



GEPE

MODELO Y SISTEMA DE EVALUACIÓN

PARA LA EMPRESA CUBANA DE ALTO DESEMPEÑO

MYSIVALE

GESTION DEL CONOCIMIENTO Y LA TECNOLOGIA

Galle 20 No.4110 e/ 41 y 47, Miramar 13, Playa, Ciudad de La Habana, Cuba

Tel. (537) 22 7920 y 23 0 60 Fax (537) 24 9664

e-mail: gecyt@ceniai.inf.cu

www.gecyt.cu



MYSIVALE

Es el conjunto de resultados alcanzados en el proyecto especial: **CARACTERIZACION DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA CUBANA Y SU EVALUACIÓN**, financiado por el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente de Cuba (CITMA), en la categoría de PROYECTO DE INVESTIGACIÓN NO ASOCIADO A PROGRAMA, encargado a la Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT), a solicitud del Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial, de Cuba (GEPE)

Hipótesis de partida

Puede ser de gran utilidad el establecimiento de Modelos y Sistemas de Evaluación para un conjunto de organizaciones que actúen en un contexto específico y en el cual se pretenda promover esfuerzos sostenidos de mejoras.

¿ OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES ?

Mejorar dos capacidades criticas ante el nuevo paradigma de gestión :

Equilibrio entre la explotación y exploración.

Buscando el aprovechamiento máximo de las ventajas competitivas actuales para mejorar el desempeño y a la vez vigilar y aprovechar nuevas oportunidades.

La recombinación de las competencias establecidas.

Buscando capitalizar lo que se sabe hacer bien en la organización mediante las diversas recombinaciones posibles en un ambiente creativo.

Consideraciones para la evaluación de las organizaciones

Especificidades locales y temporales para que resultados y propuestas sean pertinentes en tiempo y espacio

El objeto evaluado es un sistema. La evaluación de las partes por separado no dará la evaluación del conjunto.

Segunda Hipótesis

Una organización madura y que aspira a la excelencia se siente retada ante una evaluación externa si percibe objetividad, puede ser incluso una necesidad para ella si como práctica interna se ejercita la auto evaluación.

EMPRESAS DE CLASE EN CUBA.

Cambio integral hacia organizaciones de Alto desempeño

El debate sobre los nuevos enfoques desarrollar y evaluar las organizaciones y específicamente de las empresas, parte de la necesidad y posibilidad de lograr que éstas tengan un alto desempeño.

Cuba no esta ajena a este fenómeno

• **Perfeccionamiento empresarial buscando un modelo de empresa de alto desempeño.**

- experiencias prácticas y aportes teóricos de diversas fuentes cubanas
- caudal de conocimientos y experiencias de una gran diversidad de
- fuentes especializadas extranjeras
- algunas de ellas desarrolladas en el ámbito latinoamericano.

