL PROCESO DOCENTE							
NIVEL DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE CICLO CORTO							
MS-11A							
				Aprobado por:			
TIPO DE CURSO: CURSO DIURNO							
PROGRAMA DE FORMACIÓN: RIESGO DE IMPAGO EN EL TURISMO						30 de noviembre de 2021	
CALIFICACIÓN: TÉCNICO DE NIVEL SUPERIOR EN RIESGO DE IMPAGO EN EL TURISMO							
DURACIÓN: 2 AÑOS							
No	ASIGNATURAS	TOTAL				AÑOS ACADÉMICOS	
			CLASE	PRACT. LABORAL	EVA. FINAL	1	2
CURRÍCULO BASE							
1	Fundamentos de la construcción del socialismo en Cuba I	60	60			60	
2	Fundamentos de la construcción del socialismo en Cuba II	60	60			60	
3	Fundamentos básicos de la preparación para la defensa	36	36			36	
4	Educación física I	32	32			32	
5	Educación física II	32	32			32	
6	Contabilidad general I	60	60		EF	60	
7	Contabilidad general III	60	60		EF	60	
8	Introducción a la economía del turismo	44	44			44	
9	Contratación económica en el sector del turismo	36	36			36	
10	Sistemas automatizados de gestión de la información en el turismo	36	36			36	
11	Control interno	36	36			36	
12	Gestión de precios, reserva y facturación de productos turísticos	44	44			44	
13	Elementos de contabilidad de gestión en el turismo	44	44		EF		44
14	Administración financiera operativa en el sector turístico	60	60		EF		60
15	Gestión comercial en el turismo	44	44			44	
16	Técnicas de negociación	44	44				44
17	Estadística aplicada	44	44			44	
18	Gestión de riesgo de impago en el Turismo	44	44				44
19	Inglés profesional	60	60			60	
20	Segundo idioma	60	60				60
21	Práctica integral de contratación, reserva y facturación	180	20	160	TC	180	
22	Práctica de gestión integral de riesgo de impago	254	10	240	TC		254
23	Culminación de estudios	200		200			200
CURRÍCULO PROPIO							
1	Propia I	60	60				60
TOTAL DE HORAS DEL CURRÍCULO PROPIO POR FORMAY POR		60	60	0	0	0	60
CURRÍCULO OPTATIVO ELECTIVO							
4	Optativa I	40	40				40
5	Optativa II	40	40				40
TOTAL DE HORAS DEL CURRÍCULO OPTATIVO POR FORMAY		80	80	0	0	0	80
TOTAL DE HORAS DEL CURRÍCULO POR FORMAS		1710	1106	600	0	864	846

Este documento oficial es parte integrante del plan de estudios, al igual que el modelo del profesional y los programas de las asignaturas. Dichos documentos elaborados y defendidos con éxito; así como debidamente aprobados, obran en todos los centros de educación superior que lo desarrollan. El tipo de ejercicio de culminación de estudios será un ejercicio profesional defendido ante un tribunal.

Tabla 2. Plan del Proceso Docente. Curso por Encuentros

REPÚBLICA DE CUBA							
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR							
UNIVERSIDAD DE MATANZAS							
PLAN DEL PROCESO DOCENTE							
NIVEL DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE CICLO CORTO							
MS-11A		Aprobado por:					
TIPO DE CURSO: CURSO POR ENCUENTRO		30 de noviembre de 2021					
PROGRAMA DE FORMACIÓN: RIESGO DE IMPAGO EN EL TURISMO		30 de noviembre de 2021					
CALIFICACIÓN: TÉCNICO DE NIVEL SUPERIOR EN RIESGO DE IMPAGO EN EL TURISMO							
DURACIÓN: 2 AÑOS							
No	ASIGNATURAS	TOTAL				AÑOS ACADEMICOS	
			CLASE	PRACT. LABORAL	EVA. FINAL	1	2
CURRÍCULO BASE							
1	Fundamentos de la construcción del socialismo en Cuba I	36	36				36
2	Fundamentos de la construcción del socialismo en Cuba II	36	36				36
3	Fundamentos básicos de la preparación para la defensa	24	24				24
6	Educación física I	28	28		EF		28
7	Educación física II	28	28		EF		28
8	Contabilidad genera II	24	24				24
9	Contabilidad genera III	24	24				24
10	Introducción a la economía del turismo	24	24				24
11	Contratación económica en el sector del turismo	24	24				24
12	Sistemas automatizados de gestión de la información en el	26	26				26
13	Control interno	30	30		EF		30
14	Gestión de precios, reserva y facturación de productos	30	30		EF		30
15	Elementos de contabilidad de gestión en el turismo	24	24				24
16	Administración financiera operativa en el sector turístico	30	30				30
17	Gestión comercial en el turismo	24	24				24
18	Técnicas de negociación	30	30				30
19	Estadística aplicada	28	28				28
20	Gestión de riesgo de impago en el Turismo	30	30				30
21	Inglés profesional	154	10	144	TC	154	
22	Segundo idioma	154	10	144	TC		154
23	Práctica integral de contratación, reserva y facturación	200		200			200
CURRÍCULO PROPIO							
1	Propia I	30	30				30
TOTAL DE HORAS DEL CURRÍCULO PROPIO POR FORMA Y POR		30	30	0	0	0	30
CURRÍCULO OPTATIVO ELECTIVO							
4	Optativa I	28	28				28
5	Optativa II	28	28				28
TOTAL DE HORAS DEL CURRÍCULO OPTATIVO POR FORMAS		56	56	0	0	0	56
TOTAL DE HORAS DEL CURRÍCULO POR FORMAS		1094	606	488	0	504	590
Este documento oficial es parte integrante del plan de estudios, al igual que el modelo del profesional y los programas de las asignaturas. Dichos documentos elaborados y defendidos con éxito; así como debidamente aprobados, obran en todos los centros de educación superior que lo desarrollan. El tipo de ejercicio de culminación de estudios será un ejercicio profesional defendido ante un tribunal.							

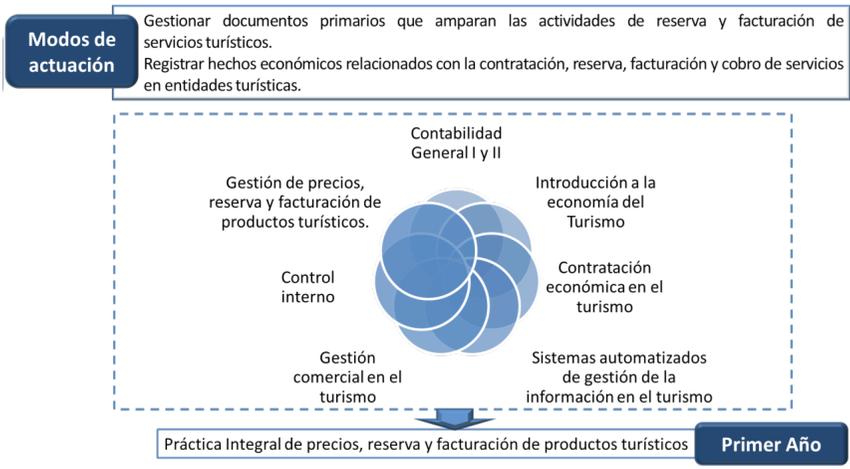


Figura 1. Interrelación Modos de actuación -Asignaturas del Primer Año



Figura 2. Interrelación Modos de actuación-Asignaturas del Segundo Año.



Figura 3. Gestión de riesgos de impagos. Filtro de calidad de la cartera de créditos.

CONCLUSIONES

1. La gestión del riesgo de impago es un tema para resolver en la práctica económica cubana en general y en el turismo en particular.
2. El diseño curricular propuesto para el Técnico Superior en Riesgo de Impago en el Turismo tiene sus bases en las condiciones económicas, sociopolíticas e ideológicas relacionadas con la cadena de impagos en el contexto empresarial cubano; se sustenta en los principios de la Educación Superior Cubana y fue concebido, con la participación activa de sus principales actores.
3. La formación de estos profesionales debe contribuir a incrementar la eficacia en la gestión integral de este riesgo para dar solución a la cadena de impagos del país en general, y del turismo en particular, convirtiendo su labor en filtro de calidad de la cartera de créditos de la entidad en que labora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez de Zayas, C.M (1996). Hacia una escuela de excelencia. Academia. La Habana. ISBN-9590201814.
- Álvarez de Zayas, C.M (1999). La escuela en la vida: didáctica. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. ISBN 9591306814
- Barreras Hernández, F (2009). Así se enseña la capacidad de aprendizaje. Editorial Universitaria. La Habana. ISBN 978-959-160676-1.
- CEPAL (2021). Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2030 de Cuba. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-economico-y-social-2030-de-cuba>
- García-Ruíz, J., González-Navarro, I. y Rodríguez-Gregorich, A. (2021). Las estrategias curriculares en la formación integral del profesional universitario. Atenas, Vol. 2 (54), 204 - 217.
- Horrutiner Silva, P. (2006). La universidad cubana: el modelo de formación. Editorial Félix Varela. La Habana. ISBN: 9592588945
- Ministerio de Educación Superior (MES). (2018). Decreto Ley No. 359 "Del Nivel de Educación Superior de Ciclo Corto". <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-59-extraordinaria-de-2018>
- Ministerio de Educación Superior (MES). (2022). Nivel de Educación Superior de Ciclo Corto. <https://www.mes.gob.cu/nivel-de-educacion-superior-de-ciclo-corto>
- Perodín Leyva, Y; Mesa Rodríguez, N; Ruíz Campaña, E (2021). Interrelación disciplina Estomatología Integral y modos de actuación profesional. Carrera Estomatología. Correo Científico Médico (CCM) 2021; 25(2). <http://www.revcoemed.sld.cu/index.php/cocmed/article/download/3804/1929>
- Presidencia de Cuba (2021). Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2030 de Cuba

<https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/FOLLETO%20PNDES%20%20FINAL.pdf>

Rodríguez Milián, GJ (2008). Propuesta de procedimientos de gestión del riesgo de impago para hoteles Sol Meliá Cuba. Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Económicas.

Sixto Fuentes, S., Márquez Marrero, J. L., Sánchez Pando, Y., & Sánchez Núñez, R. (2021). Preservar la visión como modo de actuación profesional en Oftalmología. *Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Río*, 25(1).

UNESCO. (2021). Reimagining our futures. A new social contract for TOGETHER education. Report from the International Commission on the Futures of Education. ISBN 978-92-3-100478-0

Valle, A. (2012). La investigación pedagógica. Otra mirada. Pueblo y Educación. La Habana.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores certifican, bajo declaración, ausencia de conflicto de intereses, eximiendo a la revista Ekotemas de cualquier reclamación al respecto. En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos morales o patrimoniales de autor sobre la obra en cuestión, asume toda la responsabilidad y defenderán de los derechos aquí otorgados.

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

GASTÓN DE JESÚS RODRÍGUEZ MILIÁN: Aportó su experticia en la práctica económica cubana e internacional en el proceso de gestión del riesgo de impago y la formación de equipos de trabajo de excelencia en el manejo del mismo.

NAYLÉN GARCÍA DE LEÓN: Aportó su experticia pedagógica e investigativa de años con resultados de excelencia que permitieron conformar el plan de estudios que se describe.

YANLIS RODRÍGUEZ VEIGUELA: Aportó su experticia pedagógica e investigativa de años con resultados de excelencia que permitieron conformar el plan de estudios que se describe. Contribuyó con el análisis de los resultados, el desarrollo de la investigación y la revisión final del artículo.

PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONCEPCIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DEL SERVICIO EN LAS ENTIDADES DE ALOJAMIENTO DEL MINCIN

PROPOSAL FOR A METHODOLOGICAL PROCEDURE FOR THE CONCEPTION OF A PLAN TO IMPROVE THE SERVICE IN ACCOMMODATION ENTITIES OF THE MINCIN

Armando Sabater Fernández

<https://orcid.org/>

Centro de investigaciones del MINCIN, Santiago de Cuba, Cuba.

cgcstgo@cgc.mincin.cu

Amílcar Roldán Ruénes

<https://orcid.org/0000-0002-3902-1883>

Universidad de Oriente, Cuba

amilcar@uo.edu.cu

Alexander Castillo Lombard

<https://orcid.org/0000-0002-9280-350X>

Centro de investigaciones del MINCIN. Santiago de Cuba, Cuba.

castillolombard2013@gmail.com

Resumen

El sector empresarial de nuestro país ante los vertiginosos cambios que se suceden está llamado a dar un salto cualitativo y cuantitativo en su gestión, con el firme propósito de satisfacer necesidades de la población sin descuidar la protección al consumidor y atender el crecimiento de la circulación mercantil minorista a tono con la política comercial instrumentada. El análisis de resultados aportados anteriormente por especialistas e investigadores, indican la impostergable necesidad de un profundo diagnóstico a las instalaciones de alojamiento adscritas al Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), órgano rector de esta importante actividad en nuestro país por lo que este trabajo tiene como objetivo desarrollar un procedimiento metodológico para la concepción de un plan de mejora del servicio en entidades de alojamiento del MINCIN y mostrar un conjunto de herramientas para su aplicación con ese fin en empresas del sector.

Palabras clave: calidad, plan, comercio, herramientas.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Abstract

The business sector of our country in the face of the vertiginous changes that are taking place is called to make a qualitative and quantitative leap in its management, with the firm purpose of satisfying the needs of the population without neglecting consumer protection and attending to the growth of commercial circulation retailer in line with the commercial policy implemented. The analysis of results previously provided by specialists and researchers indicate the urgent need for a thorough diagnosis of the accommodation facilities attached to the Ministry of Internal Trade (MINCIN), the governing body of this important activity in our country, so this work has as The objective is to develop a methodological procedure for the conception of a service improvement plan in accommodation entities of the MINCIN and to show a set of tools for its application to this end in companies in the sector.

Keywords: *Quality, plan, commerce, tools.*

INTRODUCCIÓN

En pleno siglo XXI es sorprendente la velocidad con la que el mercado está sacudiendo a empresas, profesionales y clientes. Esta realidad está mostrando que sólo si se sabe actuar bajo una cultura del detalle las empresas serán capaces de adaptar su actividad a lo que demanda realmente el cliente, verdadero protagonista de este siglo.

Ante un escenario como este, en constante evolución, sólo tendrán éxito las empresas y directivos que sean capaces de generar experiencias en sus clientes, y fortalecer su vinculación con las estrategias, procesos y el equipo de trabajo. Enfrentarse a un mercado tan complejo, con un deseo de incrementar las ventas, a una competencia cada vez más agresiva, constantes innovaciones tecnológicas y todo ello aderezado con los cambios de ciclo económico y social, verdaderamente marca la diferencia entre el éxito y el fracaso en la política de gestión seguida por la empresa.

La gestión comercial ha evolucionado desde una etapa intuitiva/pasiva a inicios de siglo XX orientada a la oferta, hasta la etapa de orientación social o mercadeo uno a uno en la actualidad, donde se satisfacen necesidades y deseos que mantienen o mejoran el bienestar de la sociedad y los consumidores.

Este nuevo enfoque pasa de dirigir y controlar al cliente, a conectar y colaborar con él, y sus principios centran esfuerzos en lograr la transición del enfrentamiento a la colaboración, creando un estrecho vínculo que determinará el éxito o no de la empresa y entre ésta, los clientes y los colaboradores externos (Kotler, 1991).

En Cuba, fue sólo en los años 90 del siglo pasado, condicionado por el derrumbe del campo socialista, período en que la economía cubana atravesó una de sus peores crisis, que se potenció la actividad comercial, definiéndose las bases generales del perfeccionamiento empresarial.

Más reciente aún y con una importancia crucial, el proceso de actualización del modelo económico cubano, teniendo como base la política económica y

social del partido y la revolución, define varios lineamientos donde se refieren en su conjunto al necesario perfeccionamiento del sistema empresarial, la gestión económica, políticas macroeconómicas, política económica externa, políticas para el comercio, política industrial y energética y política para el turismo.

El principal objetivo de estas medidas es desarrollar la gestión comercial en las empresas y hacerlas más rentables, pues “La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal (...) porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social” (Castro, 2010).

Esta política coincide con el principio de que para vencer los problemas y mantener los logros de la revolución el socialismo es el idóneo. Además, en la actualización del modelo económico la planificación jugará un papel protagónico, y tendrá en cuenta las tendencias del mercado. (Navarro, 2015)

El sector empresarial no queda exento a estas influencias del entorno y está llamado a dar un salto cualitativo y cuantitativo en su gestión, con el firme propósito de satisfacer necesidades de la población sin descuidar la protección al consumidor y atender prioritariamente el crecimiento de la circulación mercantil minorista a tono con la política comercial instrumentada. A pesar de los innegables logros, este sector enfrenta cada año el reto de crecer en sus ventas respecto al año anterior, por lo que se ve en la obligación de renovarse constantemente.

La gestión comercial en áreas empresariales como el Alojamiento -cuyos orígenes se remontan a humildes posadas en los tiempos bíblicos- está llamada a jugar un rol más destacado dentro de los propósitos perseguidos y tácitamente declarados por la máxima dirección de nuestro país. El análisis de resultados aportados anteriormente por especialistas e investigadores, indican la impostergable necesidad de un profundo diagnóstico a las instalaciones de alojamiento adscritas al Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), órgano rector de esta importante actividad en nuestro país por lo que este trabajo tiene como objetivo elaborar un procedimiento metodológico que permita desarrollar a partir de los resultados del diagnóstico los planes de mejora en la gestión en entidades de alojamiento del MINCIN.

1. ALOJAMIENTO. LA INDUSTRIA DEL HOSPEDAJE Y LA HOSPITALIDAD

En la bibliografía en un primer acercamiento al concepto de **alojamiento** o **alojamiento humano** se define como el lugar (o a la acción de atribuir un lugar) en el que uno o más individuos de la especie humana puedan vivir de manera cotidiana durante un período de tiempo, ya sea este período de corta o de larga duración y ya sea por voluntad propia o por imposición. Es por lo tanto un concepto más amplio que el concepto de vivienda, que se refiere sobre todo al lugar físico *stricto sensu* y en el que, en general, se vive por voluntad propia.

Las industrias actuales de hospedaje y restaurantes son el resultado de la evolución social y cultural de muchos siglos. Actualmente, la industria del

hospedaje es compleja y diversa. Desde las posadas de los tiempos bíblicos hasta los complejos resorts modernos, la evolución del establecimiento para hospedaje ha influido en, y a su vez ha sido influida por, los cambios sociales, culturales, económicos y políticos de la sociedad.

Conceptualmente, Hostelería es el nombre genérico de las actividades económicas consistentes en la prestación de servicios ligados al alojamiento y la alimentación esporádicos, muy usualmente ligados al turismo. Los establecimientos comerciales dedicados a estas actividades (a ambas conjuntamente o a una de ellas por separado) reciben distintos nombres, según su categoría o finalidad, aunque las denominaciones oficiales suelen depender de la reglamentación local, que los clasifica con criterios urbanísticos, sanitarios, impositivos o de seguridad. Entre otras denominaciones están las de: hoteles, hostales, paradores, pensiones, albergues, casas, bares, tabernas, bodegas, bodegones, restaurantes, paladares, etc.