1998

Perfeccionamiento Empresarial

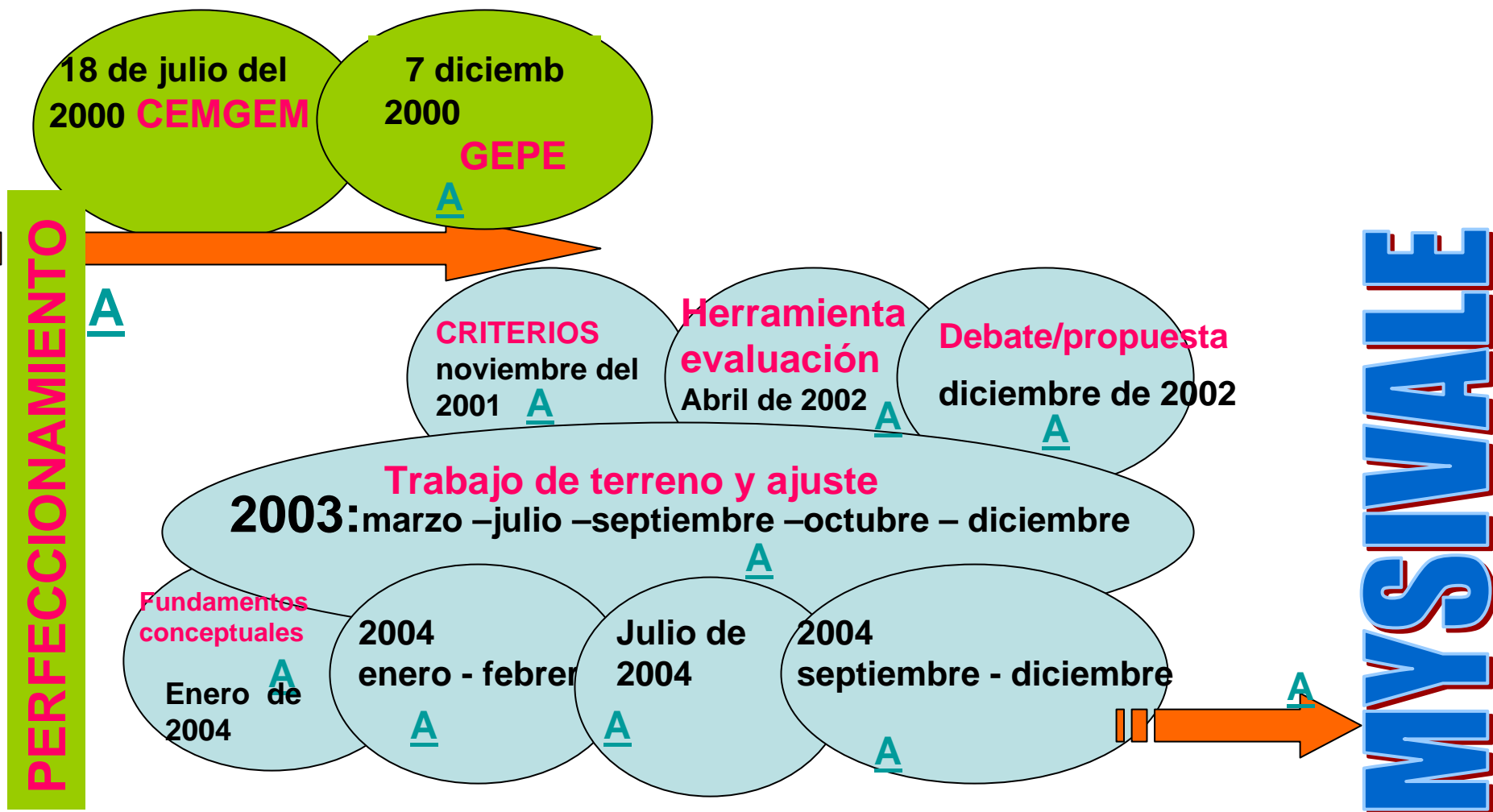
Búsqueda de nuevos paradigmas gerenciales, trascendente decisión de implementar un proceso de Perfeccionamiento Empresarial, cuyas bases quedaron aprobadas mediante el Decreto-Ley No. 187 del 18 de agosto de 1998, emitido por el Consejo de Estado de la República de Cuba.

Impactos del proceso (al cierre de 2005)