Particular importancia, por su incidencia en el desarrollo de esta investigación, adquiere el término “*Hostal*”, utilizado en nuestro país cada vez con más frecuencia desde finales del pasado siglo. En España, el término *hostal* tiene un significado propio; en otros países no existe este concepto como tal, pero sí es posible encontrar similitudes, como *cheap hotel* (hotel barato). Sin embargo, es necesario tener en cuenta que la palabra sí existe en algunas lenguas romances como, por ejemplo, en occitano, donde *ostal* significa “casa”.

Un *hostal* suele ser más económico que un hotel, pero ofrece servicios similares, aunque en menor escala y con menos cualidades. Suelen disponer de servicio de recepción las 24 horas, con atenciones como información turística, venta de billetes para excursiones, reservas en otros establecimientos, servicio de traslado al y desde el aeropuerto o central de autobuses, etc. Las habitaciones pueden ser compartidas o privadas, por lo que en muchas ocasiones se tenga que compartir el baño. Normalmente cuentan con servicios de limpieza o Wi-Fi gratis. Sin embargo, es frecuente que un *hostal* abarque tan sólo parte de un edificio. A veces, se trata de una vivienda de varias habitaciones, reformada. En algunos hostales no se ofrecen comidas, como ocurre en los llamados hoteles-residencia.

En el mundo, sea cual sea el tipo de alojamiento abordado actualmente, el instrumento clave de todas las funciones, metas y actividades en la gestión del mismo es la palabra calidad. Es responsabilidad de todos los empleados asegurar que cada huésped viva una experiencia de buena calidad durante su estancia de hospedaje.

2. DESARROLLO DEL ALOJAMIENTO EN CUBA

En el siglo XIX La Habana siempre fue atractiva para viajeros, al convertirse en el punto de convergencia y reunión de las flotas provenientes de América,

cargadas de oro y plata en su ruta hacia España, provocando la llegada de personas de diversas nacionalidades y hábitos, lo cual requería cada vez más de “adecuados” lugares de alojamiento.

Con el paso del tiempo la infraestructura hotelera se iría quedando atrás y existen registros de finales de los años 40 del pasado siglo, en los cuales se habla de lo irregular de su existencia. Existía mucho alojamiento en la capital y casi ninguno en el resto del país. Un dato muy revelador para ayudar a comprender lo anterior se manifiesta en las siguientes cifras: en esos años la capacidad hotelera cubana era de poco más de 5800 habitaciones y de ellas aproximadamente 4000 estaban en la capital. En una provincia como Matanzas, incluyendo al poco tiempo después famoso balneario de Varadero, se registraban sólo 504 habitaciones. La construcción de nuevas instalaciones se mantenía prácticamente estancada, pese a que el número de turistas aumentaba considerablemente año tras año. Además, muchas de las edificaciones ya existentes eran inadecuadas y obsoletas, como se reconoce en un Decreto Presidencial de Mayo de 1948.

En la década del 50 en nuestro país, se desarrolló un importante movimiento en la construcción de hoteles para el turismo, llegando a alcanzar en 1958 la cifra de 128 instalaciones hoteleras, siendo las mismas significativas por sus modernas características y destacada calidad. En esta época se percibe un aumento creciente del número de visitantes, así como la implementación del estilo norteamericano de servicios con habitaciones y comidas, todo lo que garantizó una posición de liderazgo en el sector turístico del Caribe.

En 1959 el Directorio Hotelero Cubano consignaba la existencia de 125 hoteles, con una capacidad total de 7728 habitaciones. Entre los conocidos actualmente aparecen: el Hotel St. Johns, inaugurado en marzo de 1957, el Riviera en diciembre del mismo año, el actual Habana Libre, en marzo de 1958 y el Hotel Deauville que inició operaciones en julio de 1958. Además son remodelados el Hotel Nacional, el hotel Comodoro y el viejo Hotel Plaza. Con el triunfo de la Revolución en 1959 y el establecimiento de medidas de carácter popular se evidenció inmediatamente la contracción del principal mercado emisor de turistas a nuestro país, los Estados Unidos de América. Es precisamente en este año que se crea el Instituto Nacional de Industrias Turísticas (INIT).

En 1961 EEUU rompe relaciones diplomáticas con Cuba, hasta ese momento el 90 % de los turistas eran norteamericanos, lo que hace que el turismo internacional decayera abruptamente, reduciéndose a poco más de 4000 y en los años subsiguientes no pasaban de 2 o 3 millares, extendiéndose esta situación hasta los años 70.

La mencionada situación hizo que se le diera prioridad al turismo nacional y se concentraran los esfuerzos en garantizar el disfrute de los recursos turísticos, incluyendo los del alojamiento

En 1976 se crea el Instituto Nacional del Turismo (INTUR) en aras de dar un nuevo impulso al desarrollo de turismo internacional en nuestro país, haciéndose sentir su gestión orientadora, comercializadora, publicitaria y de captación de mercados hasta el año 1994, en que el Gobierno Revolucionario realizó un reordenamiento de la oferta de la actividad turística y de toda la actividad empresarial en Cuba. Se crea entonces el Ministerio de Turismo (MINTUR) como organismo rector de la gestión turística del mercado externo y el interno. Años más tarde, específicamente el 16 de mayo de 2014, por un acuerdo tomado en el Consejo de Ministros, se designa al MINCIN como el organismo de la Administración Central del Estado encargado del sistema de alojamiento en casas, hoteles y otros inmuebles que pertenecen al sistema empresarial de los órganos locales del Poder Popular.

3. ELEMENTOS CONCEPTUALES DEL SISTEMA DE ALOJAMIENTO DEL COMERCIO INTERIOR

A pesar de la marcada estandarización que se ha ido alcanzando a nivel mundial como resultado de un inevitable proceso de globalización, en nuestro país se han concebido atemperadas formas de gestión empresarial a tono con la realidad que nos toca enfrentar y con el firme propósito de alcanzar planos superiores de desarrollo. En este contexto y por su relevancia en la presente investigación, hacemos referencia a algunos **términos y definiciones** recogidas en el manual de gestión para el funcionamiento del sistema de alojamiento en casas, hoteles y otros inmuebles del sistema del comercio interior, en vigencia desde el año 2014 y actualizado en el 2020.

Establecimiento de alojamiento: Inmueble destinado a prestar servicio de alojamiento mediante pago, cuyo titular es una persona jurídica.

Estas instalaciones, o **figuras de alojamiento**, son clasificadas según su **tipo y categoría** mediante un procedimiento que mide (cuantitativa y cualitativamente) el cumplimiento de requisitos establecidos para éstas y de acuerdo a sus características funcionales y estructurales, así se tienen:

Tabla 1. Tipos y categorías de los establecimientos de alojamiento del MINCIN

Tipo de Establecimiento	Categorías Posibles		
	Primera	Segunda	Tercera
Hotel	X	X	X
Aparthotel	X	X	X
Villa	X	X	X
Motel	X	-	-
Hostal	X	X	-
Casa de Alojamiento	X	X	X
Casa de Transito	-	X	X

Fuente: Resolución no. 23 /2019 MINCIN

Reservación: Acción mediante la cual una persona natural o jurídica, solicita y se le garantiza una o varias habitaciones, para su alquiler, en la fecha convenida.

Comercialización: venta de capacidades de alojamiento y servicios opcionales y complementarios.

Sistema de alojamiento en casas, hoteles y otros inmuebles: conjunto de establecimientos y entidades subordinados al sistema empresarial de los órganos locales del Poder Popular, que se destinan para garantizar el servicio de alojamiento, regulado por las normas y procedimientos, establecidos por el Ministerio del Comercio Interior, para el funcionamiento del mismo.

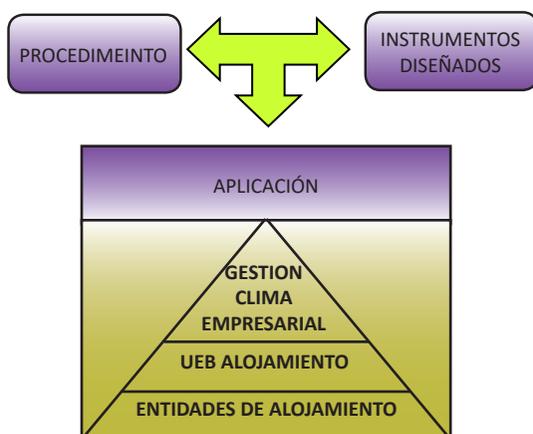
Servicio de Alojamiento: conjunto de prestaciones que se brindan al cliente por un período determinado en establecimientos dedicados al alojamiento, en habitaciones debidamente equipadas.

Servicios complementarios: prestaciones que se ofrecen en los establecimientos del Sistema de Alojamiento para complementar la estancia de los clientes; sin constituir requisitos indispensables para el alojamiento. Estos incluyen lavandería, planchado, peluquería, barbería, manicura, pedicura, alquiler de salones para cumpleaños, bodas y eventos sociales, floristería, renta de autos, entre otros.

Servicios opcionales: Prestaciones destinadas a la recreación, que se brindan en el establecimiento o fuera de este. Incluyen: excursiones, actividades recreativas y culturales, cabaret, discoteca, salón de proyección para alquiler de videos, juegos de mesa, juegos deportivos u otros.

4. METODOLOGÍA EMPLEADA

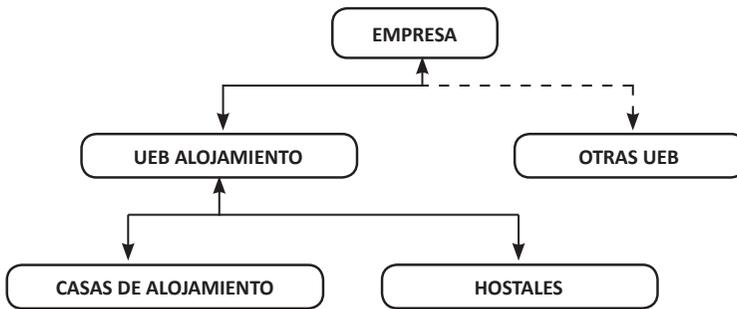
El siguiente esquema operativo-estructural ilustra el accionar investigativo durante el proceso de diagnóstico implementado (Figura 1).



Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Esquema operativo-estructural del diagnóstico de la Empresa

Para este proceso se concibió un recorrido -diagnóstico amparado en el siguiente esquema funcional-estructural que abarca todos los niveles empresariales relacionados con la actividad de alojamiento.



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Esquema base para la ruta seguida en el diagnóstico de la Empresa.

Tal y como se ilustra en la figura anterior, el recorrido se realizó en doble sentido, de manera descendente a partir de los contactos iniciales con la máxima dirección de la empresa para perfilar los detalles de la investigación, intercambiar criterios, recolección de documentos e ideas de utilidad para el desarrollo de la misma y pactar las etapas y condiciones para su adecuada ejecución. De manera similar se procedió con funcionarios y técnicos de la UEB de Alojamiento hasta finalmente alcanzar las dos estructuras base: las casas de alojamiento y los hostales. Este proceso de intercambio y las sesiones de trabajo, desarrollados en el segundo semestre del año 2019, hicieron posible perfeccionar los instrumentos de diagnóstico (inicialmente diseñados) que posteriormente fueron aplicados. Durante el propio desarrollo del diagnóstico en las entidades, y aprovechando la experiencia allí acumulada, se ajustaron los instrumentos para continuar este proceso en sentido inverso y ascender hasta la estructura de dirección empresarial, completando la visión sobre los nexos e interrelaciones, operativas y funcionales, entre los diferentes niveles, logrando establecer un patrón de gestión perfectible a través de una adecuada propuesta de **Plan de Mejora**.

A pesar de la reestructuración, aún en proceso, instrumentada en la Empresa, donde inciden significativamente su nueva subordinación al Grupo Empresarial de Comercio Interior y las decisiones en cuanto al completamiento de la plantilla en los diferentes niveles empresariales, se logró cumplir con la estrategia investigativa trazada. La participación de los directivos y especialistas con más experiencia en la empresa, entre los que cuentan: el director, el subdirector comercial y parte de su equipo, personal del departamento de recursos humanos, el subdirector de la UEB de Alojamiento con sus especialistas y técnicos, fue de gran utilidad en los resultados obtenidos y propuestas derivadas del diagnóstico.

El adecuado desarrollo de cualquier proyecto, no sólo investigativo, estará estrechamente vinculado al uso eficiente y eficaz de diversos recursos, destacándose el factor tiempo como un elemento sustantivo en su viabilidad, de ahí la importancia de disponer (“a priori”) o concebir un procedimiento ajustado (“ad hoc”) que permita economizar estos recursos claves, a la vez que se propicie el alcance efectivo de los objetivos propuestos.

La experiencia práctica adquirida durante más de dos décadas de participación en acciones de diagnóstico y las correspondientes propuestas de planes y estrategias de mejora en organismos, empresas y entidades de servicios, no sólo en nuestro país, nos ha conducido al diseño e implementación de un **procedimiento metodológico** concebido en su primer nivel en 15 etapas básicas cuyas acciones, destacadas de manera resumida en la siguiente tabla, propician la obtención del aspirado **plan de mejora**:

Tabla 1. Etapas para la implementación del procedimiento metodológico

PASO	ETAPA	ACCIONES
1	PREPARACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Levantamiento de carencias y necesidades (banco de problemas) del sistema empresarial y privado del entorno y otros territorios. Esbozo de proyectos investigativos que cubran esas carencias y necesidades detectadas. Negociación y concertación de proyectos investigativos que resuelvan carencias y necesidades, garantizando la mejora del sistema empresarial y privado del entorno y otros territorios.
2	CONTRATACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista con la dirección de la entidad o empresa para evaluar de conjunto el proyecto de investigación concebido inicialmente para mejorar la gestión de servicios en la misma. Ajuste del proyecto en cuanto a etapas investigativas, presupuesto y resultados aspirados, según los intereses del cliente. Contratación del proyecto ajustado.
3	DOCUMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Recolección en la entidad o empresa de la documentación existente (en diferentes soportes) que permita visualizar los procesos de gestión relacionados con la actividad de servicios en los diferentes niveles de la misma. Recolección de fuentes de información actualizada, nacionales e internacionales, sobre la gestión de los procesos de servicios contemplados.
4	MARCO TEORICO REFERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Análisis comparativo de información recolectada. Conceptualización en torno a los diferentes procesos de gestión relacionados con la actividad de servicios (dentro y fuera de la entidad o empresa). Reajuste teórico - práctico del proyecto (sólo en caso necesario). Negociación con el cliente de reajustes propuestos y nueva concertación contractual (sólo en caso necesario). Desarrollo y entrega del marco teórico referencial de la investigación.

PASO	ETAPA	ACCIONES
5	DISEÑO DEL DIAGNÓSTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Concepción de estrategia (objetivos, tareas, herramientas) para el diagnóstico de procesos relacionados con la gestión de servicios en la entidad y/o niveles empresariales. • Elaboración de instrumentos (a la medida) para el desarrollo del diagnóstico a partir de la estrategia concebida.
6	DIAGNÓSTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de instrumentos diseñados (ajustados y perfeccionados) en el diagnóstico de la entidad o empresa de servicios. • Perfeccionamiento de instrumentos sobre la base de la experiencia práctica adquirida durante el desarrollo del proceso de diagnóstico.
7	ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y valoración, cuantitativa y cualitativa, de resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico desarrollado. • Resumen de los aspectos más significativos resultantes del diagnóstico realizado.
8	PRIMERA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un informe preliminar sobre los resultados (cuantitativos y cualitativos) del diagnóstico desarrollado. • Presentación e intercambio con la dirección de la entidad o empresa de servicios acerca de informe preliminar del diagnóstico en ella realizado.
9	DISEÑO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y ESPECIALISTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Concepción y diseño de instrumentos para la entrevista de directivos y especialistas relacionados con los diferentes niveles de servicios existentes (en el caso de empresas) en correspondencia con los resultados preliminares del diagnóstico efectuado.
10	ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y ESPECIALISTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de instrumentos diseñados (perfeccionados) en la entrevista a directivos y especialistas estrechamente vinculados con la gestión de servicios en los diferentes niveles existentes (en el caso de empresas). • Perfeccionamiento de instrumentos aplicados a directivos y especialistas seleccionados, a partir de la experiencia adquirida durante el desarrollo del proceso de entrevista a los mismos.
11	ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y valoración cuantitativa y cualitativa de resultados obtenidos en la entrevista a directivos y especialistas estrechamente vinculados con la gestión de servicios en los diferentes niveles existentes (en el caso de empresas).
12	CONCILIACIÓN DE RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación y conciliación de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la entidad o empresa de servicios y en la entrevista a directivos y especialistas estrechamente vinculados a procesos de gestión en la misma.
13	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de informe final sobre los resultados (cuantitativos y cualitativos) del diagnóstico de la gestión de servicios en la entidad o empresa. • Presentación e intercambio con la dirección de la entidad o empresa acerca del informe final del diagnóstico de la gestión de servicios en la misma. • Ajuste y asunción por las partes involucradas del informe final del diagnóstico de la gestión de servicios.

PASO	ETAPA	ACCIONES
14	PLAN DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • Concepción y diseño de un plan de mejora de la gestión de servicios en la entidad o empresa, tomando como referencia los resultados finales del diagnóstico desarrollado. • Presentación e intercambio con directivos y especialistas de la entidad o empresa de servicios acerca del plan de mejora concebido. • Perfeccionamiento del plan de mejora sobre la base del intercambio con los gestores de dirección de los procesos de servicios. • Asunción del Plan de Mejora resultante.
15	INFORME FINAL	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y entrega del informe final del proyecto investigativo desarrollado.

Fuente: Elaboración propia

Existe la posibilidad de que el proyecto investigativo implementado en la entidad o empresa de servicios sea más extenso y completo, abarcando, en un segundo nivel, la constatación del impacto del plan de mejora resultante y la correspondiente corrección del mismo. Ello exigiría disponer de un mayor número de recursos, entre ellos el factor tiempo. El procedimiento descrito abarcaría entonces las dos importantes etapas de **validación** y **perfeccionamiento del Plan de Mejora** propuesto.

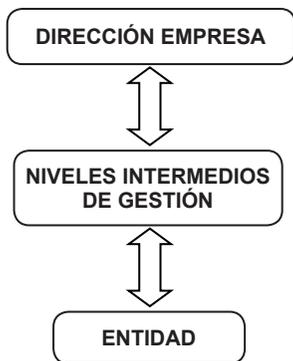
5. RESULTADOS ALCANZADOS

El **procedimiento metodológico** descrito se evidencia como efectivo y pertinente, la aplicación de los elementos teórico-prácticos en él esgrimidos permiten el cumplimiento de la estrategia investigativa trazada, propiciando la concepción de un **plan de mejora de la gestión en las empresas cubanas de servicios**, elemento medular en la dicotomía **problema-solución** o **investigación-acción** y punto de partida para un nuevo ciclo de mejora continua de su actividad.

La aplicación de dicho procedimiento en el caso de un sistema empresarial con varios niveles de gestión contempla, en los pasos: del 5 al 14, una especie de **recorrido-diagnóstico** amparado en el esquema funcional-estructural que abarca todos los niveles empresariales relacionados con la actividad de servicios investigada.

Tal y como se ilustra en la figura 3, el recorrido se realiza en doble sentido, de manera descendente a partir de los contactos iniciales con la máxima dirección de la entidad o empresa para perfilar los detalles de la investigación. De manera similar se procede con los niveles intermedios hasta finalmente alcanzar la estructura base (entidad). Este proceso de intercambio y sesiones de trabajo posibilitan perfeccionar los instrumentos de diagnóstico inicialmen-

te concebidos y diseñados. Durante el propio desarrollo del diagnóstico en la entidad, y aprovechando la experiencia allí acumulada, se reajustan los instrumentos para continuar este proceso en sentido inverso y ascender hasta la estructura de dirección empresarial, completando la visión sobre los nexos e interrelaciones, operativas y funcionales, entre los diferentes niveles, logrando establecer un patrón de gestión perfectible a través de una adecuada propuesta de **Mejora**.



Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Esquema funcional-estructural para la aplicación del procedimiento metodológico.

5.1. Instrumentos para el diagnóstico

Para una mejor comprensión del fenómeno estudiado en la Empresa donde se realizó la investigación se concibieron y diseñaron, con un marcado carácter sistémico, instrumentos que permiten una visión integrada del proceso de gestión, abordando los diferentes niveles empresariales y las figuras de alojamiento existentes: casas y hostales.

La tabla 2 lista los instrumentos de diagnóstico, enmarcados en dos áreas claves, una relacionada con el propio proceso de alojamiento y sus estándares y la otra con la percepción del clima organizacional imperante. La última columna hace referencia a los correspondientes anexos, donde éstos pueden ser consultados.

Tabla 2. Instrumentos empleados en el diagnóstico

ÁREAS	INSTRUMENTOS
Gestión de Alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta en Casas de Alojamiento. • Guía de observación y entrevista en Casas de Alojamiento. • Encuesta en Hostales. • Guía de observación y entrevista en Hostales. • Encuesta Directivos y Especialistas. • Guía de entrevista a Directivos y Especialistas. • Experimento sobre la telefonía y mensajería.

ÁREAS	INSTRUMENTOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Guía diagnóstico de categorización en entidades de alojamiento. • Selección de NC 127/2014. • Listado de Requisitos Aspirados. • Lista de Chequeo de Requisitos Invalidantes. • Guía de entrevista a Directivos y Especialistas sobre Categorización. • Casos de Estudio para administradores y empleados.
Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario sobre Clima Organizacional. • Guía de entrevista a Administradores. • Test de dotes de mando. • Encuesta de satisfacción de clientes externos.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra una panorámica del empleo de dichos instrumentos en el proceso de diagnóstico implementado.

5.2. Gestión de Alojamiento y Clima Organizacional en las entidades de alojamiento

Los instrumentos señalados propiciaron un rápido y efectivo acercamiento a la situación de la empresa y sus dependencias relacionada con la actividad de alojamiento. Su aplicación combinada, siguiendo el procedimiento metodológico preconcebido, permitió un certero diagnóstico en procesos y actividades sustantivas como:

- La implementación de objetivos estratégicos y políticas empresariales.
- La oferta de servicios turísticos especializados, complementarios y opcionales de alojamiento, gastronomía, recreación y de visualización del patrimonio.
- La materialización de estándares genéricos de imagen, generales de comunicación y relacionados con las condiciones de seguridad.
- La atención diferenciada y personalizada en función de la satisfacción y fidelización de los clientes.

La observación directa, la entrevista a funcionarios y trabajadores, el test de dotes de mando y los cuestionarios aplicados sirvieron de vehículo para un adecuado acercamiento y percepción del clima organizacional, abarcando aspectos medulares como: las condiciones de trabajo, las políticas de recursos humanos, la percepción del liderazgo y comportamiento de la administración estratégica.

Especial atención mereció la constatación en los diferentes niveles organizacionales del grado de desarrollo de competencias laborales claves, vistas en

su acepción holística que incluye los conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer) y las actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño (querer hacer).

5.3. La categorización. Requisitos invalidantes

La guía de observación y entrevista diseñadas a la medida a partir de los documentos de categorización actualmente vigentes permitieron alcanzar una clara imagen sobre la situación de estas entidades de frente al impostergable proceso de categorización del alojamiento y sus servicios complementarios, estableciendo incluso aquellos estándares que aunque muy deseados, son imposible de alcanzar bajo las condiciones imperantes, declarados por los investigadores como requisitos aspirados.

Otro de los aportes de la presente investigación fue la determinación de ciertos criterios, que por su elevado peso específico dentro de los estándares exigidos, pueden ser considerados como invalidantes para la obtención de cualquiera de las categorías vigentes lo que condujo a la definición de los conceptos:

- Porcentaje de Invalidez de una entidad de alojamiento: porcentaje de elementos invalidantes presentes en la misma.
- Porcentaje de Invalidez de una figura de alojamiento: porcentaje del promedio de invalidantes presentes en una figura de alojamiento de la empresa (hostal ó casa en el caso de la Empresa comercial).

5.4. Satisfacción de clientes externos

En los establecimientos de alojamiento de la empresa existe muy poca evidencia, casi nula, de la aplicación de instrumentos propios para medir el grado de satisfacción de los clientes (huéspedes, visitantes, comensales) con los productos y servicios ofertados, perdiéndose la posibilidad de utilizarlos como referencia para la intencionada toma de decisiones. Por otro lado se evidencia que el Libro del Cliente no cumple, desde su propia concepción y uso, con el rol de retroalimentación que está llamado a jugar.

En este acápite se introduce un nuevo concepto intencionalmente introducido: percepción del servicio integrado. El mismo está relacionado con el valor integrado de las calificaciones otorgadas por los clientes encuestados sobre determinados aspectos del servicio (ejemplo: variedad de la oferta) según criterios evaluativos preestablecidos (ejemplo: Bien, Regular, Mal).

Cada encuestado evalúa cada aspecto (un total de 17 en nuestro caso) obteniéndose así las cifras y porcentajes visibles. La suma vertical de las cifras en las columnas evaluativas permite totalizar al final la cantidad de votos a favor de cada criterio (B, R, M), la cual tiene un reflejo porcentual con relación a la

totalidad de éstos. Se obtiene así una nueva (última) fila que puede ser considerada representativa de una “amalgama” de los aspectos validados (“servicio integrado percibido”).

Este proceder puede ser aplicado a cualquier entidad (figura, empresa) de servicios, no sólo de alojamiento.

CONCLUSIONES

El procedimiento diseñado posee carácter sistémico y propicia una visión integrada del proceso de gestión, abarcando los diferentes niveles empresariales y las figuras de alojamiento existentes: casas y hostales.

El uso eficiente y eficaz del mismo permite un rápido y efectivo diagnóstico de las actividades sustantivas desarrolladas, así como una válida percepción del clima organizacional imperante en la empresa.

El diagnóstico en torno a la categorización del alojamiento permite constatar la asunción de estándares que, aunque muy deseados, son inalcanzables bajo las condiciones imperantes, declarados como requisitos aspirados.

Entre los aportes de la presente investigación se encuentra la determinación de ciertos criterios, que por su elevado peso específico dentro de los estándares exigidos, pueden ser considerados como invalidantes para mantener e incluso optar por cualquiera de las categorías de alojamiento actualmente otorgadas. Ello propicia la introducción de los indicadores: porciento y porcentual de invalidancia de entidades y figuras del alojamiento.

Otro aporte de la presente investigación es la introducción del indicador “percepción del servicio integrado”, con la intención de valorar cómo los clientes (huéspedes, visitantes, comensales) perciben el amalgama de productos/servicios entregados como una experiencia vivida en su conjunto y muestra de la interrelación dialéctica entre “el todo y sus partes”.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blancharda, T., Tolbert, C., & Mencken, C. (2012). The health and wealth of US counties: how the small business environment impacts alternative measures of development. Cambridge J Regions Economic Social.
- Carpentier, R. (2012). El marketing empresarial que viene. Disponible en: www.pymes-online.com. Consultado en mayo 2019.
- Castro R, (2010). Actualización del Modelo Económico Cubano. Cubadebate, 18/12/2010.
- García Vidal, G. (2011). “¿Qué es un plan de marketing? Comunidad para el intercambio de conocimientos y experiencias relacionados con el Marketing, la Comunicación y la Innovación.” Disponible en: www.MiPymesyemprendedores.es.

- Impacto social y económico de la industria turística cubana. TURyDES, volumen 3, No 8, septiembre 2010.
- Kotler, P. (1991). Mercadotecnia. Cuba (2004): Editorial Félix Varela.
- Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución. (2017). Folleto/18 de abril.
- Manual de Gestión de Calidad. Ministerio del Comercio Interior.
- Manual de Operaciones Gestión de Hostales. (2012). Empresa Comercial Compay Tiago.
- Manual de Operaciones Casas de Alojamiento. (2013). Empresa Comercial Compay Tiago.
- Manual de Procedimientos. (2013). Empresa Comercial Compay Tiago.
- MEP. (2016). Procedimiento para la gestión de la financiación del desarrollo local en Cuba.
- Navarro D, (2015). Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración. Cuadernos de Turismo, núm. 35, enero-junio, 2015, pp. 335-357, Universidad de Murcia, Murcia, España
- Ponce, C. (2011). Como Desarrollar un Plan de Marketing para mi Empresa, que me ayude a vender más y diferenciarme de la competencia. Disponible en: <http://claudioponce.com>. Consultado en diciembre 2019.
- Colectivo de Autores. (2010). Resultados del Programa de Diagnósticos y Estrategias para el Desarrollo de Productos Turísticos Exitosos. FORMATUR Santiago de Cuba.
- Villaseca, David. (2014). Innovación y Marketing de Servicios en la Era Digital. ESIC Editorial.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores certifican, bajo declaración, ausencia de conflicto de intereses, eximiendo a la revista Ekotemas de cualquier reclamación al respecto. En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos morales o patrimoniales de autor sobre la obra en cuestión, asume toda la responsabilidad y defenderán de los derechos aquí otorgados.

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

ARMANDO SABATER FERNÁNDEZ: Diseño y perfeccionó el procedimiento metodológico para la concepción del plan de mejora del servicio en las entidades de alojamiento del MINCIN a partir de la experiencia práctica adquirida durante más de dos décadas de participación en acciones de diagnóstico y las correspondientes propuestas de planes y estrategias de mejora en organismos, empresas y entidades de servicios pertenecientes al MINTUR y los resultados arrojados en el estudio realizado.

AMÍLCAR ROLDÁN RUENES: Participó en el diseño y en la aplicación de los instrumentos de diagnóstico (entrevistas, cuestionarios, encuestas, guías de observación y listas de chequeo) aplicados en el estudio realizado.

ALEXANDER CASTILLO LOMBARD: Realizó el análisis y la síntesis de la información recolectada, así procesamiento estadístico de la misma con el uso de paquetes de programas computacionales, a partir de métodos de naturaleza descriptiva y exploratoria que avalan los resultados alcanzados en el estudio.

ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LOS INVENTARIOS EN LA EMPRESA DE APROVECHAMIENTO HIDRÁULICO DE VILLA CLARA

CURRENT STATUS OF INVENTORY MANAGEMENT AT THE EMPRESA DE APROVECHAMIENTO HIDRÁULICO DE VILLA CLARA

Yonelvis Soto Vidal

<https://orcid.org/0000-0002-2403-688X>

Territorial Comercializadora Escambray, Villa Clara

yonelvis79@gmail.com

Aramis Alfonso Llanes

<https://orcid.org/0000-0002-8984-5864>

Territorial Comercializadora Escambray, Villa Clara

aramisll@uclv.edu.cu

Osmany Cárdenas Vergara

<https://orcid.org/0000-0001-9997-0012>

Empresa Integral de Servicios Automotores (EISA) de Villa Clara

ocardenas@villamoto.co.cu

Resumen

La Gestión de inventarios forma parte de los aspectos fundamentales dentro del sector empresarial; por esta razón en la presente investigación se desarrolla la evaluación de esta importante función en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Villa Clara, estructurada sobre la base de una lista de chequeo y el cálculo de una serie de indicadores para la Gestión de inventarios, respaldada por el trabajo con un grupo de expertos. La aplicación práctica del procedimiento concibió como resultado un nivel de Gestión de inventarios evaluado de bien; simultáneamente se determinó la actividad que tuvo un desempeño con incidencia más negativa (administración de la demanda) y los indicadores en estado crítico en el sistema analizado. Todo esto conlleva hacia las metas que se debe trazar la empresa con vistas a mejorar el desempeño de esta función y perfeccionar en lo posible el funcionamiento de las demás.

Palabras clave: Cadena de Suministros; Auditoría de la Gestión de inventarios; Indicadores de inventarios.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Abstract

Inventory management is one of the fundamental aspects within the business sector; for this reason, this research develops the evaluation of this important function in the Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Villa Clara, structured on the basis of a checklist and the calculation of a series of indicators for inventory management, supported by the work with a group of experts. The practical application of the procedure resulted in a level of Inventory Management evaluated as good; simultaneously, the activity with the most negative performance (demand management) and the critical indicators in the analyzed system were determined. All this leads to the goals to be set by the company in order to improve the performance of this function and to improve as much as possible the performance of the other functions.

Key words: Supply Chain; Inventory Management Audit; Inventory Indicators.

INTRODUCCIÓN

La Gestión de inventarios es una actividad compleja, ya que para evaluarla no es posible tener en cuenta, de forma aislada, indicadores y parámetros determinados, pues solo con una integración de resultados es posible determinar el nivel en que se encuentra la empresa (Lopes Martínez et al., 2012). En Cuba, no se tiene una herramienta que permita evaluar el nivel de dicha gestión a partir del análisis de diferentes aspectos de la organización, es posible calcular algunos indicadores que dan resultados cuantitativos y tomar decisiones, como el balance de los inventarios, pero no es posible determinar con un grado de exactitud aceptable las debilidades en la gestión organizacional que deben ser mejoradas, e incluso las fortalezas es difícil determinarlas (Acevedo Suárez et al., 2008; Lopes Martínez et al., 2012; Gómez Acosta y col., 2013; Pereda Quiroga et al., 2015).

En el caso de las empresas cubanas, luego del derrumbe del campo socialista, mayoritariamente asumieron la compra de volúmenes excesivos de productos y de materia prima para poder garantizar los procesos de producción y servicio. Con el transcurso de los años un volumen considerable de estos caducaron, al vencer su vida útil o por la presencia de nuevas tecnologías, lo que ha provocado que la existencia excesiva y dinero movilizado en los almacenes, afecte la liquidez de las empresas (Pereda Quiroga et al., 2015). Bajo estas condiciones unido a la alta competitividad de los mercados internacionales, han llevado a las empresas cubanas a romper sus paradigmas, adaptarse a los cambios del entorno para alcanzar altos niveles de eficiencia, a concebir relaciones seguras con proveedores y clientes, según Acevedo Suárez (2008). Contando con un entorno político favorable, a partir del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en mayo del 2011 se ponen en vigor los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (renovados en los años 2016 y 2021). En el Lineamiento 312 se expone que se debe ejercer un efectivo control sobre la gestión de compras y la rotación de inventarios en toda la red comercial, tanto mayorista como minorista, con vistas a minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas (CC-PCC, 2011). Recientemente nuestro Ministro de Economía Alejandro Gil Fernández,

durante el Segundo Periodo Ordinario de Sesiones de la IX Legislatura (ANPP, 2018), destacó la importancia que tiene para el país una adecuada gestión de inventarios dentro de los objetivos estratégicos del plan de la economía para 2019 y lo que significa tratar de utilizar los inventarios de la forma más eficiente posible para respaldar el nivel de crecimiento del próximo año sin aumentar las importaciones que tenemos actualmente.

La Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Villa Clara se encuentra entre las organizaciones que aplican el Decreto Ley No. 252: 2007, referente al Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y el Decreto No. 281: 2007 Reglamento para la implantación y consolidación de dicho Sistema, por esta razón requiere que su Sistema de Dirección y Gestión garantice la administración eficiente de todos los recursos. La dirección de Logística ha sido reconocida por su desempeño a nivel de ministerio; sin embargo, esporádicamente se han venido presentando incidencias relacionadas con la no llegada en tiempo de determinados suministros y la ocurrencia de rupturas de stock en surtidos como machetes y pinturas. Además, se carece de herramientas científicamente argumentadas que permitan identificar, de manera oportuna, las deficiencias que ocasionalmente puedan ir surgiendo en el desempeño de su Gestión de inventario. Lo anterior constituye la situación problemática que da pie a la presente investigación. Como objetivo general se plantea: realizar la descripción del estado actual de la Gestión de inventarios llevada a cabo por la Dirección de Gestión Logística en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Villa Clara.

1. METODOLOGÍA

Son varios los autores que han presentado metodologías para la evaluación de los sistemas de Gestión de inventarios para empresas que se desempeñan en diferentes contextos operacionales y funcionales (Toro Benítez y Bastidas Guzmán, 2011; Lopes Martínez y Gómez Acosta, 2013; Pérez Vergara et al., 2013; Canedo Flores y Leal Acosta, 2014; Gavilanes Morales, 2015; Urcia Ramón, 2019; Novo Betancourt, 2022). Los autores de la presente investigación se identifican con la propuesta de Santiago Cordero (2017), el cual propone una metodología que permite la evaluación de la Gestión de inventarios, al integrar la realización de una auditoría, a partir de la propuesta de Rodríguez Ortega (2014), con el análisis de indicadores característicos de esta función, en base a la propuesta de Lopes Martínez (2013).

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS

En la figura 1 se muestra el procedimiento empleado para el desarrollo de la presente investigación. A continuación, se realiza la descripción de las etapas que componen dicho procedimiento.



Fuente: Santiago Cordero (2017)

Figura 1. Procedimiento para la evaluación de Gestión de inventarios

Etapa 1. Caracterización de la entidad

Inicialmente, se realiza una breve descripción de la entidad objeto de estudio, donde se definen los aspectos generales de la misma, en específico, del área o departamento encargado de la Gestión de inventarios dentro de dicha empresa.

Etapa 2. Preparación del diagnóstico

En esta etapa, se continúa directamente con la preparación del procedimiento por medio de cuatro pasos. Como punto de partida, se conforma el grupo de expertos con el cual se llevará a cabo dicho diagnóstico, en la empresa, este equipo debe tener la aprobación de la dirección y reunir requisitos, tales como: conocimientos y experiencia en temas relacionados con los inventarios, de manera general, amplia capacidad para la toma de decisiones y principalmente habilidades de comunicación y trabajo en grupo. Luego, se procede a la presentación del modelo de evaluación propuesto. Los criterios por los que se rige todo diagnóstico, de manera general, lo constituyen el conjunto de políticas, procedimientos y requisitos utilizados como referencia.

El modelo elaborado se divide en varios aspectos, definidos por una actividad con sus respectivas funciones, tratando de cubrir la mayoría de los ele-

mentos que abarca la Gestión de inventarios. En la figura 2 se detallan las funciones abordadas en dicho modelo.



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Funciones a evaluar dentro de la Gestión de inventarios

Para realizar el diagnóstico se propone una lista de chequeo conformada por 66 preguntas. Cada pregunta se valora con un puntaje de (1) donde la respuesta sea “Debilidad severa”, con nota (3) cuando la situación sea “Debilidad”, (5) para cuando la respuesta sea “Aceptable” y (7) cuando se tenga por respuesta “Fortaleza”. Este criterio de evaluación es importante desarrollarlo basado en evidencias concretas si se desea lograr un proceso de diagnóstico concreto y eficiente.