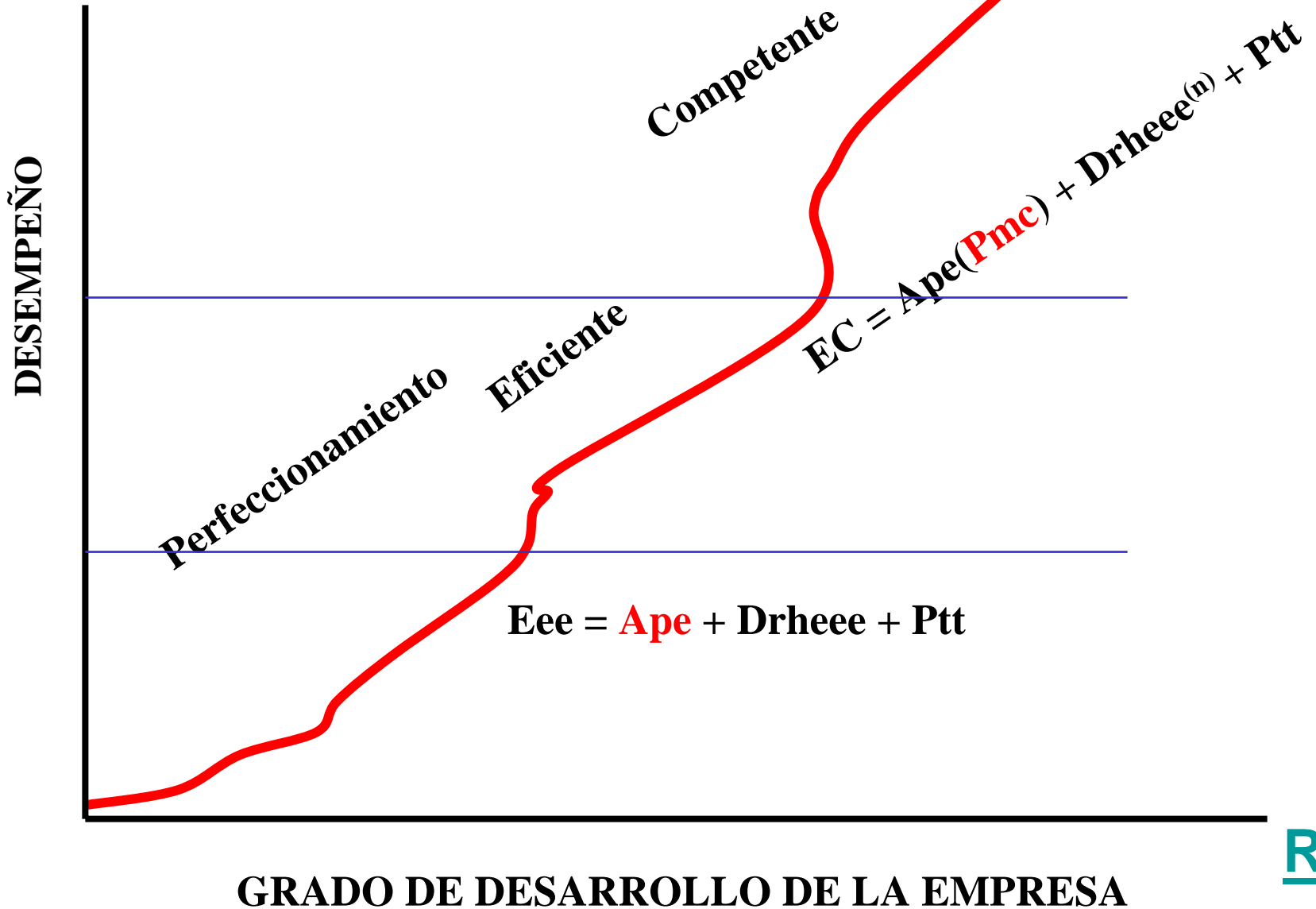
Empresas en el Sistema-715; Resto de las empresas - 2398



2000 -- 2004 Trabajando en el modelo



Grado de Desarrollo



Fundamentos Conceptuales

INNOVACION: Búsqueda de nuevos paradigmas organizacionales

ENFOQUE SISTEMICO Y DE PROCESO: Las organizaciones son un sistema. MEJORA CONTINUA

DESARROLLO DE COMPETENCIAS : en su desarrollo se generan diferentes categorías de empresas.

En este modelo se asumen:

Empresas cubanas EFICIENTES

Empresas cubanas COMPETENTES

EL SISTEMA EMPRESA EN EL MODELO

OCHO GRUPOS DE CRITERIOS

25 CRITERIOS Y 72 REQUISITOS



Cómo se evalúa? . Cómo se opera el modelo?.