Seguidamente se determinan, por el comité de expertos, los indicadores de inventario que serán calculados para dar seguimiento al desempeño y desarrollo de la Gestión de inventarios en la organización, donde el análisis de estos se debe realizar de forma integral con otros indicadores. Luego se hace indispensable tener en cuenta la planeación del ajuste de un cronograma para la realización de la evaluación, garantizando que sea viable y efectivo.

Etapa 3. Realización del diagnóstico

Esta etapa es conformada por dos pasos (aplicación de la guía de diagnóstico y la evaluación de los indicadores de inventario seleccionados). En la guía antes mencionada resulta necesario aprovechar al máximo la información recolectada de los trabajadores involucrados directa e indirectamente en cada actividad mediante la técnica de recolección de información utilizada. Como parte del diagnóstico y determinación de los problemas que afectan la Gestión de inventarios se incluyen criterios evaluativos que permiten facilitar el trabajo de los evaluadores y que responden a la necesidad de profundizar en aquellas

direcciones que tienen una importancia elevada en el alcance de resultados concretamente efectivos.

Etapa 4. Análisis de los resultados del diagnóstico

Una vez concluida la aplicación del diagnóstico se procede a la posterior etapa donde se realiza el análisis exhaustivo, de los resultados del diagnóstico, el cual se encuentra dividido en dos pasos elementales. Primeramente, se clasifican las funciones evaluadas y posteriormente se identifican los principales problemas que afecten a la Gestión de inventarios en la entidad objeto de estudio. La evaluación de la actividad y de las funciones de Gestión de inventarios se realiza a través de las expresiones siguientes:

$$EF_i = \frac{\sum C_{ir}}{\sum C_{i \max}} \quad (1)$$

Donde:

EF_i → Evaluación de la función i .

C_{ir} → Calificación real de cada interrogante de la función i .

$C_{i \max}$ → Calificación máxima posible de cada interrogante de la función i .

La suma de las evaluaciones de las funciones, después de haber sido multiplicadas por su peso respectivo, dará el resultado de la actividad tal como se muestra en la expresión 2.

$$INGI = \sum (W_i * EF_{ij}) * 100 [\%] \quad (2)$$

Donde:

$INGI$ → Indicador de Nivel de la Gestión de inventarios.

W_i → Peso o nivel de importancia de la función i .

$i = 1...m$ → Siendo m la cantidad de funciones a evaluar.

El resultado de este indicador mostrará la evaluación en qué se encuentra la Gestión de inventarios en la empresa. Se puede evidenciar, que para realizar los cálculos con las expresiones anteriores (1 y 2) es necesario determinar el peso o importancia relativa de cada actividad y función a evaluar.

Etapa 5. Elaboración del informe final

Como quinta etapa se procede a la elaboración del informe final del diagnóstico, donde se muestra la información obtenida a lo largo de la investigación de manera concisa y directa a la alta dirección de la empresa.

3. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

En esta etapa, a partir de la información obtenida correspondiente al período comprendido entre los meses de enero 2017 y mayo de 2018, se lleva a cabo la aplicación de la guía de diagnóstico y la evaluación de los indicadores

de inventario decididos para estos fines en la empresa (ver Anexo 1), con duración de dos semanas.

Aplicación de la guía de diagnóstico

Inicialmente se realizó una reunión de apertura donde se comunicó de manera resumida las actividades a ejecutar, luego se da respuesta a la lista de chequeo formulada para diagnosticar la Gestión de inventarios en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Villa Clara. Para ello, tal y como se había planteado, la recopilación, verificación y análisis de la información se realizó a través de examen documental, observación directa, y criterio de expertos, en correspondencia con las tareas asignadas. Respecto a los indicadores seleccionados, se procede a determinar su desempeño mediante cálculos matemáticos.

A continuación, se especifican comentarios esclarecedores para la mayoría de las funciones tratadas en los cuestionarios, con el fin de proporcionar la información pertinente que posibilite el mejor entendimiento de los criterios y respuestas de los especialistas consultados en la empresa.

Actividad: Gestión de inventarios

En la entidad se carece de la implementación concreta de un sistema de Gestión de inventarios, no se han hecho estudios por parte de la empresa para evaluar indicadores como: rotación del inventario, días de inventario, exactitud del pronóstico de la demanda, entre otros; lo cual juega un papel protagonista en la experiencia de los directivos y compradores de la misma, al hacer uso de ellos para determinar en algunos casos y aproximadamente, la frecuencia y ejecución de los pedidos. Se realiza un conteo físico del 100 % de la mercancía al año y un 10% mensual, como está establecido en la empresa, donde participan varias personas de disímiles áreas, escogidas por la dirección de la entidad y que además sean confiables. Es permitida la supervisión por parte del almacenero quien ejerce esta actividad con facilidad, por la cercanía y relación con los productos, además poseedor de modelos y responsable de organizar los artículos de forma tal que facilite el inventario. En el período de inventario se permite la entrada y salida de productos del almacén solo en algunas ocasiones. Se controla, para que funcione adecuadamente el sistema, que el almacenero no tenga conocimiento ni acceso a la documentación registrada por el personal de Economía. Se tienen identificados los productos de lento movimiento y ociosos.

Evaluación de los indicadores de inventario

En este apartado se detallan los indicadores seleccionados por el comité de expertos con sus respectivos resultados, a los cuales se les determinan sus

metas por medio de tres estados: deseado, aceptable y crítico. En la tabla 1. se ofrecen los resultados obtenidos.

Tabla 1. Resultados del cálculo de los indicadores

Indicador	UM	Valor	Estado
Rotación de inventario	r	7.78	Crítico
Días de inventario	d	46	Aceptable
Exactitud del inventario	%	100	Deseado
Exactitud del pronóstico de la demanda	%	117	Crítico
Ociosidad	%	7.91	Crítico
Valor del inventario ocioso	\$	932.79	Aceptable
Certificación de proveedores	%	100	Deseado

Fuente: Elaboración propia

Según las metas de cada indicador y el estado de los mismos, se pueden identificar tres indicadores en estado crítico, por su alto por ciento en lo referente a la exactitud del pronóstico de la demanda, el relacionado con los niveles relativamente altos de productos ociosos o de lento movimiento en los almacenes y pocas rotaciones de los productos. Los demás indicadores se encuentran en los estados aceptable y deseado.

De acuerdo a una valoración realizada por los expertos y como parte de la investigación se consideró analizar dentro de los indicadores evaluados el INGI, el cual es el resultado matemático obtenido por las expresiones 1 y 2, tras la aplicación de la lista de chequeo. El análisis integral de estos indicadores brinda la información necesaria para el análisis de la efectividad de la gestión.

Análisis de las evidencias obtenidas

Es objetivo del presente epígrafe realizar el análisis de los resultados alcanzados tras la aplicación del procedimiento seleccionado. Los resultados, para la lista de chequeo se muestran por funciones, y dentro de ellas por una actividad de manera independiente; para los indicadores se muestran por medio de metas, las cuales determinan su estado. Esta etapa se divide en dos (2) pasos fundamentales, con el fin de identificar las mayores problemáticas y sobre las cuales la dirección de la empresa debe enfocar toda su atención, dirigiendo acciones para optimizar la actividad Gestión inventarios. Estos pasos se describen a continuación.

Clasificación de las funciones evaluadas

La evaluación de las funciones se obtuvo teniendo en cuenta lo mencionado previamente en la descripción del procedimiento seleccionado para la

Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Villa Clara, según los resultados de la lista de chequeo de la actividad Gestión de inventarios, de acuerdo al criterio de evaluación emitido por los expertos en todas y cada una de las preguntas y llevados a la expresión 1. Además, se calculó el indicador de nivel de la Gestión de inventarios (INGI) a través de la expresión 2, para lo cual se hizo necesario determinar los pesos de las funciones lo cual fue realizado a través del método de ordenación simple.

A continuación, se muestran los resultados de la evaluación de la actividad “Gestión de inventarios” en la EAH-VC.

De acuerdo a las funciones tenidas en cuenta para analizar la actividad de Gestión de inventario, se clasifica de bien (según la escala utilizada para este fin) el Indicador de evaluación de la Gestión de inventarios; sin embargo, se considera regular la función referente a la Administración de la demanda, debido a que presenta debilidades en los aspectos relacionados con los pronósticos de la demanda y las compras para cumplir con lo que se demanda, basado en que, en el primer caso no se realizan los pronósticos de la demanda mediante una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, sino basado en la experiencia de años anteriores generalmente, no están definidos los patrones de demanda de los productos, y el segundo debido a que en reiteradas ocasiones las compras no se realizan ajustándose a lo que realmente se necesita.

En cuanto a las funciones de Sistema de inventario, Funcionamiento del sistema y Control del inventario, obtienen una evaluación de bien, ya que la mayoría de las respuestas fueron de aceptables y fortalezas, aunque el sistema de inventario es una debilidad en la empresa debido a que de manera directa no se encuentra bien definido con su alcance y objetivos claros dentro de la entidad. Referido al Funcionamiento del sistema, se detectó como debilidad que los indicadores que se emplean en la práctica solamente responden a la parte contable de los inventarios y no son analizados desde el punto de vista logístico. En la función Control de inventario se detectó como debilidad severa que no se utilizan sistemas de identificación automática de los códigos en la entidad. Las funciones Procedimientos para la realización de inventarios e Información fueron clasificadas de excelente, no obstante, a que en la primera de ellas se evalúa de aceptable la realización del conteo de productos sin suspenderse, en su totalidad, la entrada y salida de productos; mientras que en la segunda también se clasifica de aceptable el hecho de que información asociada a las compras no se encuentra totalmente integrada en un sistema único de información.

Identificación de los problemas que afectan la Gestión de inventarios

Los problemas de la Gestión de inventarios estarán asociados principalmente a las interrogantes catalogadas con “Debilidad severa” y “Debilidad”, aunque

no quedan excluidas aquellas cuya calificación fue de “Aceptable”, además, del comportamiento de aquellos indicadores evaluados como críticos. En la figura 3. se muestra un diagrama de afinidad, elaborado por el grupo de expertos, el cual tiene como objetivo relacionar las principales deficiencias detectadas por funciones con los problemas fundamentales que afectan la gestión, de forma tal que estos se puedan abordar de manera más directa.

PROBLEMAS	DEFICIENCIAS DETECTADAS
<p>Inexactitud en el proceso de Gestión de la demanda</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se asocia el pronóstico de la demanda a los productos y servicios definidos en la política de surtidos ni se realizan mediante una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. • No se utilizan para pronóstico los factores que influyen en la demanda de los productos y servicios ofertados, ni se analiza su fiabilidad utilizando indicadores que evalúen el proceso de gestión de la demanda mediante la comparación entre la demanda plan y real. • No están definidos los patrones de demanda de los productos.
<p>Carencia de un efectivo sistema de Gestión de inventarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se realizan las compras ajustándose a lo que se demanda y al momento que se demanda. • El sistema de Gestión de inventario que utilizan no permite que se conozca la cantidad a pedir en determinado momento. • No se utilizan sistemas de identificación automática de los códigos. • La información asociada a las compras no está integrada en un sistema único de información. • Nivel de ociosidad del inventario por encima de los límites establecidos. • Baja rotación del inventario.
<p>Carencia de herramientas que midan el impacto de la Gestión de inventarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se evalúan ni revisan indicadores de Gestión de inventario por una persona de nivel adecuado. • Los inventarios no se comparan periódicamente con cantidades del anterior período y las variaciones inesperadas no se investigan. • No se han identificado todos los riesgos de la actividad y no se han implementado acciones para mitigarlos.

Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Diagrama de afinidad de las deficiencias detectadas.

CONCLUSIONES

1. El procedimiento empleado utiliza una lista de chequeo y el cálculo de indicadores para evaluar la actividad del inventario, dada la complejidad de realizar un análisis global de todo el espectro de actividades dentro del sistema de inventarios de una organización. Además, el procedimiento considera la importancia relativa de la actividad y las funciones, e indicadores a diagnosticar, agrupando las primeras en el Indicador de Nivel de la Gestión de Inventarios (INGI).
2. La aplicación del procedimiento mostró su efectividad práctica al proyectar la evaluación del nivel de Gestión de inventario en la Empresa de Aprove-

chamiento Hidráulico de Villa Clara, y contribuir a identificar los problemas que mayor impacto tienen en el resultado final de dicha evaluación. La función correspondiente al pronóstico de la demanda presenta el comportamiento menos favorable; los indicadores con peor comportamiento son la rotación de inventario, la exactitud del pronóstico de la demanda y la ociosidad, reflejado todo ello en una evaluación de Bien en el nivel de Gestión de inventarios de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo Suárez, J. A. et al. (2008). Modelos y estrategias de desarrollo de la logística y las Redes de Valor en el entorno de Cuba y Latinoamérica. CUJAE.
- Canedo Flores, A. y Leal Acosta, M. (2014). Diseño de un plan de mejoramiento para la gestión y control de inventarios de la Empresa Distribuidora Ferretera Internacional.
- Comité Central del Partido Comunista de Cuba, CC-PCC. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
- Gavilanes Morales, I. M. (2015). Evaluación de un modelo de Gestión de inventarios mediante simulación, en la Empresa CYBERCELL S.A. [Tesis de Maestría, Escuela Politécnica Nacional], Quito, Ecuador.
- Gómez Acosta, M. I., Acevedo Suárez, J. A., Pardillo Baez, Y., López Joy, T., y Lopes Martínez, I. (2013) Caracterización de la Logística y las Redes de Valor en empresas cubanas en Perfeccionamiento Empresarial. *Revista Ingeniería Industrial*, 2(34), 212-226.
- Lopes Martínez, I., Gómez Acosta, M. I. y Acevedo Suárez, J. A. (2012). Situación de la gestión de inventarios en Cuba. *Revista Ingeniería Industrial*, 3(33), 317-330. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433581011>
- Lopez Martínez, I. (2013). Modelo de Referencia para la evaluación de la Gestión de inventarios en los sistemas logísticos. [Tesis de Doctorado, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría]. La Habana, Cuba. <https://dooplayer.es/27682814-Modelo-de-referencia-para-la-evaluacion-de-la-gestion-de-inventarios-en-los-sistemas-logisticos.html>
- Novo Betancourt, C. M. (2022). Programa de auditoría para la evaluación de la gestión de inventarios. *Revista Universidad & Ciencia*, 1(11), 1-14. <https://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/view/1681/3579>
- Pereda Quiroga, M. A., Pérez Jiménez, F. y Serrano Gómez, M. (2015). La administración de ls inventarios en las empresas estatales cubanas. Métodos a utilizar en la gestión de inventarios. *Revista Universidad&Ciencia*, 3(4), 75-89. <https://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/view/225>
- Pérez Vergara, I., Cifuentes Laguna, A. M., Vásquez García, C. y Marcela Ocampo, D. (2013). Un modelo de gestión de inventarios para una empresa de

productos alimenticios. *Revista Ingeniería Industrial*, 2(33), 227-236. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433580012>

Rodríguez Ortega, A. (2014). Procedimiento para auditar la Gestión logística en la Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara. [Tesis de Maestría, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, UCLV]. Santa Clara, Cuba.

Santiago Cordero, P. A. (2017). Evaluación de Gestión de los inventarios atendidos por el Departamento de ATM de la UB Textil “Desembarco del Granma. [Tesis de Grado, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, UCLV]. Santa Clara, Cuba. <http://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/8399/Santiago%20Cordero%2C%20Pedro%20Adrian.pdf?sequence=1&isAllowed=n>

Toro Benítez, L. A. y Bastidas Guzmán, V. E. (2011). Metodología para el control y la Gestión de inventarios en una empresa minorista de electrodomésticos. *Revista Scientia Et Technica*, 49(15), 85-91. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84922625015>

Urcia Ramón, L. P. (2019). Evaluación de la gestión de inventarios para mejorar el sistema de control interno de la Empresa Constructora JS SAC - JAÉN Cajamarca 2016. [Tesis de Grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Chiclayo, Perú.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores certifican, bajo declaración, ausencia de conflicto de intereses, eximiendo a la revista *Ekotemas* de cualquier reclamación al respecto. En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos morales o patrimoniales de autor sobre la obra en cuestión, asume toda la responsabilidad y defenderán de los derechos aquí otorgados.

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

YONELVIS SOTO VIDAL: participó en el diseño y aplicación del procedimiento. Colaboró en la recolección de la información y el análisis de los resultados.

ARAMIS ALFONSO LLANES: Participó en el diseño y aplicación del procedimiento, y en el procesamiento y análisis de los resultados; así como, en la escritura, análisis y confección completa del artículo.

OSMANY CARDENAS VERGARA: Participó en el asesoramiento al grupo de trabajo encargado de la aplicación del procedimiento. Colaboró en la corrección del artículo.

Anexo 1. Indicadores seleccionados para la evaluación de la Gestión de inventarios en la empresa

Nomenclatura	Descripción	Forma de cálculo	UM	Metas
Rotación de inventario	Muestra la velocidad con que se mueven los productos en la organización. Permite analizar el nivel de inmovilización de recursos en inventario.	(Salidas para el consumo al costo / existencia media)	r	< 10 11–20 > 21
Días de inventario	Rotación del inventario en cuántos días de venta se mantienen en inventario en un período.	360 / Rotación	d	< 30 31–59 >60
Exactitud del inventario	Permite analizar la diferencia entre el conteo del inventario físico y la información contable de inventario disponible en los sistemas informáticos.	(Inventario físico por conteo o en tarjeta de estiba / inventario contable o inventario reportado en el sistema) * 100	%	< 80 81–95 >96
Exactitud del pronóstico de la demanda	Mide la exactitud de los pronósticos de demanda.	(Demanda o consumo real / demanda proyectada) * 100	%	<70 71–90 >91
Ociosidad	Muestra el porcentaje de productos declarados ociosos del total de productos.	(Cantidad de ociosos / total de productos) * 100	%	< 3 4– 7 > 8
Certificación de proveedores	Muestra el número y porcentaje de proveedores certificados.	(Proveedores certificados / total de proveedores) * 100	%	<80 81–95 >96
Valordel inventario ocioso	Muestra el valor monetario del inventario ocioso	Cantidad de ociosos * su precio	\$	C o m - parati- vo

SATISFACCIÓN LABORAL, CALIDAD DE VIDA Y DESEMPEÑO: CONSIDERACIONES CONCEPTUALES

JOB SATISFACTION, QUALITY OF LIFE AND PERFORMANCE: CONCEPTUAL CONSIDERATIONS

Humberto Nápoles Medina

<https://orcid.org/0000-0003-3119-6010>

Empresa Comercializadora de Medicamentos, Santiago de Cuba, Cuba
napoles@scu.emcomedu.cu

Sandra H. Mejias Herrera

<https://orcid.org/0000-0002-0031-9455>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba
smejias@uclv.edu.cu

Resumen

Este artículo tiene como propósito explorar en el decursar de los años y hasta el presente, las distintas definiciones acerca del término de satisfacción laboral. La metodología que emplea es la revisión bibliográfica de fuentes, principalmente artículos de revistas escritos por un amplio número de autores especialistas en el tema. Como principales resultados se esclarecen los aportes de cada definición; las diferencias entre satisfacción laboral, calidad de vida laboral y clima laboral, conectándolo con el concepto de salud para de manera precisa dejar establecida la importancia de la satisfacción laboral para el logro de importantes variables que determinan en la productividad empresarial. Como conclusión esencial se reconoce que los hallazgos declarados en la bibliografía especializada dan muestra de la relación entre las variables que determinan la satisfacción, la salud de los empleados y los resultados de la empresa.

Palabras clave: salud, Covid-19, clima laboral, productividad.

Abstract

The purpose of this article is to explore, over the years and up to the present, the different definitions of the term job satisfaction. The methodology used is the bibliographic review of sources, mainly journal articles written by a large number of authors specialized in the subject. As main results, the contributions of each definition are clarified; the differences between



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

job satisfaction, quality of work life and work environment, connecting it with the concept of health to precisely establish the importance of job satisfaction for the achievement of important variables that determine business productivity. As an essential conclusion, it is recognized that the findings declared in the specialized bibliography show the relationship between the variables that determine satisfaction, the health of the employees and the results of the company.

Keywords: *health, Covid-19, work environment, productivity.*

INTRODUCCIÓN

La OMS define la salud como un estado de completo bienestar físico, mental y social y no meramente la ausencia de enfermedad o dolencia. Esta definición mantiene, en la actualidad, elevada importancia y es que desde finales del siglo XX y los primeros años del siglo XXI el contexto socio-económico se distingue por cambios constantes que propician un ambiente de estrés psicológico en el entorno laboral. La Psicología del Trabajo y de las Organizaciones ha sido la disciplina que tradicionalmente se ha preocupado por la motivación y la satisfacción de los trabajadores. Desde su perspectiva, se han tratado los cambios y factores que han influenciado de forma creciente en la salud mental de los empleados. Investigaciones enfatizan en cómo el proceso de deterioro de la salud afecta negativamente la motivación experimentada en el trabajo; incluso el trabajador se ve imposibilitado para cumplir los objetivos y ser eficaz en su desempeño, lo que resulta en que no se alcanzan niveles adecuados de sentimientos de placer asociados al trabajo, es decir, se presenta la insatisfacción laboral (Orgambídez-Ramos et al., 2015). Planteamientos más recientes establecen que la salud es el resultado de una compleja interacción entre los aspectos fisiológico, psicológico, recursos personales y organizacionales disponibles para los individuos y el estrés que se les impone por su entorno físico y social en el trabajo y el hogar (Clements-Croome, 2018). Se adicionan los efectos adversos que la pandemia Covid-19 ha dejado en las personas, su deterioro mental y emocional con desgaste psicológico que afectará su calidad de vida (Kurogi et al., 2021). Esta problemática no es únicamente tema de atención para el área de la psicología, sino que desde otras áreas de la salud y la ingeniería, existen estudios y debates que indagan los aspectos que en los momentos actuales definen la satisfacción laboral en distintos entornos laborales.

Ello ratifica cómo en las últimas décadas hay una creciente conciencia del impacto del entorno físico en la salud y el bienestar de las personas, tanto en investigaciones académicas como en publicaciones profesionales. Los análisis anteriores no se limitan al ámbito profesional, sino que llega a ser una preocupación de las personas quienes se han vuelto más conscientes del impacto de la salud y el bienestar en su calidad de vida y el riesgo de problemas de salud, enfermedad o, en el peor de los casos, agotamiento (Appel-Meulenbroek et al., 2020). Los anteriores planteamientos reportan de manera explícita el gran

interés existente por la satisfacción laboral y el vínculo más estrecho que se le añade en relación con la salud y el bienestar en los ámbitos laborales. Los autores del presente artículo consideran que existe la necesidad de reunir y establecer algunas valoraciones teóricas relacionadas con las categorías que hoy preocupan y se analizan cuando se habla de satisfacción laboral.

1. LA SATISFACCIÓN LABORAL: CONCEPTOS E IMPORTANCIA EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

La satisfacción laboral (SL) es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo. Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo. Muchos autores han resaltado el papel preponderante que juega la SL en una organización desde diferentes teorías, tal es el caso de:

- *Taylor (1911)* opinaba que había que incentivar a las personas que rendían más en el trabajo, con el fin de que no pierdan interés por el mismo. El salario debería depender de la productividad; esto daría como resultado, que habría diferentes sueldos entre empleados. Un mayor sueldo puede aumentar la autoestima y ser signo de categoría. De una manera simple emplea el salario para diferenciar el estatus y a medida que este aumente de manera directa se logra un incentivo en la producción y el empleado se mantiene motivado.
- Para *Maslow (1991)* “*hay una jerarquización de las necesidades humanas y consecuentemente una jerarquización de las satisfacciones de esas necesidades*”. Tal valoración guarda estrecha relación proporcionada con que en la medida que el empleado se acerca a la autorrealización este sentirá una mayor satisfacción y por ende un elevado compromiso con la organización. A diferencia de Taylor no solo se enmarca en el aspecto material (remuneración) sino que incluye también lo espiritual como un todo, como premisa para que afloren los sentimientos hacia el trabajo según las diferentes aristas.
- *Locke (1969)* expresó que “*La satisfacción laboral no es más que el englobamiento de los sentimientos positivos hacia el trabajo que resultan una evaluación de sus características. Es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto*”. En consecuencia, puede ser intrínseco, derivado de recompensas internas, como el trabajo en sí, y extrínseco, como resultado de recompensas externas, como la satisfacción con el pago (Porter y Kramer, 2006). Analizando este concepto desde el punto de vista de lo planteado, en principio el autor de la presente investigación concuerda ya que reconoce que los sentimientos hacia el trabajo no siempre son positivos, por tanto se considera

que se deben globalizar o generalizar ya que dependen exclusivamente del carácter subjetivo en que se enmarca el trabajo, donde las recompensas internas deben constituir el foco de atención ya que logrando una poderosa motivación en el individuo puede producirse un efecto sinérgico con el resto y llegar a convertirla en una capacidad distintiva de la organización. No obstante, se considerará como una definición más abarcadora que la realizada por Maslow.

- *Deshpande* (1996) planteó que se ha demostrado que una mayor SL está relacionada con la ética organizacional y (*Cohen-Charash&Spector,2001*) la relaciona con un alto nivel de justicia percibida. Tal planteamiento se considera correcto, ya que al empleado ver materializadas sus demandas o sugerencias este percibe un justo equilibrio entre lo que es y lo que debe, por lo que todas estas percepciones fomentan un ambiente de cultura organizacional fortalecida. Sin embargo, es menos abarcadora que la definición de Locke.
- *Tziner* (2006) expresó que, “*La satisfacción laboral constituye un factor de la medida en que se satisfacen las necesidades individuales en el entorno laboral*”. Al respecto se considera que este punto de vista queda recogido en la teoría de Maslow (1991).
- *Salessi* (2014) señala que la satisfacción laboral es considerada una actitud frente a las experiencias laborales. Al respecto el autor de la presente investigación concuerda con esta valoración ya que decir actitud encierra comportamiento, guía de actuación, por tanto, en la medida que el empleado profundice en lo que hace y obtenga resultados positivos, estos servirán para incentivar el trabajo y al mismo tiempo experimentará una sensación de placer que tendrán como base las experiencias vividas.

Otros conceptos más recientes definen la SL como una actitud o conjunto de actitudes desarrollados por la persona hacia su situación de trabajo, estas acciones pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia ciertas facetas específicas del mismo(*Trujillo & Vargas, 2017*). Consideran los autores que esta resulta la valoración más completa ya que abarca los elementos principales, en primer lugar, los sentimientos del trabajador afloran en dependencia del cumplimiento de sus expectativas, que a su vez lo motivan y tienen su impacto en el desempeño de su trabajo. Pero para abarcar cada faceta del trabajo necesariamente el trabajador debe experimentar la sensación de ver materializadas todas sus demandas o gran parte de estas. En pocas palabras el empleado cree en la administración siempre y cuando se le tenga en cuenta; es decir sus sugerencias, preocupaciones o sus demandas que en su conjunto de manera global formen parte de la estrategia de la empresa.

A propósito, las características del trabajo, tienen que estar en consonancia con lo que realmente espera el empleado, que en su interactuar propio va adquiriendo experiencias positivas y negativas. Este conjunto constituye su propia percepción y en la medida en que se creen condiciones favorables para su materialización entonces aflorará un sentimiento positivo o se experimentará un estado de placer. Bajo estas condiciones se minimizan los conflictos laborales y, por supuesto, el trabajador rinde mucho más ya que todos conocen lo que se debe hacer.

La SL es, fundamentalmente, una actitud hacia el trabajo, y como cualquier otra actitud, posee tres componentes básicos: la cognición, el afecto y el comportamiento (Clark, 2018). El aspecto cognitivo de la satisfacción en el trabajo se refiere a los pensamientos, creencias y opiniones de un empleado respecto a su empleo. El aspecto afectivo se relaciona con sus sentimientos hacia el trabajo y el comportamiento comprende las acciones que el empleado realiza en base a esos pensamientos y sentimientos. La dimensión cognitiva es una apreciación lógica y racional de los siguientes aspectos:

- Condiciones laborales
- Oportunidades de crecimiento y desarrollo
- Resultados del trabajo
- Naturaleza del trabajo en sí

Los empleados comparan el trabajo real con sus propios estándares internos, y eso determina cuán satisfechos (o insatisfechos) se sienten. La dimensión afectiva concierne los aspectos que la gente relaciona con sus empleos:

- Sentimientos
- Emociones
- Placer / Displacer
- Felicidad / Infelicidad.

Teniendo en cuenta todo lo relacionado anteriormente se puede plantear que, no existe discordancia en cuanto al planteamiento de los diferentes autores ya que la SL tiene que ver con lo que el empleado sabe acerca de su trabajo, cómo se siente sobre el mismo, y qué debe hacer al respecto. En pocas palabras, *“la SL no es más que la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”* (Torres, 2007). Sin duda alguna, los trabajadores son el recurso más vital para cualquier organización. Mantenerlos satisfechos mejora el desempeño general de la empresa por varias razones: en primer lugar, disminuye el índice de ausentismo, los trabajadores a los que les agrada su empleo tienen menor probabilidad de renunciar o de faltar al trabajo, lo cual

se traduce en menos interrupciones laborales en el proceso productivo debido a causas técnicas organizativas. En segundo lugar, se obtiene mayor productividad ya que los empleados satisfechos, sin importar las condiciones de trabajo, tienen mejor desempeño que aquellos que no están contentos. De aquí la efectividad o capacidad distintiva de las organizaciones con contar con una cantidad representativa de empleados felices. Por último, se reduce considerablemente el índice de fluctuación ya que cuando los empleados sienten que la empresa realmente apoya sus intereses, tienden a trabajar con más ahínco y compromiso y se convierten en fieles a las mismas, donde la SL es importante en sí misma en tanto forma parte del bienestar social (Clark, 1998). Todo lo planteado hasta aquí, sienta las bases para que los empleados sean leales a su organización. Las decisiones que un trabajador toma sobre su empleo (cómo trabajar, cambiar de trabajo o permanecer en él, etcétera) dependen en gran medida de una evaluación subjetiva, en otras palabras, de su SL. Teniendo en cuenta todo lo planteado anteriormente por los diferentes autores se ratifica como la definición más completa la de (Trujillo & Vargas, 2017) ya que en pocas palabras, siempre que el empleado ve materializadas sus demandas y la remuneración la considere adecuada entonces experimentará sensación de placer, que no es más que SL. Esta depende del cumplimiento o materialización en el trabajo de los intereses; anhelos; perspectiva de crecimiento del empleado y de las condiciones laborales en que se desarrolla el entorno, de ahí la importancia de conocer la interrelación de la Satisfacción Laboral con otras categorías como son la Calidad de Vida Laboral y la Cultura Organizacional, la cual guarda estrecha relación con el Clima Laboral, en la opinión de Azanza, et al. (2013).

2. SATISFACCIÓN LABORAL, CALIDAD DE VIDA LABORAL Y CLIMA LABORAL

El término Calidad de Vida Laboral (CVL) habitualmente se escucha pronunciar por profesionales y especialistas de diversos campos de estudio y no precisamente porque haya surgido en la actualidad. Este tuvo sus orígenes a finales de la década de los '60 en los Estados Unidos, momento en que, tanto las organizaciones sindicales como profesores universitarios, investigadores e incluso, algunas compañías al inicio de los años '70 comienzan a percibir más agudamente que la administración científica del trabajo con estructuras rígidas y gran especialización de las tareas, conducían a la organización a un proceso de deshumanización del trabajo que influía negativamente en los resultados de la misma. Este concepto no tuvo en sus primeros años una gran acogida por parte de las compañías, aunque ya a finales de los años '70 ante los malos resultados de empresas tales como Procter y Gamble y General Motors, entre otras, se motivan algunas otras a implementar proyectos de CVL que

involucran rediseños de puestos de trabajo, de sistemas y de la estructura de la organización (Smith, 2000). El surgimiento y desarrollo de este término ha sido objeto de numerosas investigaciones, de acuerdo con Smith (2000) principalmente a comienzos de los años '80 en los Estados Unidos. Se ha concluido que diversas fuentes se pueden asociar al surgimiento de la CVL y ellas están enmarcadas en:

- Investigaciones más amplias en los campos de la dirección, motivación y eficiencia de la organización.
- La experiencia japonesa sobre los círculos de calidad.
- La participación conjunta empleados – dirección y las experiencias en la resolución de problemas.

La preocupación de la sociedad por la calidad de vida de las personas se ha empezado a dirigir, apenas hace algunas décadas, hacia la situación laboral como parte integrante de una sociedad compleja y de un ambiente heterogéneo, a su vez, el concepto ha sido definido en innumerables ocasiones por autores que han tratado el tema. Destaca la posición de Szalai (1980) al definir la CVL como el preguntarse uno mismo ¿Cómo estás? y al momento de responderse el individuo esta pregunta, tendrá una evidencia de cómo es su vida. Es decir, definir las condiciones de su existencia y la forma de cómo organiza su vida de manera más íntegra. Autores como (Dalkey & Rouke, 1972), definían la CVL como el sentido de bienestar de una persona, su satisfacción o insatisfacción con la vida, o su felicidad o infelicidad. Al respecto (Halla & Wilson, 1979) mostraron estar en consonancia, al plantear que la calidad de vida es un sentimiento de felicidad y tristeza, expectativas disminuidas o aumentadas, alta o baja moral. Por otra parte, (Levi & Anderson, 1980) realizaron una definición más objetiva, al considerar la CVL como el conjunto formado por el bienestar físico, mental y social, del modo como es percibido por cada sujeto. Planteamientos más recientes, se dirigen a expresar: "La CVL es una forma de describir las experiencias individuales y colectivas que viven las personas en relación a su *trabajo*" desde la posición de Amado-Rincon et al., (2019). Los planteamientos y debates anteriores explican el diseño e implementación de programas de mejoramiento de la Calidad de Vida Laboral que han generado infinidad de beneficios tanto a la empresa como al trabajador. Entre los principales se pueden observar que muchos estudios demuestran una positiva relación entre las prácticas de innovación en los puestos de trabajo y el éxito empresarial. Otros han expresado las mejoras directas en indicadores productivos y de calidad de empresas de manufactura y de servicios (Mejías Herrera, 2003). La CVL y la SL son elementos asociados a la idea del trabajo, de hecho Ferrie et al., (2001) explicaban que factores tales como la pérdida del empleo o

el miedo a perderlo genera fuertes presiones en las condiciones psicosociales y laborales, produciendo episodios de estrés, riesgos en la salud física y mental, y crecientes grados de insatisfacción laboral. Lo que sustenta una relación a nivel teórico que no debe ser pasada por alto y que asocia la inestabilidad en el trabajo con el desarrollo de niveles de insatisfacción en el sujeto, imbuyéndose de esta forma la SL en la CVL. Otros autores, con lo cual concuerdan los autores de la presente investigación, consideran que la SL y la CVL están indisolublemente ligadas, no significa que sean interdependientes ya que puede que las condiciones laborales no sean las ideales y, no obstante, el empleado se siente motivado porque le gusta lo que hace o porque percibe el grado en que se satisfacen sus expectativas, de acuerdo con Mejías Herrera (2003). Lo anterior, es reforzado por (Fernández&Paravic, 2003) al referir que *“un empleado insatisfecho tiende a sufrir todo tipo de problemas de salud.”*(Martínez-Garrido, 2017) argumenta que la SL se refiere a la disposición hacia los roles que desempeñan en su trabajo, sabiendo que las causas de esta sensibilidad tienen varias dimensiones, de igual forma, los mismos aspectos que causan la satisfacción pueden ser causa de la infelicidad en otros. Como quedó demostrado el mejoramiento de la CVL impacta de manera positiva en la SL pero para que esta premisa se cumpla resulta de vital importancia desarrollar una plataforma donde coexistan estas dos variables de manera armónica, constituyendo esta el Clima Laboral (CL). Aunque no hay constancia precisa de que se hablará explícitamente de clima laboral o clima organizativo-valgan estas denominaciones como otras tantas afines - las primeras alusiones al término de clima organizacional, desde una perspectiva psicológica, se encuentran recogidos poco tiempo después en los trabajos de Lewin et al., (1939). Algo más tarde, Fleishman (1953) retoma la interpretación psicologista y habla del concepto de clima, ligándolo al del liderazgo desde una perspectiva académica. Desde entonces, numerosos investigadores se han acercado al siempre interesante mundo del clima laboral y no menores son los intentos por caracterizarlo, sin que por el momento se puede concluir en que prevalezca una supremacía de un modelo sobre otro. Es sabida la dificultad formal que supone enunciar el concepto de clima laboral. Aún en la actualidad y más de cincuenta años después de que comenzara a caracterizarse y a intentar su formalización, no existe un grado de consenso sobre una definición al uso citando a Parker et al., (2003). Al respecto diferentes autores expresan sus criterios. Para Gan et al., (2007), el clima laboral consiste en un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional y que marca una diferencia significativa de una empresa a otra para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma organización, dentro de este se integran diversos factores entre los que destacan: que es externo al individuo, lo rodea y existe en la realidad organizacional.

Para Patterson et al., (2005), *“CL es una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo”*. Por otra parte, se considera que resulta una definición completa, referida al concepto que se define de CL *“ como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”*(Navarro, 2006). Otra definición bastante esclarecedora es aquella que expresa: *“Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. Frecuentemente este concepto se confunde con el de Cultura Empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo aunque comparta una connotación de continuidad”*(Irrondo, 2007).