EFFECTIVIDAD

EFFECTIVIDAD; no podía faltar, ya que es a final de cuenta, el objetivo supremo de cualquier organización. La efectividad implica resultados, pero resultados alcanzados con eficacia por hacer lo que es correcto en cada situación, y con eficiencia por hacerlo todo correctamente. Aquí se consideran los siguientes criterios:

- 1.- RESULTADOS DE LAS UTILIDADES
- 2.- RESULTADOS DE EFICIENCIA
- 3.- RESULTADOS DE LAS VENTAS
- 4.- RESULTADOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA
- 5.- CERTIFICACIÓN DE RESULTADOS

ORGANIZACIÓN y LIDERAZGO

La efectividad se logra con una buena ORGANIZACIÓN y asegurando la realización de procesos que conduzcan a la obtención de resultados y al fortalecimiento del LIDERAZGO del equipo directivo, con un elevado sentido de pertenencia; y esta es una segunda área donde se incluyen los siguientes criterios:

6.- PROCESOS DE DIRECCIÓN

7.- CONDUCTA Y COMUNICACIÓN

CAPITAL RELACIONAL, MERCADOTECNIA

El modelo incluye lo relacionado con la MERCADOTECNIA y el CAPITAL RELACIONAL bajo un enfoque actualizado y a tono con el alto valor de los intangibles en este campo. El capital relacional, como parte del capital intangible de la empresa, constituye el valor del conjunto de relaciones que mantiene con el entorno, particularmente la calidad y sostenibilidad de la base de clientes y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro; incluye también el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno, tales como los proveedores, los competidores, los reguladores y otros. Implica además el contenido de mercadotecnia, concebida como una filosofía de gestión empresarial orientada al mercado. Se consideran los siguientes criterios;

10.-CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES

11.-SATISFACCIÓN Y LEALTAD DE LOS CLIENTES

12.-POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

13.-PROVEEDORES Y CLIENTES

14.-REPUTACIÓN / MARCA

CAPITAL ESTRUCTURAL, TECNOLOGÍA

El nivel de conocimiento, la TECNOLOGÍA y la innovación, se evalúan buscando distinguir las competencias organizacionales presentes y futuras que deben crearse y explotarse durante los ciclos sucesivos de aprendizaje organizacional y que constituyen el CAPITAL ESTRUCTURAL, aquella parte del capital intelectual que es verdaderamente propiedad de la empresa.

Comprende todos aquellos conocimientos estructurados que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en principio pueden estar latente en las personas y equipos de la empresa, de los que depende la eficiencia y la eficacia internas de la empresa: los sistemas de información y comunicación; la tecnología disponible, considerada como la forma de hacer y la infraestructura de medios que la sustenta; los procesos de trabajo; las patentes; y los sistemas de gestión. El capital estructural es propiedad de la empresa, facilita la mejora en el flujo de conocimientos y en la efectividad de la organización. Comprende elementos de la estructura tecnológica que tiene la empresa y del nivel de uso y mejora de la tecnología; criterios sobre la mejora de los procesos productivos y sobre el soporte tecnológico de la información; así como del enfoque de inteligencia tecnológica.

15.- ESTRUCTURA TECNOLÓGICA

16.- USO DE LA TECNOLOGÍA

17.- MEJORA DE LA TECNOLOGÍA Y DE LOS PROCESOS

18.- TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

CAPITAL HUMANO

El papel decisivo de las personas, el CAPITAL HUMANO de la organización, para crear y explotar los activos tangibles e intangibles de la organización es considerado como algo clave en este modelo de desarrollo de las empresas cubanas. Se considera relevante el conocimiento explícito o tácito que es útil para la empresa y poseen las personas y equipos, su capacidad de aprender, y generar otros tipos de capital intelectual. Se incluyen los siguientes criterios:

19.- IDONEIDAD DEL PERSONAL

20.- FORMACIÓN

21.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

22.- ORGANIZACIÓN y NORMACIÓN DEL TRABAJO

IMPACTO EN LA SOCIEDAD

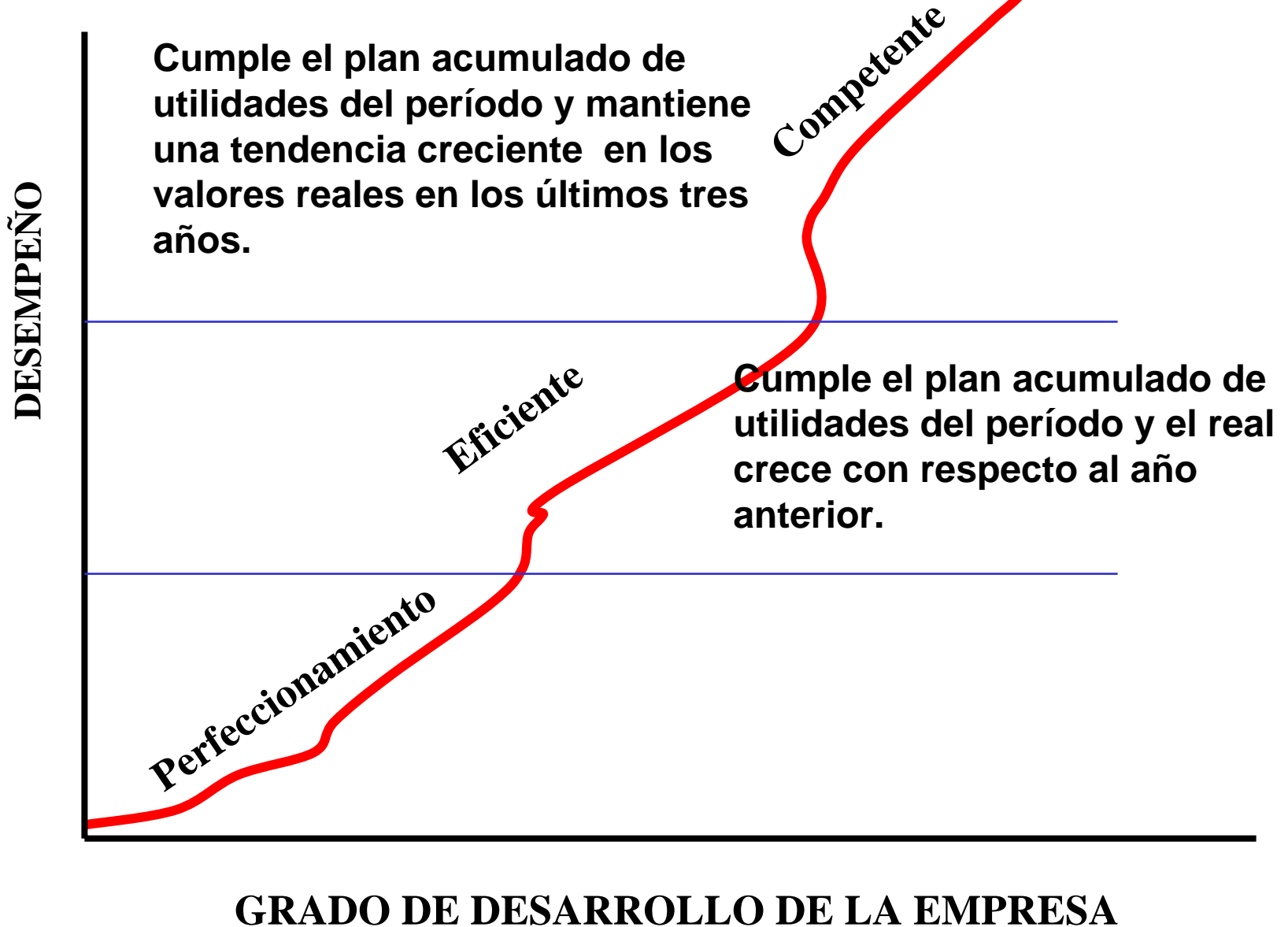
El compromiso permanente de la organización y el IMPACTO EN LA SOCIEDAD, es un área de evaluación muy bien considerada en este modelo. Se tiene en cuenta la huella, señal o cambio que se produce en el entorno por las acciones de la empresa. Comprende los reconocimientos y certificaciones otorgados a la organización por personas y organizaciones y por la sociedad en su conjunto. Se consideran los siguientes criterios:

23.- MEDIO AMBIENTE Y CALIDAD

24.- RECONOCIMIENTOS

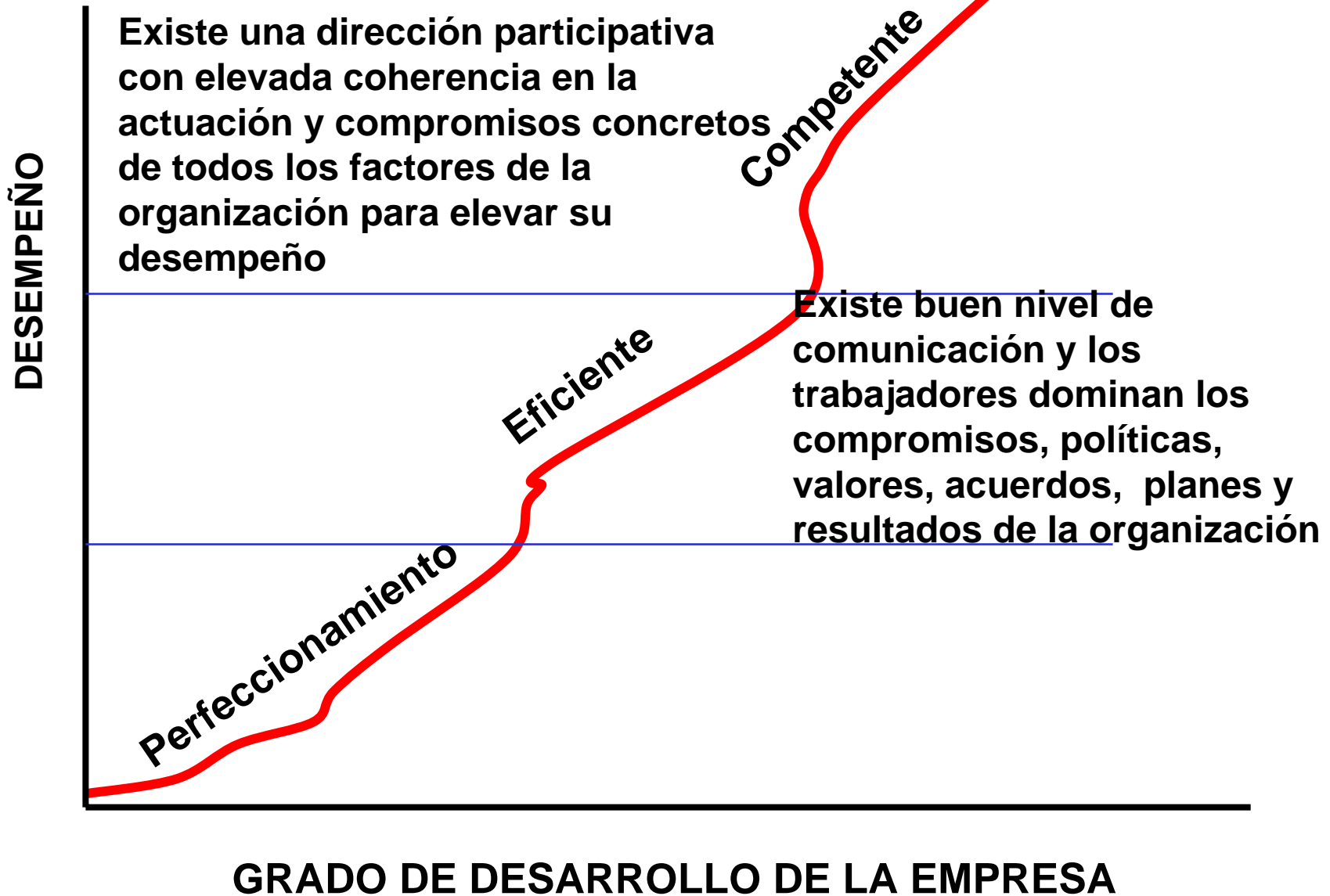