Se puede llegar a la conclusión, de que el CL es la variable que interactúa de manera directa con el entorno (social, político, cultural, económico, personal, etcétera) y en dependencia de esa relación así se desarrollará la interacción entre SL y CVL ya que en el CL median las percepciones compartidas de los empleados mientras en la SL media la evaluación del individuo según el grado de desarrollo que le impriman a la CVL por parte de las administraciones. Se puede afirmar que existe concordancia entre los diferentes autores anteriormente citados en cuanto a que el CL es un aspecto elemental en las organizaciones ya que es el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores y está compuesto por una serie de características perceptibles que resulta necesario evaluar porque según su relación con el entorno así será su impacto en la SL. A pesar de que la CVL se relaciona directamente con el bienestar físico, mental y psicológico de las personas y además engloba la SL todavía se quedan algunos aspectos a los cuales esta categoría no les tiene alcance ya que la misma tiende a ponderar lo subjetivo obviando, entre otros aspectos, los intereses generales o macros económicos, tal es el caso de su impacto en los indicadores de eficiencia, que por un lado el empleado siente beneplácito por las experiencias vividas pero no significa que el efecto catalizador sobre el desempeño laboral sea inmediato. Por otra parte, resulta de suma importancia el mejoramiento del CL, que el empleado labore en un ambiente de trabajo saludable con las consiguientes ventajas aparejadas antes descritas en este epígrafe, pero a diferencia de la anterior categoría esta sí tiene un efecto inmediato en los indicadores de eficiencia ya que los empleados se sienten motivados. Por todos los elemen-

tos antes expuestos los autores de este artículo consideran como la categoría más relevante para continuar profundizando la SL. La misma tiene como premisa fundamental la variación del CL, siendo importante estudiar cómo esta categoría logra integrarse con los medios y objetos de trabajo para de conjunto, teniendo como eje principal el hombre, lograr la interacción armónica en la materialización de las preocupaciones y demandas de los empleados, que no es más que el cambio, la adaptación de los diferentes elementos que intervienen en el trabajo, según las necesidades o limitaciones de los empleados.

3. PUNTOS DE VISTA TEÓRICOS COMO RESULTADOS DE HALLAZGOS DE INVESTIGACIONES

Voordt & Jensen (2021) en estudios muy recientes han expuestos nuevos elementos teóricos en base a diversas investigaciones realizadas que marcan un hito importante al flujo de investigaciones que ya constan en la bibliografía especializada. En ellas reflejan como desde tiempos atrás se vienen desarrollando investigaciones que han mantenido como centro de estudio la interrelación de determinadas variables con la SL, tal es el caso de la investigación sobre el valor agregado y los puestos de trabajos saludables realizado por Bodin et al., (2014) referido al impacto de los tipos de oficinas en la salud, el bienestar y la SL. Es bueno destacar, que las características físicas de los puestos de trabajo, la salud y el bienestar también han sido exploradas por una variedad de estudios, utilizando revisiones de la literatura (Forooraghi et al., 2020; Van der Voordt, 2021), encuestas (Cordero et al., 2020), estudios de casos (Bauer, 2020) y la realización de experimentos a corto plazo utilizando dispositivos móviles (Nelson y Holzer, 2017). Precisamente, entre este conglomerado de estudios se destaca la encuesta realizada a 469 empleados en siete oficinas de 26 empresas en Suecia, cuyo hallazgo consiste en conocer a través del tipo de oficina en que desarrollan los empleados su trabajo el estado de salud y el grado de SL que experimentan. Es así como el estado de salud más alto se logra entre los empleados de oficinas móviles y flexibles, y el más bajo en oficinas de pequeños espacios y niveles de iluminación medios, logrando la máxima satisfacción laboral en oficinas celulares, flexibles y compartidas. Otro estudio realizado por Herbig et al. (2016) consistió en aplicar un cuestionario a dos edificios con 207 empleados de oficina en una empresa en Alemania. El edificio más antiguo tenía pequeñas dimensiones, oficinas de uno a cuatro empleados y el edificio moderno tenía planta abierta. Se midió el impacto del espacio de las oficinas, las características psicosociales de la labor que se realiza, la satisfacción en el ambiente físico y la salud mental. Se pudo comprobar que el impacto en la salud y en la satisfacción ambiental del empleado en el edificio más antiguo estuvo mediado por estresores. Donde hubo más personas por espacio de oficinas se asoció con efectos adversos para la salud, evidenciándo-

se crecientes perturbaciones acústicas y sensaciones de pérdidas de autonomía con impacto negativo para la salud. Por otra parte, Eichholtz et al. (2019) realizaron una investigación que consistió en llevar a cabo una encuesta con un cuestionario antes y después de un traslado desde espacios de oficinas cerrados para un nuevo edificio con planta abierta y ventilación natural en un municipio de los Países Bajos. El estudio consistió en analizar el impacto del medio ambiente y las condiciones del puesto de trabajo en la salud y la SL. Como hallazgo se percibieron mejoras significativas en la salud y las condiciones ambientales de los trabajadores trasladados hacia el nuevo edificio, se percibieron mejoras en cuanto a la calidad del aire, todo lo cual tributa en una mejora de la SL. Tan et al., (2020) realizaron una encuesta a 195 empleados, 121 realizando trabajos bajo tierra y 74 sobre el suelo en Singapur. Se analizó la interrelación que existe entre la salud mental, la fatiga y la satisfacción en espacios de trabajo y en espacios de transición, tales como pasillos. Al respecto, el de menor confinamiento percibido en espacios de transición se asoció con mejor salud mental y menor fatiga por carga de trabajo, mientras bajo tierra, los trabajadores reportaron niveles más bajos de cansancio físico y emocional. Entre los participantes que trabajan en la superficie y oficinas los efectos fueron más fuertes para aquellos con niveles más altos de claustrofobia. Como se puede apreciar el espacio utilizado por el puesto de trabajo está muy vinculado a la salud mental, impactando proporcionalmente en la SL.

Igualmente, exponen en su artículo de revisión bibliográfica, que la productividad es otra variable que guarda estrecha relación con la SL. Algunos estudios lo aseveran, tal es el caso de los realizados por Candido et al., (2016), Kim et al., (2016), Garland et al., (2018), Chambers et al., (2019), Isham et al., (2019), Wargocki (2019), Candido et al., (2019), Bauer (2020), Hähn et al., (2020) y Kaushik et al., (2020); respectivamente. En cada uno se extrae como factor común las variables utilizadas: el estado de salud percibido, bienestar o CVL y el rendimiento. Queda demostrado que el empleado necesita comodidad para obtener buenos resultados, en la medida que se vean materializadas cada una de las perspectivas, demandas o anhelos planteados entonces se evidenciará un impacto en la salud mental. En cuanto a los detalles, todos aplican un cuestionario donde analizan el grado de implicación que tienen las áreas utilizadas de las oficinas en la salud mental y por ende en el desempeño de los empleados contribuyendo en mayor o menor proporción al valor agregado creado por la organización. Casi todos coinciden que se logrará mayor productividad en aquellos puestos donde existan mejores condiciones ambientales; menor cantidad de empleados por espacios de oficinas y a su vez las características constructivas de las edificaciones no sean tan proclives a la aparición de agentes estresores. Por otra parte la iluminación, la temperatura y el ruido influ-

yen en la SL, así lo demuestran los estudios realizados por: Haapakangaset al. (2018a), Haapakangas et al. (2018b), Roskams and Haynes (2019), Ko et al., (2020) y Zerguine et al., (2021). La interrelación de cada una de estas variables produce un efecto favorable o nocivo en la salud mental. En relación a este último, el más visible resulta la fatiga que acelera el ritmo cardiaco no alcanzándose los resultados esperados y con ello un alto grado de insatisfacción. Por todo lo analizado hasta aquí, se puede expresar que resulta necesario invertir en el mejoramiento de las condiciones de trabajo. Partiendo de las ambientes de los puestos de trabajo, en el caso de que las oficinas no sean considerablemente espaciosas deben de trabajar en ellas una cantidad razonables de empleados de manera que se permita una correcta ventilación. Al mismo tiempo estudiar la disposición de las ventanas para aprovechar la intensidad de la luz solar que combinada con la artificial se lograrían niveles de iluminación adecuados favoreciendo el estado emocional, disminución de fatiga y con ello una mejor percepción de la SL, que se mediría a través del incremento de la productividad.

El grado SL que alcanzan los trabajadores y la salud mental percibida guardan estrecha relación entre sí, Hünefeld, et al., (2019). Un estudio realizado a trabajadores de Agencias de Trabajo Temporales en países de Europa, como Alemania, Reino Unido, Portugal y Países Bajos tuvo como finalidad la revisión bibliográfica en diferentes bases de datos como PSYINDEX, PsycINFO, PubMed y Web of Science durante el período de enero de 2000 a diciembre de 2016 con el objetivo de analizar la relación existente entre el trabajo contratado por la Agencia de Trabajo Temporal (ATT), la SL del empleado temporal y su salud mental. Al respecto se identificaron veintiocho artículos, donde se revelaron dos ideas concluyentes. La primera es que, el trabajo por ATT no necesariamente tiene que tener una relación negativa con la SL; es decir, no siempre debe asociarse con una baja SL, en ello influyen la inseguridad laboral y las condiciones laborales como importantes mediadores. Se expone que son factores causantes que afloran de manera visibles síntomas de estrés con el consiguiente estado de insatisfacción. En muchos países europeos, el trabajo a través de ATT es una forma de empleo reciente y particularmente, de rápido crecimiento (Arrowsmith, 2006; Eurofound, 2017). Por ejemplo, de 2009 a 2016, la proporción de trabajadores cedidos por empresas de trabajo temporal en los Países Bajos aumentó en 51,8 puntos porcentuales (Europa: 21,4%) (Eurostat, 2018a). En comparación, la proporción de empleados a plazo fijo en el mismo país aumentó solo un 14,4% (Europa: 4,4%) en el mismo período (Eurostat, 2018b). En el 2016, el 1,7% de la población activa europea (o 3,7 millones de personas) trabajaba como trabajadores de empresas con trabajo temporal. En segundo lugar, el trabajo por ATT no está consistentemente relacionado con todos los

tipos de salud mental investigada. Sin embargo, a menudo se evidencia un trato desigual e injusto de las empresas de trabajo temporal en comparación con los trabajadores principales (Arrowsmith, 2006). Los trabajadores de ATT a menudo reciben salarios más bajos y menos beneficios, solo pueden participar con poca frecuencia en la planificación y capacitación de carreras, por lo general tienen rangos profesionales más bajos (Mitlacher, 2008), reciben menos capacitaciones en salud y seguridad ocupacional y menos acceso a actividades de promoción de la salud (Becker & Engel, 2015). Todo lo anterior, permitió encontrar altos niveles de depresión y fatiga entre ellos. A criterio de los autores de las últimas investigaciones publicadas (Hünefeld, et al., 2019) esta situación crea un umbral de desesperanza donde el trabajador temporal se va a diferenciar del que está contratado a plazo fijo, incidiendo en primer plano en su estado emocional ya que tal desamparo obligatoriamente produce estrés que no es más que un estado turbulento en el bienestar emocional y psicosocial. Por último, los hallazgos encontrados en la revisión bibliográfica tienen implicaciones prácticas, ya que acentúan los efectos de la calidad del empleo sobre la SL de los trabajadores de ATT. Los autores resumen expresando que el efecto adverso del trabajo de ATT, en este caso la inseguridad, podría aliviarse evitando brechas en las asignaciones de los trabajadores y aumentando sus posibilidades de contratos de seguimiento. Estas y otras medidas relacionadas para mejorar el empleo, la calidad y las condiciones laborales pueden tener efectos positivos en la satisfacción laboral y también sobre la salud mental, de los trabajadores cedidos por empresas de trabajo temporal. La causa fundamental del estado de insatisfacción de los trabajadores no radica en su estatus laboral sino en las condiciones de trabajo desiguales y el trato diferenciado entre el trabajador de ATT y el contratado permanente que en gran medida afecta su estado psicosocial con el correspondiente deterioro de su Calidad de Vida Laboral y el empeoramiento de su salud mental.

Los puntos de vista anteriormente expresados en estos estudios publicados recientemente son una muestra de que las condiciones socioeconómicas y de desarrollo de un país, así como las formas de organización y contratación de la fuerza laboral, determinan en gran medida los factores que inciden en la satisfacción laboral y condicionan las medidas que son tomadas para la mejora de este indicador, así como la disminución del estrés y el mejoramiento de la calidad de vida laboral.

Hoy las variables expresadas y tratadas en las diferentes investigaciones reportadas en el presente artículo, forman parte de programas de intervención ergonómicos que tienen como objetivo realizar transformaciones positivas en los ámbitos empresariales con el fin de mejorar la SL, la CVL y el CL en empresas manufactureras y de los servicios. Los resultados han mostrado que impactan, además; en la productividad y calidad de las mismas.

CONCLUSIONES

El análisis de la bibliografía especializada a través de los años muestra que las valoraciones de los autores acerca del concepto de satisfacción laboral ha trascendido marcando cierta evolución condicionado no solo por el contexto económico y social; sino también por variables determinantes en el contexto empresarial.

Las diferencias entre satisfacción laboral, calidad de vida laboral y clima laboral aunque son claras, dejan expuestas la interdependencia existente entre estos términos que hacen que determinen en la motivación de los empleados, en su comportamiento y el modo de percibir el entorno donde se desarrollan.

Son muchos los hallazgos que reflejan la interrelación entre la satisfacción laboral y la productividad en las empresas. Si bien, está asociada al ausentismo, la rotación del personal e incluso la accidentalidad en muchas ocasiones; se hace necesario contar con muchas más evidencias resultantes de estudios investigativos desde diferentes especialidades que le otorguen la consistencia para que se siga considerando por su importancia para la salud de los empleados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Appel-Meulenbroek, R., Van der Voordt, T., Le Blanc, P., Aussems, R. and Arentze, T. (2020), Impact of activity-based workplaces on burnout and engagement, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 22 (4), pp. 279-296, doi: 10.1108/JCRE-09-2019-0041
- Azanza, G., Moriano, J.A., Molero, F.(2013). Authentic Leadership and Organizational Culture as Drivers of Employees' Job Satisfaction, *Journal of Work Psychology and Organizations*, Vol. 29, pp. 45 – 50. <https://doi.org/10.5093/tr2013a7>
- Amado – Rincon, L.P., Quitian, M.S., Barrientos – Monsalve, E.J.(2019). La motivación y su influencia en el rendimiento laboral del personal de la empresa Agropecuaria de Norte de Santander – Coagronorte Ltda. *Revista Convicciones*, Vol.6 (12), pp 74-83. Julio-Diciembre de 2019, ISSN 2389-7589 (Online).
- Arrowsmith, J. (2006). Temporary agency work in an enlarged European Union. *Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities*.
- Bauer, A (2020). Pride and productivity: post occupancy evaluation of the healing office design concept, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 22 No. 4, pp. 313-340.
- Bodin Danielsson, C.B., Chungkham, H.S., Wulff, C. and Westerlund, H. (2014), Office design's impact on sick leave rates, *Ergonomics*, Vol. 57 No. 2, pp. 139-147.
- Becker, K., & Engel, T (2015). Reduziertes Schutzniveau jenseits der Normalarbeit [Reduced level of protection beyond normal working conditions]. *WSI-Mitteilungen*, Vol. 68, pp.178–186.

- Candido, C., Zhang, J., Kim, J., De Dear, R., Thomas, L., Strapasson, P. and Joo, C(2016). *Impact of workspace layout on occupant satisfaction, perceived health and productivity*, Proceedings of 9th Windsor Conference: Making Comfort Relevant, Windsor, available at: <http://nceub.org.uk/>
- Candido, C., Thomas, L., Haddad, S., Zhang, F., Mackey, M. and Ye, W (2019). Designing activitybased workspaces: satisfaction, productivity and physical activity, *Building Research and Information*, Vol. 47 (3), pp. 275-289, doi: 10.1080/09613218.2018.1476372.
- Candido, C., Marsban, S., Haddad, S., Mackey, M., Loder, A (2021). Designing healthy workspaces results from Australian certified open – plan offices, *Facilities*, Vol 39 Nos 5/6, pp. 411 – 433, doi: 10.1108/F-02-2020-0018.
- Chambers, A.J., Robertson, M.M. and Baker, N.A (2019). The effect of sit-stand desks on office worker behavioral and health outcomes: a scoping review, *Applied Ergonomics*, Vol. 78, pp. 37-53, doi: 10.1016/j.apergo.2019.01.015.
- Clark, Y(2018). Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de servicio en las empresas hoteleras del sur de Sonora. Tesis de doctorado, Universidad autónoma de Nuevo León. <https://eprints.vanl.mx/id/eprint/16807>
- Clark, A., E (1998). Measures of Job Satisfaction: What makes a good job? Evidence from OECD countries. *OECD labour Market and Social Policy Occasional Papers*, No.34.
- Clements-Croome, D. (2018), Effects of the built environment on health and well-being, in Clements-Croome, D. (Ed.), *Creating the Productive Workplace: Places to Work Creatively*, 3rd ed., London, Routledge, pp. 3-40.
- Cordero, A.B., Babapour, M. and Karlsson, M(2020). Feel well and do well at work: a post-relocation study on the relationships between employee well-being and office landscape, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 22 (2), pp. 113-137, doi: 10.1108/JCRE-01-2019-0002.
- Cohen – Charash, Y., Spector, P. E(2001). Strategy and Society: The link between comparative advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, Vol. 84 (12), pp.5 -12.
- Deshpande, S (1996). The impact of Ethical Climate Types on Facets of Job Satisfaction An Empirical Investigation, *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, pp. 655 – 660.
- Dalkey & Rourke (1972). Determinación de la percepción sobre la calidad de vida en una comunidad marginada. *Revista latinoamericana de estudios educativos*. México, Vol. XXIII (4), pp. 127. http://www.cee.edu.mx/revista/r1991_2000/r_texto/t_1993_4_06.pdf
- Eichholtz, P., Kok, N. and Palacios, P (2019). Moving to productivity: the benefits of healthy buildings, *Preliminary Working Paper*, Maastricht University, doi: 10.7910/DVN/ALUUEC.