1.1.1 Cumplimiento del Plan de Utilidades



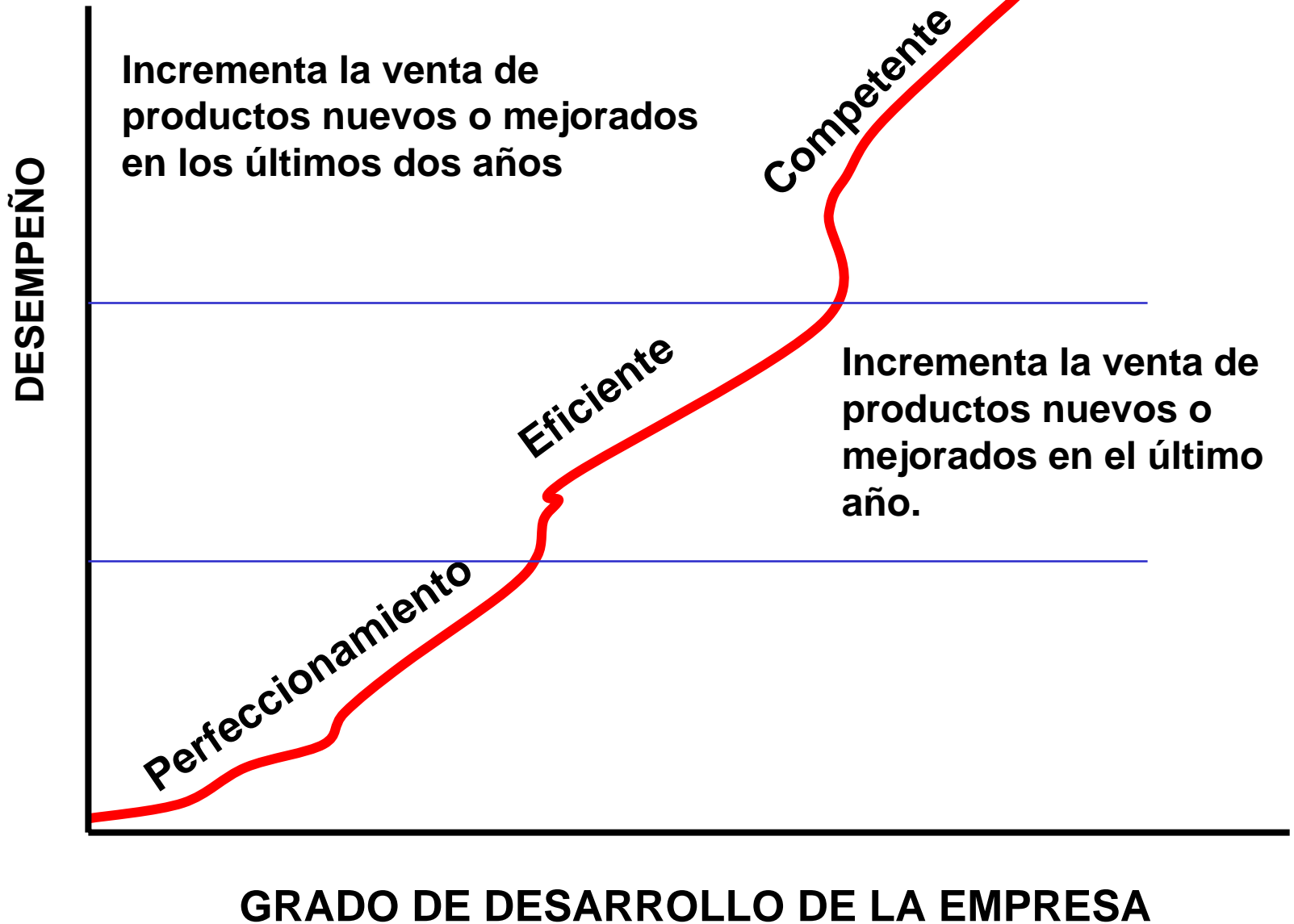


2.7.22 Nivel de comunicación y compromisos