- Eurostat. (2018a). Temporary employment agency workers by sex, age, NACE, Rev. 2. Retrieved from http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_qoe_4a6r2&lang=en.
- Eurostat. (2018b). Temporary employees as percentage of the total number of employees, by sex, age and citizenship (%). Retrieved from http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_etpgan&lang=en
- Eurofound. (2017). Aspects of non-standard employment in Europe. Luxembourg: Publications
- Office of the European Union.
- Ferrie, J.E., Shipley, M.J., Marmot, M.G., Martikainen, P., Stansfeld, S & Smith, G.D(2001). Job insecurity in white-collar workers: toward an explanation of associations with health. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 6, pp. 26–42.
- Fernandez – Larraguibel, B., Paravic – Klijn, T (2003). Nivel de satisfacción laboral en enfermeras de hospitales públicos y privados de la provincia de Concepción, Chile. *Cienc. enferm. [online]*, vol.9 (2), pp.57-66. ISSN 0717-9553. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532003000200006>
- Fleishman, E.A(1953). Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior, *Personnel Psychology*, 6, pp.205-222.
- Forooraghi, M., Miedema, E., Ryd, N. and Wallbaum, H(2020). Scoping review of health in office design approaches, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 22 (2), pp. 155-180, doi: 10.1108/JCRE-08-2019-0036.
- Gan, F. (2007). El clima en las organizaciones. In J. Tejada, V. Giménez, F. Gan, G. Viladot, M. Fandos, & J. Jiménez, et al. (Eds.), *Formación de formadores* (pp. 183–229). Thomson Editores, Madrid.
- Garland, E., Watts, A., Doucette, J., Foley, M., Senerat, A. and Sanchez, S (2018). Stand up to work: assessing the health impact of adjustable workstations, *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 11 (2), pp. 85-95, doi: 10.1108/IJWHM-10-2017-0078.
- Harlan, C., Wilson, T (1979). Human growth; An essay on growth, values and the quality of life, *Princeton, N J*, Aspen Institute of Humanistic Studies.
- Hünefeld, L., Gerstenberg, S., Hüffmeier, J.(2019). Job satisfaction and mental health of temporary agency workers in Europe: a systematic review and research agenda. *Work & Stress*. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1567619>
- Haapakangas, A., Hallman, D.M., Mathiassen, S.E. and Jahncke, H(2018b). Self-rated productivity and employee well-being in activity-based offices: the role of environmental perceptions and workspace use, *Building, Environment*, Vol. 145, pp. 115-124.
- Haapakangas, A., Hongisto, V., Varjo, J., Lahtinen, M. (2018a), Benefits of quiet workspaces in open-plan offices: evidence from two office relocations,

- Journal of Environmental Psychology*, Vol. 56, pp. 63-75, doi: 10.1016/j.jenvp.2018.03.003.
- Hähn, N., Essah, E. and Blanusa, T. (2020), Biophilic design and office planting: a case study of effects on perceived health, well-being and performance metrics, *Intelligent Buildings International*, doi: 10.1080/17508975.2020.1732859.
- Herbig, B., Schneider, A. and Nowak, D (2016). Does office space occupation matter? The role of the number of persons per enclosed office space, psychosocial work characteristics, and environmental satisfaction in the physical and mental health of employees, *Indoor Air 2016*, Vol. 26(5), pp. 755-767, doi: 10.1111/ina.12263.
- Irondo, J. (2007). Clima laboral. Contexto de gestión. Recuperado de <http://www.orggames.org/contexto.htm>.
- Isham, A., Mair, S. and Jackson, T (2019). Wellbeing and Productivity: A Review of the Literature, *Report for the Economic and Social Research Council*, December 2019.
- Kurogi, K., Ikegami, K., Eguchi, H., Tsuji, M., Tateishi, S., Nagata, T. , Matsuda, S, Fujino, Y., Ogami, A (2021,08,12). A cross-sectional study on perceived workplace health support and health-related quality of life. *Journal of Occupational Health 63*. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12302>.
- Kim, J., Candido, C., Thomas, L. and De Dear, R (2016). Desk ownership in the workplace: the effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, perceived productivity and health, *Building and Environment*, Vol. 103, pp. 203-214, doi: 10.1016/j.buildenv.2016.04.015.
- Kaushik, A., Arif, M., Tumula, P., Ebohon, O.J (2020). Effect of thermal comfort on occupant productivity in office buildings: response surface analysis, *Building and Environment*, Vol.180, pp. 1-9, doi: 10.1016/j.buildenv.2020.107021.
- Ko, W.H., Schiavon, S., Zhang, Z., Graham, L.T., Brager, G., Mauss, I. and Lin, Y.-W (2020). The impact of a view from a window on thermal comfort, emotion, and cognitive performance, *Building and Environment*, Vol. 175, pp. 1-15, doi: 10.1016/j.buildenv.2020.106779.
- Locke, E. A (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, pp. 309 – 336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lewin, K., Lippit, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-299.
- Levy, L., y Anderson, L (1980). La tensión psicosocial. Población, ambiente y calidad de vida. México: Manual Moderno.
- Maslow, A. H(1991). Motivación y personalidad. *Ediciones Díaz de Santos*, ISBN: 84 – 87189 – 84 – 9.
- Mejías – Herrera, S (2003). *Herramienta de intervención macroergonomica para la mejora de los sistemas de trabajo*. Tesis de Doctorado. Universidad Central de las Villas “Martha Abreu”, Santa Clara.

- Martínez- Garrido, C (2017). La Incidencia del Liderazgo y el Clima Escolar en la Satisfacción Laboral de los Docentes en América Latina. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, núm. 25, pp. 1-23. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275050047065>
- Mitlacher, L. W. (2008). Job quality and temporary agency work: Challenges for human resource management in triangular employment relations in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.19, pp. 446–460.
- Navarro Rubio, E (2006). Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa. Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral.
- Nelson, E. and Holzer, D (2017). *The Healthy Office Revolution*, Amstelveen, Learn Adapt Build Publishing.
- Orgambidez – Ramos, P., Pérez- Moreno, P.J., Borrego – Alés, Y(2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31 (2015) 69–77. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.001>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Parker, C.P., Baltes, B.B., Young, S.A., Huff, J.W., Altmann, R.A., Lacost, H.A., Roberts, J.E.(2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behaviour*, 24 (4), 389-416.
- Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthorn, R., Maitlis, S., Robinson, D.L., Wallace, A.M (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation, *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 379-408.
- Roskams, M. and Haynes, B (2019). An experience sampling approach to the workplace environment survey, *Facilities*, Vol. 38 Nos 1/2, pp. 72-85.
- Salessi, S. (2014). Satisfacción laboral: acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte, *Revista de Psicología*, Vol. 19 No. 10, pp. 67 -83.
- Smith, R. H (2000) .Assimilative and contrastive emotional reactions to upward and downward social comparisons. In J. Suls L. Wheeler (Eds.), *Handbook of social comparison: Theory and research* (pp.173 -200). New York: Plenum
- Sánchez – Trujillo, M. G., García – Vargas, M (2017). Satisfacción Laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, Vol. 22 (2), pp. 161 – 166, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007>
- Szalai, A (1980). *The meaning of comparative research on the quality of life* . En: Szalai, A., Andrews, F.M (Eds). *The quality of life. Comparative studies*. London: Sage.

- Taylor, F (1911). (Publicado en español en 1981) *Principios de la administración científica*, Buenos Aires El Ateneo. Traducido de: *The principle of scientific management, 1911*, Nueva York: Harper y Now Publishers.
- Tziner, A (2006). *A revised model of work attitudes and work behavior. Review of Business Research*, Vol. 6, pp. 34 – 40.
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., Kadosh, G.(2011). Responsabilidad Social Corporativa, Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral: ¿Como se Relacionan? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol.27 (No 1),pp. 67 -72.
- Tan, Z., Roberts, A.C., Lee, E.L., Kwok, K., Car, J., Soh, C.K., Christopoulos, G(2020). Transitional area affect perception of workspaces and employee well – being: a study of underground and above – ground workspaces, *Building and Environment*, Vol 179, pp. 1 -10, doi: 10.1016/j.buildenv.2020.106840.
- Torres, S (2007). Absentismo y su relación con satisfacción laboral de enfermería en una unidad médica de segundo nivel. *Revista de Enfermería Instituto Mexicano de Seguro Social*, vol. 15(no 3), p. 147-153.
- Voordt, P., Jensen, P. (2021, 27,10). The impact of healthy workplaces on employees satisfaction, productivity and costs. *Journal of Corporate Real Estate Emerald*, pp.3-21. <https://www.emerald.com/insight/1463-001X.htm>.
- Van der Voordt, T (2021). Designing for health and wellbeing: various concepts, similar goals, *Gestão and Tecnologia de Projetos*, Vol. 16 (4), pp. 13-31, doi: 10.11606/gtp.v16i4.178190.
- Wargocki, P (2019). Productivity and health effects of high indoor air quality, *Encyclopedia of Environmental Research Health*, 2nd edition, Vol. 5, pp.382 – 388, doi: 10.1016/B978-0-12-409548-9.01993-X.
- Zerguine, H., Johnston, V., Healy, G.N., Abbott, A. and Goode, A.D (2021). Usage of sit-stand workstations: benefits and barriers from decision makers' perspective in Australia, *Applied Ergonomics*, Vol. 94, pp. 1-11, doi: 10.1016/j.apergo.2021.103426.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores certifican, bajo declaración, ausencia de conflicto de intereses, eximiendo a la revista *Ekotemas* de cualquier reclamación al respecto. En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos morales o patrimoniales de autor sobre la obra en cuestión, asume toda la responsabilidad y defenderán de los derechos aquí otorgados.

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

HUMBERTO NÁPOLES MEDINA: Reunió la bibliografía especializada y procedió a su análisis valorativo incorporando su posición como autor.

SANDRA H. MEJIAS HERRERA: Examinó los estilos de redacción, el cumplimiento de las normas para la escritura y la adecuada lógica para la integración del contenido que se abordó.

CONTRIBUCIÓN DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL A LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES

CONTRIBUTION OF PERSONNEL SELECTION TO THE OPERATIONS STRATEGY

Oskenis Segura Rodríguez

<https://orcid.org/0000-0003-3084-6237>

Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Santiago de Cuba, Cuba
oskenis@scu.giat.cu

María Sotolongo Sánchez

<https://orcid.org/0000-0002-8341-7455>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV), Cuba.
msotolongo@uclv.edu.cu

Resumen

La presente investigación se desarrolló en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Santiago de Cuba (EIPH-SC). El trabajo tiene como objetivo contribuir a través de una correcta selección de personal a la selección de estrategias de operaciones que garantice a la empresa mejorar la situación existente con relación al cumplimiento de los planes de producción. Como resultado de la investigación realizada se logró identificar las causas que más inciden, así como identificar cuáles son las estrategias de operaciones que la empresa debe llevar a cabo para revertir su situación. Se logró mejorar la calidad del producto, elevar la productividad y un mejor resultado en los indicadores económicos. Con la investigación realizada la selección de personal tiene gran contribución a la estrategia de operaciones ya que los candidatos que sean contratados, pueden aportar a los resultados de la empresa, convirtiéndola en una empresa altamente competitiva.

Palabras clave: selección de personal, plan de producción, satisfacción del cliente.

Abstract

The present investigation was developed in the Hydraulic Projects and Research Company of Santiago de Cuba (EIPH-SC). The objective of the work is to contribute through a correct selection of personnel to the selection of operations strategies that guarantee the company to improve the existing situation in relation to the fulfillment of production plans. As a result of the investigation carried out, it was possible to identify the causes that most affect, as well as to identify which are the operational strategies that the company must carry out to reverse its situation. It was



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

possible to improve the quality of the product, raise productivity and a better result in economic indicators. With the research carried out, the selection of personnel has a great contribution to the operations strategy since the candidates who are hired can contribute to the results of the company, turning it into a highly competitive company.

Keywords: *personal, production plan, customer satisfaction.*

INTRODUCCIÓN

La Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Santiago de Cuba, dentro de sus UEB, cuenta con un área de Diseño, Investigaciones, Comercial y Gestión de Sistemas. Estas tienen como misión entregar al cliente un producto final con la calidad requerida según lo pactado en el contrato con el cliente, así como entregar el producto con la cantidad de copias y en el tiempo pactado. El incumplimiento de cualquiera de estas variables afecta la satisfacción del cliente y a su vez la estabilidad en el mercado, ya que la Delegación de Recursos Hidráulicos puede apoyarse en empresas homólogas de otras provincias para ejecutar los trabajos.

En los últimos tres años, la empresa a pesar de haber cumplido el plan de producción anual, en los meses de abril, mayo, julio y agosto, incumplió el plan de producción mensual. En la tabla 1 se muestra el comportamiento del plan de producción.

Tabla 1. Comportamiento del plan de producción

Año	2018		2019		2020	
Mes	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
Enero	345000	347000	347000	348850	349850	353126.66
Febrero	478000	480000	479000	479500	480000	484190.92
Marzo	660300	662000	662000	664000	665150	665658.32
Abril	570000	569500	567000	566100	568100	575570.09
Mayo	595000	596000	596500	597000	597400	597000
Junio	532200	535800	540100	545000	535000	536317.55
Julio	520000	515000	510000	500000	500000	496080.22
Agosto	500500	496000	520300	518500	550100	536099.03
Septiembre	560500	563900	563500	565000	565000	580736.51
Octubre	288500	288000	289100	300000	300000	311233.17
Noviembre	550000	550500	548500	550200	547900	553812.42
Diciembre	375000	376000	377000	378000	378500	384312.81
Total	5975000	5980200	6000000	6013250	6037000	6082137.3

Fuente: Elaboración propia

Entre las principales causas que han provocado incumplimientos en el plan de producción se destaca el éxodo de personal. La problemática expuesta, justifica en gran medida, la necesidad de realizar estudios sobre el proceso de selección de personal para disminuir la fluctuación laboral en Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Santiago de Cuba.

El artículo tiene como objetivo contribuir a través de una correcta selección de personal a la selección de estrategias de operaciones que garantice a la empresa mejorar la situación existente con relación al cumplimiento de los planes de producción.

1. METODOLOGÍA

Se realiza la propuesta de un procedimiento para el estudio de las causas de los incumplimientos en el plan de producción en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Santiago de Cuba. Este procedimiento permite diagnosticar el comportamiento del proceso de producción, analizar las causas del incumplimiento del plan de producción y realizar la proyección de estrategias para contribuir a su cumplimiento. Una descripción conceptual de las etapas se expone a continuación.

Etapa 1. Breve caracterización de la empresa objeto de estudio

Se propone realizar una breve caracterización de la empresa objeto de estudio que incluya su domicilio legal, su objeto social y los principales servicios que brinda.

Etapa 2. Diagnóstico del proceso de producción

En esta etapa se sugiere realizar un diagnóstico del proceso de producción, se recomienda emplear la entrevista, la revisión documental y encuestas, para analizar las causas que inciden en el cumplimiento del plan de producción en la empresa.

Etapa 3. Propuesta de soluciones

El análisis de las causas del incumplimiento del plan de producción utilizando el método del árbol de decisiones permitirá definir las principales estrategias para que la empresa pueda cumplir con el plan de producción planificado.

2. RESULTADOS

Etapa 1. Breve caracterización de la empresa objeto de estudio

La Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Santiago de Cuba (EIPHSC) pertenece al Grupo Empresarial de Gestión de las Aguas Terrestres

(GIAT), el cual se subordina al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH); realiza investigaciones y diseños de obras hidráulicas de gran envergadura, que garantizan el abasto de agua a diferentes sectores de la sociedad. Algunas de estas obras son: Conductoras, Plantas de Tratamiento de Residuales, Plantas Potabilizadoras, dichas obras son de gran importancia para la gestión del agua.

Esta garantiza el diseño de sistemas de abastecimiento de agua para llevar este recurso a toda la población, o sea, para que cada hogar de la provincia tenga acceso al agua potable que es de vital importancia para la vida. También a través del diseño de estas obras se garantiza el agua a las empresas 100% cubanas y mixtas como recurso necesario de forma directa o indirecta para el cumplimiento de su objeto social.

Etapa 2. Diagnóstico del proceso de producción

La Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Santiago de Cuba, en su consejo de dirección ha analizado la situación existente, acordando analizar las causas que han provocado tales incumplimientos para decidir cuál o cuáles deben ser las estrategias a seguir en lo adelante para evitar estos incumplimientos en estos meses.

En estudios realizados, se ha identificado como problemas que atentan contra el cumplimiento del plan de producción, los siguientes:

- Éxodo de personal
- Desmotivación
- Falta de PC que soporte software de última tecnología
- Escases de hojas para impresión
- Inestabilidad en las inversiones

Con la situación existente, la organización se ha planteado como objetivo: Determinar las estrategias de operaciones a seguir.

La Delegación de Recursos Hidráulicos, cliente principal de la entidad, para el último cuatrimestre le está solicitando a la organización el diseño de una conductora en el municipio de Guamá que abastecería a una población de 50000 habitantes. La organización tiene la opción de diseñar el proyecto con tubos de PVC de un diámetro de 500 mm o 1000 mm. La demanda de agua de la población se considera que en ocasiones es baja y en ocasiones alta, si se diseña con tubos de 1000mm y la demanda es baja, el valor actual neto aproximado es de \$200000.00, si la demanda es alta, la empresa tiene la opción de un total de 12 km de conductora, 10 km de conductora y 8.5 km de conductora según las posibilidades que les brinda el terreno. El valor actual neto para una demanda alta sería \$310000.00, \$298000.00 y \$250000.00 respectivamente.

Si la empresa diseña con tubos de 500 mm y la demanda resulta ser alta la empresa tendría que emplear el re bombeo con una o dos bombas para poder llegar hasta el último habitante, ya que el agua tendría menos presión, siendo el valor neto de una bomba, de \$180000.00 y dos bombas \$200000.00. Si la demanda es baja el valor neto sería de \$175000.00. Según datos históricos la probabilidad de que la demanda sea alta es de un 65% y un 35% baja.

Con toda esta información, el consejo de dirección de la empresa, pretende dar solución a la solicitud realizada por el cliente principal a propuesta de la máxima dirección de la provincia, teniendo como limitante que no cuenta actualmente con la cantidad de trabajadores necesarios para dar cumplimiento a los compromisos contraídos, debido a la excedencia de personal que ha existido en la entidad.

Etapa 3. Propuesta de soluciones

La Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Santiago de Cuba, para darle solución a la solicitud realizada por su cliente principal y definir cuál sería la opción más factible para el diseño del producto aplicó la técnica del árbol de decisiones (Anexo 1).

Evento demanda alta de la alternativa de diseñar una conductora de 1000 mm: diseño de 12 Km de conductora con \$ 310000.00 de valor actual neto esperado.

Evento demanda alta de la alternativa de diseñar una conductora de 500 mm: instalación de dos bombas de agua con \$ 200000.00 de valor actual neto esperado.

Alternativa de diseñar una conductora de 1000 mm:

$$VAN = 0.65 * \$ 310000.00 + 0.35 * \$ 200000.00 = \$ 271500.00$$

Alternativa de diseñar una conductora de 500 mm:

$$VAN = 0.65 * \$ 200000.00 + 0.35 * \$ 175000.00 = \$ 191250.00$$

La organización debe diseñar la conductora que le solicita el cliente, empleando tubos de PVC de 1000 mm, de esta forma puede maximizar su valor actual neto y garantizar un mayor caudal de agua por unidad de tiempo y la posibilidad de disminuir los ciclos de entrega de agua a los 50000 habitantes en el municipio de Guama. Con el empleo de tubos de 500 mm, todo el proceso se demoraría mucho más al tener que diseñar además la instalación completa de dos bombas de agua, ocasionando insatisfacción en los pobladores.

Teniendo en cuenta las causas identificadas por la entidad, el equipo de trabajo realizó un análisis de las mismas para identificar cuál o cuáles a su juicio afectan en mayor medida el cumplimiento de los planes (Anexo 2). Se pudo determinar que el éxodo de personal constituye la causa fundamental que ha estado incidiendo, debido a la existencia en la provincia de empresas que son

mejores remuneradas, como lo es la nueva fábrica de cemento, empresas homólogas en mejores condiciones económicas que han implementado el Decreto 53 “De la organización del sistema salarial en el sistema empresarial estatal cubano”, así como la cayería norte del país que oferta posibilidades de empleo en el sector del turismo.

Luego de realizado el análisis, se recomiendan acciones enfocadas a la estrategia de operaciones, que permitan mitigar la situación existente, así como mejorar de forma general el desempeño de la organización y elevar la competitividad.

• ***Estrategia de personal***

Para reducir al máximo el éxodo de personal, la organización debe revisar el proceso de selección de personal, con vista a identificar oportunidades de mejora continua, que permitan realizar reclutamiento y selección de candidatos altamente competentes y que se sientan identificados con la entidad. Debe implementar un programa de retención de personal, el cual le permita elevar el clima laboral, la motivación, el sentido de pertenencia, entre otros factores, que contribuyan a la disminución de las solicitudes de bajas. Debe, además, de forma urgente, poner en convocatoria las plazas vacantes, para lograr completar la plantilla. La organización debe llevar a cabo de forma permanente la emulación y estimulación de los trabajadores, que los motive a superarse como persona y mejorar su desempeño laboral, resultado que se verá reflejado en los resultados de la empresa. La organización debe revisar el reglamento de distribución de utilidades, para garantizar que el trabajador que más aporte sea el que más gane. La organización debe mejorar las condiciones de trabajo de los trabajadores, según las posibilidades económicas se lo permitan.

• ***Estrategia orientada al mejoramiento del servicio***

Para mejorar el servicio, la organización debe iniciar primeramente con un análisis minucioso del proceso de contratación, con el objetivo de determinar cualquier desviación. Para esto se puede apoyar en la herramienta Business Process Modeling Notation (BPMN). Es un método de diagrama de flujo que modela los pasos de un proceso de negocio planificado de principio a fin. Su propósito es modelar formas de mejorar la eficiencia, representar nuevas circunstancias u obtener ventaja sobre la competencia, ver cómo funciona un proceso y formalizarlo comprendiendo los procesos actuales, esto permite ver mejoras potenciales, por ejemplo, eliminar pasos o automatizar tareas manuales. Por lo tanto, uno de los propósitos de la modelización de procesos de negocio, es cuestionar la forma en que se hacen las cosas, y cómo se podrían mejorar en el futuro. BPMN es entonces una estrategia para gestionar y me-

jorar el rendimiento de un negocio optimizando sus procesos a través de la modelización, ejecución y control de rendimiento dentro de un ciclo de mejora continua, para esto se puede apoyar en el software TIBCO.

• ***Estrategia de calidad***

Para mejorar la calidad del producto, la organización debe definir desde el inicio del proceso, cuáles son las necesidades y expectativas del cliente, e ir controlando en cada operación que las mismas se van cumpliendo según lo pactado.

• ***Estrategia orientada al producto***

Con respecto al producto se debe realizar una correcta planificación de los materiales necesarios para el proceso productivo, para que estos estén en tiempo y forma en el puesto de trabajo. Antes de realizar el contrato, la organización debe realizar un análisis para determinar si puede cumplir o no con el producto que se solicita, identificando con antelación si cuenta con todos los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso.

• ***Estrategia orientada a la reducción del plazo de entrega***

La organización como parte del proceso de diseño, debe exigir por el cumplimiento de la realización de los diagramas de Gantt de cada proyecto, herramienta que es de vital importancia para saber el tiempo de duración de cada actividad, así como el tiempo de duración del proyecto. Con un estricto control de su cumplimiento, la organización puede identificar en tiempo si cumplirá o no con los plazos pactados, puede tomar medidas preventivas en caso de ser necesario, así como puede ir monitoreando el avance del producto.

• ***Estrategia de planificación y control***

La Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos, debe tener muy en cuenta estas dos funciones de dirección, funciones que son de vital importancia para el desarrollo competitivo de cualquier organización. Toda actividad que se realice, antes debe ser correctamente planificada, ya que es la función que nos dice qué hacer, con qué se va a hacer, cómo se va a hacer, quién lo va a hacer, y a su vez controlada, para mantener el producto dentro de los parámetros de calidad establecidos en caso de cualquier desviación y lograr una mejora continua en el proceso productivo.

El equipo de trabajo mediante el consenso decide priorizar las estrategias de personal, ya que le permite enfrentar el compromiso de la conductora de 1000 mm con el cliente principal en mejores condiciones, ya que aumentaría el fondo de tiempo disponible y a su vez la capacidad de producción, elevando las posibilidades de cumplir el plan de producción.

CONCLUSIONES

El procedimiento propuesto permitió diagnosticar el comportamiento del proceso de producción, identificar las principales causas de su incumplimiento y proyectar las estrategias para su cumplimiento. Dichas causas están asociadas, en lo esencial al éxodo de personal.

Se definió una estrategia de personal para reducir al máximo el éxodo de personal, esta estrategia incluye la revisión del proceso de selección de personal, con vista a identificar oportunidades de mejora continua, que permitan realizar reclutamiento y selección de candidatos altamente competentes y que se sientan identificados con la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chase, B. Richard; Jacobs, Robert; J. Aquilano, Nicholas (2012a). *Administración de la Producción y las Operaciones para una ventaja competitiva*. McGraw-Hill Interamericana, México.
- Chase Richard B., Nicholas J. Aquilano y F. Robert Jacobs. (2012b). *Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministros*. Duodécima edición, McGraw-Hill Interamericana, México.
- Chase Richard B., Nicholas J. Aquilano y F. Robert Jacobs. (2012c). *Administración de Operaciones. Toma de Decisiones en la función de Operaciones*. Tercera edición, McGraw-Hill Interamericana, México
- John Miltenburg (2005). *Manufacturing Strategy. How to Formulate and Implement a Winning Plan*. 2nd edition.
- Nigel Slack; Michael Lewis (2011). *Operations Strategy*. Third Edition.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores certifican, bajo declaración, ausencia de conflicto de intereses, eximiendo a la revista *Ekotemas* de cualquier reclamación al respecto. En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos morales o patrimoniales de autor sobre la obra en cuestión, asume toda la responsabilidad y defenderán de los derechos aquí otorgados.

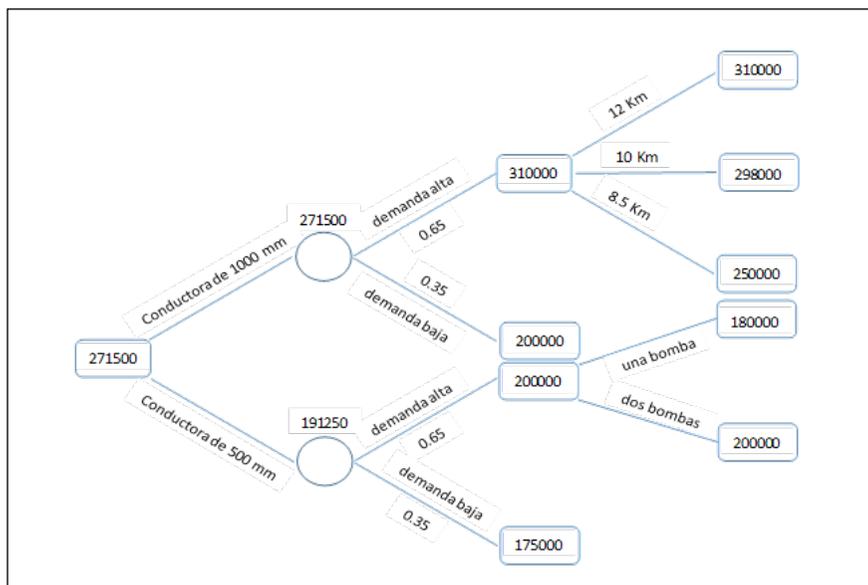
CONTRIBUCIÓN AUTORAL

OSKENIS SEGURA RODRÍGUEZ: Aplicó la metodología, análisis formal, e investigación a partir del diagnóstico de la situación existente.

MARÍA SOTOLONGO SÁNCHEZ: Realizó la supervisión, revisión y edición de la metodología y resultados.

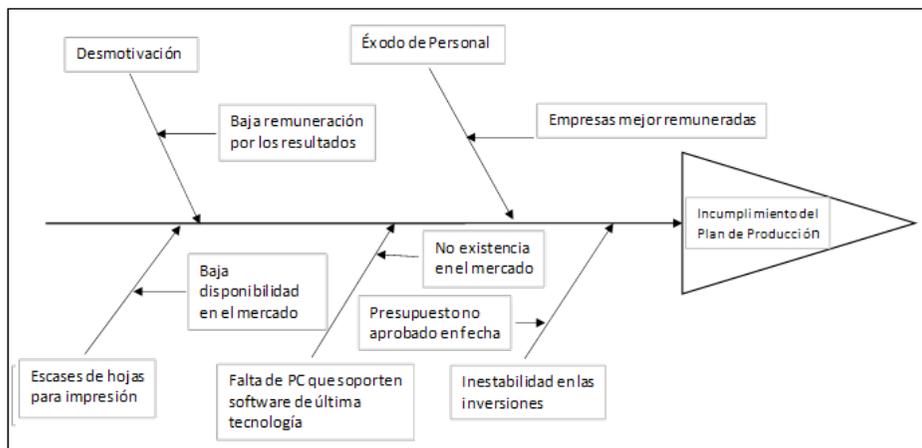
ANEXOS

Anexo 1. Selección de mejor variante



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Análisis de causas.



Fuente: Elaboración propia

NORMAS EDITORIALES

1. Perfil de la revista

Misión

Divulgar conocimientos científicos e innovaciones en el campo de las ciencias económicas, con impacto en las instancias gubernamentales cubanas, los actores económicos nacionales, los medios académicos, las instituciones científicas y otros públicos interesados, dentro y fuera del país.

Su perfil abarca todo el espectro de las ciencias económicas: Economía, Contabilidad, Administración pública y empresarial, Auditoría, Finanzas, Sistemas de Información, Ingeniería industrial y otros campos afines.

Objetivos

- a) Divulgar los resultados científicos de los economistas y contadores cubanos y su impacto en el desarrollo del país y la implementación de los lineamientos.
- b) Mostrar las principales tendencias internacionales en las ciencias económicas.

Frecuencia semestral (enero-junio y julio-diciembre)

Cantidad de artículos en cada edición: 10-15 artículos

2. Requisitos de los artículos

- a) Ser inéditos: Los artículos presentados no deben haber sido publicados previamente ni presentados para su publicación en ninguna otra revista. No se aceptan artículos ya aparecidos anteriormente en otra publicación. Las comunicaciones presentadas a Congresos o Eventos científicos no se considerarán como trabajos publicados. Los autores se comprometen a no someterlo simultáneamente a otras publicaciones.
- b) Ser resultado de investigaciones científicas, con evidentes aportes al conocimiento, siendo de dos tipos:
 - Artículo de investigación aplicada: Presenta de forma detallada los resultados de estudios científicos. Su estructura debe incluir, entre otros, cuatro aspectos fundamentales: introducción, metodología científica utilizada, resultados y conclusiones. La metodología científica debe detallar el procedimiento, métodos y técnicas científicas utilizadas para arribar a los resultados. Si se trata de una propuesta de mejora debe explicitarse la metodología utilizada para su validación científica. Ya sea

un diagnóstico o una propuesta de mejora debe mostrarse de forma convincente la argumentación científica sobre la que se sustenta.

- Artículo de investigación bibliográfica o conceptual: Ser resultado de una revisión bibliográfica donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas, con el objetivo de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo en una temática determinada. Debe presentar una cuidadosa y actualizada revisión bibliográfica con un uso amplio de referencias.
- c) Tener una extensión máxima de 5000 palabras (no más de 15 páginas), incluyendo bibliografía y anexos.
- d) Incluir no menos de 10 referencias bibliográficas y que la mayoría sea de los últimos 5 años.
- e) Deben cumplir estrictamente las normas editoriales. En el caso de las referencias bibliográficas si no tiene toda la información requerida en las Normas editoriales se rechazará el artículo.
- f) Se admiten en español o inglés. Los títulos, resúmenes y palabras claves se publican en ambos idiomas: español e inglés. Independientemente que se publiquen en español o inglés puede contener citas y referencias en otros idiomas.

3. Normas para la presentación de artículos

Cada propuesta de publicación debe contener:

- a) Título del texto en español y en inglés.
- b) Nombres y apellidos de autores.
- c) Código ORCID de los autores.
- d) Institución, ciudad y país de los autores.
- e) Dirección de correo electrónico del autor para correspondencia.
- f) Resumen del texto en español y en inglés, que no exceda las 150 palabras. Debe estar redactado en un solo párrafo, donde se presente de manera concisa el propósito y los principales resultados y conclusiones de la investigación. Debe incluir fragmentos tomados textualmente del artículo, ni citas, ni referencias, ni abreviaturas.
- g) Palabras clave del texto (no menos de 3 y no más de 8), en español y en inglés. No deben coincidir con palabras o frases que ya estén en el título.
- h) Numeración JEL para palabras clave, según el código empleado internacionalmente en publicaciones económicas. Si no lo señalan los autores la Dirección de la Revista definirá la numeración JEL.
- i) Introducción.
- j) Desarrollo del artículo estructurado en epígrafes enumerados consecutivamente.
- k) Conclusiones.
- l) Referencias bibliográficas.

4. Presentación formal de artículos

- a) Procesador Microsoft Word
- b) Letra Times New Roman 12 puntos
- c) Interlineado 1,5
- d) Justificado
- e) Espacio entre párrafos
- f) Título y subtítulos en negritas y minúsculas tipo oración.
- g) Epígrafes enumerados.
- h) Introducción, conclusiones y referencias bibliográficas no se enumeran
- i) Tablas, esquemas, gráficos enumerados, con título y fuente.

5. Proceso de arbitraje

El proceso de arbitraje es a través de evaluadores ciegos.

Los originales serán enviados al menos a tres árbitros o evaluadores anónimos, expertos en el ámbito científico. Los evaluadores darán su opinión acerca de la calidad del artículo y pueden ofrecer sugerencias de modificaciones que mejoren, a su juicio, el trabajo evaluado, o de lo contrario rechazarán aquellos artículos que consideren no tienen la calidad requerida para su publicación. En cualquier caso, emitirán un Dictamen en formato preestablecido.

El Consejo Editorial, una vez recibido el criterio de los árbitros, acepta o rechaza el artículo. En caso de aceptación, el artículo podrá ser remitido posteriormente a los autores para añadir correcciones o para reajustar problemas de formato.

El Consejo Editorial garantiza que los expertos sean afines al tema abordado en el artículo arbitrado. Los criterios de los árbitros se le hacen llegar a los autores en un documento único elaborado por los editores.

6. Derecho de autor

Los autores conservan los derechos de autor y ceden a la revista el derecho de la primera publicación, con el trabajo registrado con la Licencia de Creative Commons Atribución-No Comercial 4.0 Internacional, que permite a terceros utilizar lo publicado siempre que mencionen la autoría del trabajo y a la primera publicación en esta revista. Los autores pueden realizar otros acuerdos contractuales independientes y adicionales para la distribución no exclusiva de la versión del artículo publicado en esta revista (por ejemplo, incluirlo en un repositorio institucional o publicarlo en un libro) siempre que indiquen claramente que el trabajo se publicó por primera vez en esta revista. Se permite y recomienda a los autores a publicar su trabajo en Internet (por ejemplo, en páginas institucionales o personales) antes y durante el proceso de revisión y publicación, ya que puede conducir a intercambios productivos y a una mayor y más rápida difusión del trabajo publicado.

7. Declaración de ausencia de conflicto de intereses

Los autores informarán a los editores la no existencia de conflictos de intereses en la publicación del trabajo, eximiendo a la revista *Ekotemas* de cualquier reclamación al respecto. Con ello los autores confirman que el trabajo es inédito y que no se ha cometido plagio alguno.

8. Declaración de la participación de cada autor en el trabajo

Los autores informarán con claridad los aportes que realizó cada autor al trabajo presentado.

9. Ilustraciones, figuras, gráficos y tablas

Las ilustraciones o imágenes deberán presentarse en formato JPG (no más de 200 KB). Las figuras y gráficos deben numerarse en orden consecutivo según el orden de aparición en el texto y deben incluir un breve título explicativo en la parte inferior de la figura. Si es necesario incluir fotos, estas se deben designar como figuras. Las tablas deben ser numeradas igualmente en orden consecutivo y en forma independiente de las figuras y los gráficos. Se deben numerar según el orden de aparición en el texto incluyendo un título explicativo en la parte superior de la tabla. Las tablas, figuras y gráficos deberán “insertarse” en el texto del artículo y ubicarse cerca del texto en que son mencionadas.

6. Normas para las referencias bibliográficas

- a) Se deben utilizar las Normas APA en su última versión.
- b) No incluya en las referencias bibliográficas materiales que no hayan sido referenciados en el texto del artículo.
- c) Se ordena alfabéticamente por los apellidos de los autores.
- d) Los nombres de los autores se consignan solo por sus siglas.
- e) En caso de haber más de una entrada bibliográfica del mismo autor, se ordena cronológicamente por las fechas de las obras.
- f) Cuando existan dos o más textos del mismo autor y publicados en el mismo año, se ordenan alfabéticamente por el título del texto y ese orden se consigna al lado del año con letras minúsculas, comenzando por la a, por ejemplo: (1990a), (1990b). En las referencias que se incorporen al interior del texto deben conservarse estas indicaciones con letras. En caso de que un texto tenga más de cuatro autores, solo se pone el nombre del autor principal acompañado de *et al.*
- g) Cuando no existe autor, la entrada bibliográfica se introduce alfabéticamente por la primera letra del texto.
- h) Los títulos de las revistas no deben consignarse a partir de sus siglas ni abreviados, sino que deben ofrecerse completos.

- i) Debe tenerse especial cuidado con la transcripción de las direcciones electrónicas de las páginas web, puesto que un error de este tipo obstaculiza cualquier futura consulta. Debe siempre ponerse la fecha de consulta de la página, de la siguiente manera: (día/mes/año).
- j) Cada entrada bibliográfica deberá incluir los siguientes datos, en el orden que se indica para cada caso:
- **Para libros de un solo autor:**
Apellido, Iniciales (Año). *Título del libro en cursiva*, Editorial o Entidad que publica, Ciudad.
 - **Para libros de más de un autor:**
Apellido 1, Iniciales 1, Apellido 2, Iniciales 2 y Apellido 3, Iniciales 3 (Año). *Título del libro en cursiva*, Editorial o Entidad que publica, Ciudad.
 - **Para capítulos o partes de libros:**
Apellido, Iniciales (Año). Título del capítulo sin comillas. En Nombre y Apellidos del autor o editor del libro, Crédito de editor o coordinador entre paréntesis (si fuera el caso), *Título del libro en cursiva*, (Rango de páginas del capítulo), Editorial o Entidad que publica, Ciudad.
 - **Para artículos:**
Apellido, Iniciales (Año). Título del artículo sin comillas, *Título de la revista en cursiva*, Volumen(Número), Rango de páginas del artículo.
 - **Para trabajos presentados en eventos:**
Apellido, Iniciales (Año, Días y mes en que tuvo lugar el evento). *Título del trabajo en cursiva*. [Indicación de si es ponencia o conferencia], Nombre del evento, Entidad que organizó el evento (si la hubiera), Ciudad o país donde ocurrió el evento.
 - **Para artículos digitales publicados en Internet:**
Apellido, Iniciales (Año, Días y mes en que se publicó). Título del artículo sin comillas. *Título de la revista en cursiva o del sitio*, Volumen(Número), Rango de páginas del artículo. Dirección URL exacta donde puede consultarse el texto si está disponible.
 - **Para tesis académicas:**
Apellido, Iniciales (Año). Título de la tesis en cursiva. Tipo de tesis (de diploma, de maestría, de doctorado)], Universidad correspondiente, Ciudad.
 - **Para cuando el autor es una institución:**
Nombre de la Institución (Año). Título del texto sin comillas (si es inédito) o en cursivas (si está publicado), Ciudad.
 - **Para cuando no existe autor:**
Título del texto sin comillas (si es inédito) o en cursivas (si está publicado) (Año), Editorial, Ciudad y otros datos, si los hubiera. En este caso se organiza alfabéticamente por el título del texto.