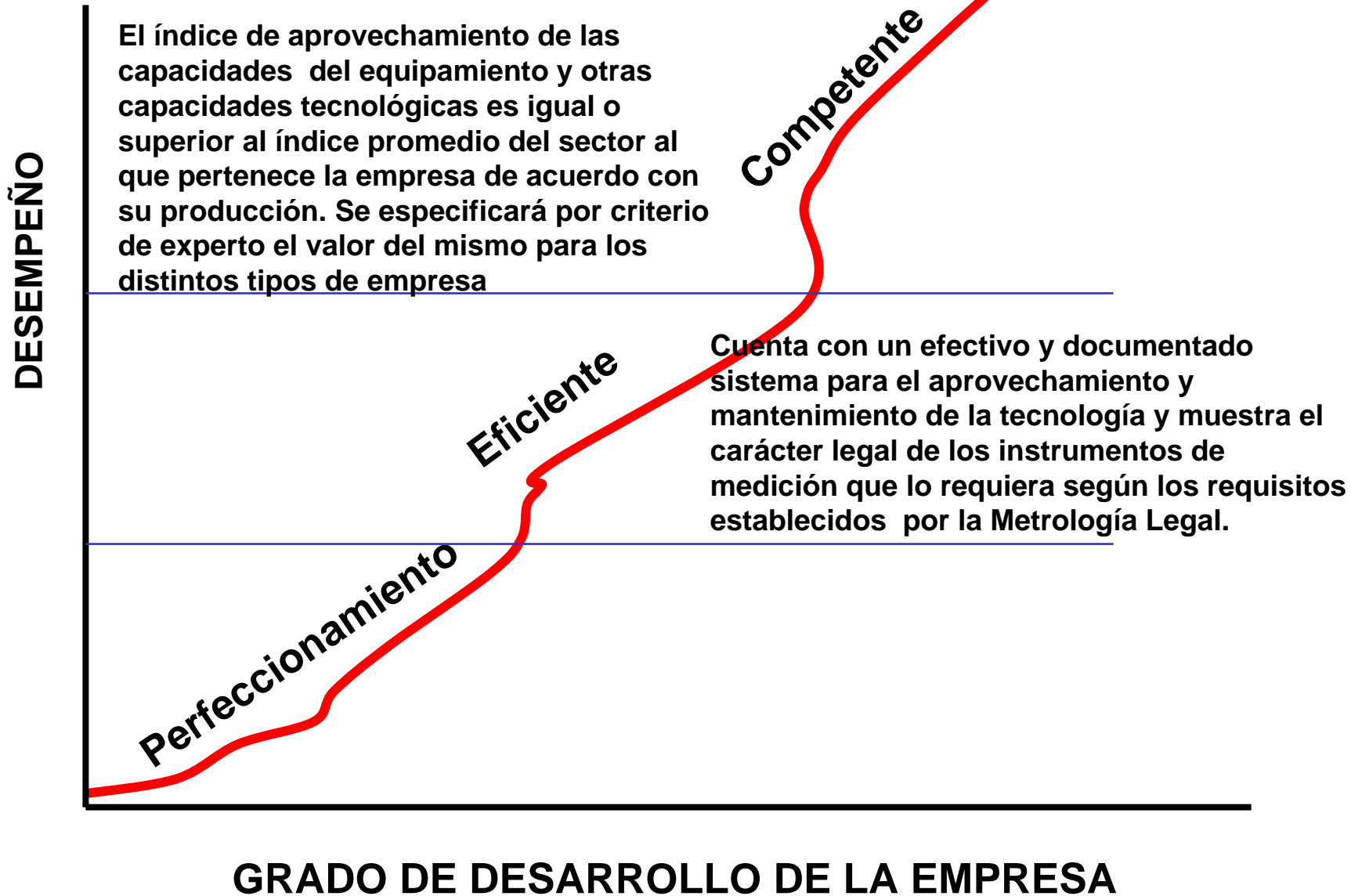


4.12.39 Ventas de productos nuevos o mejorados

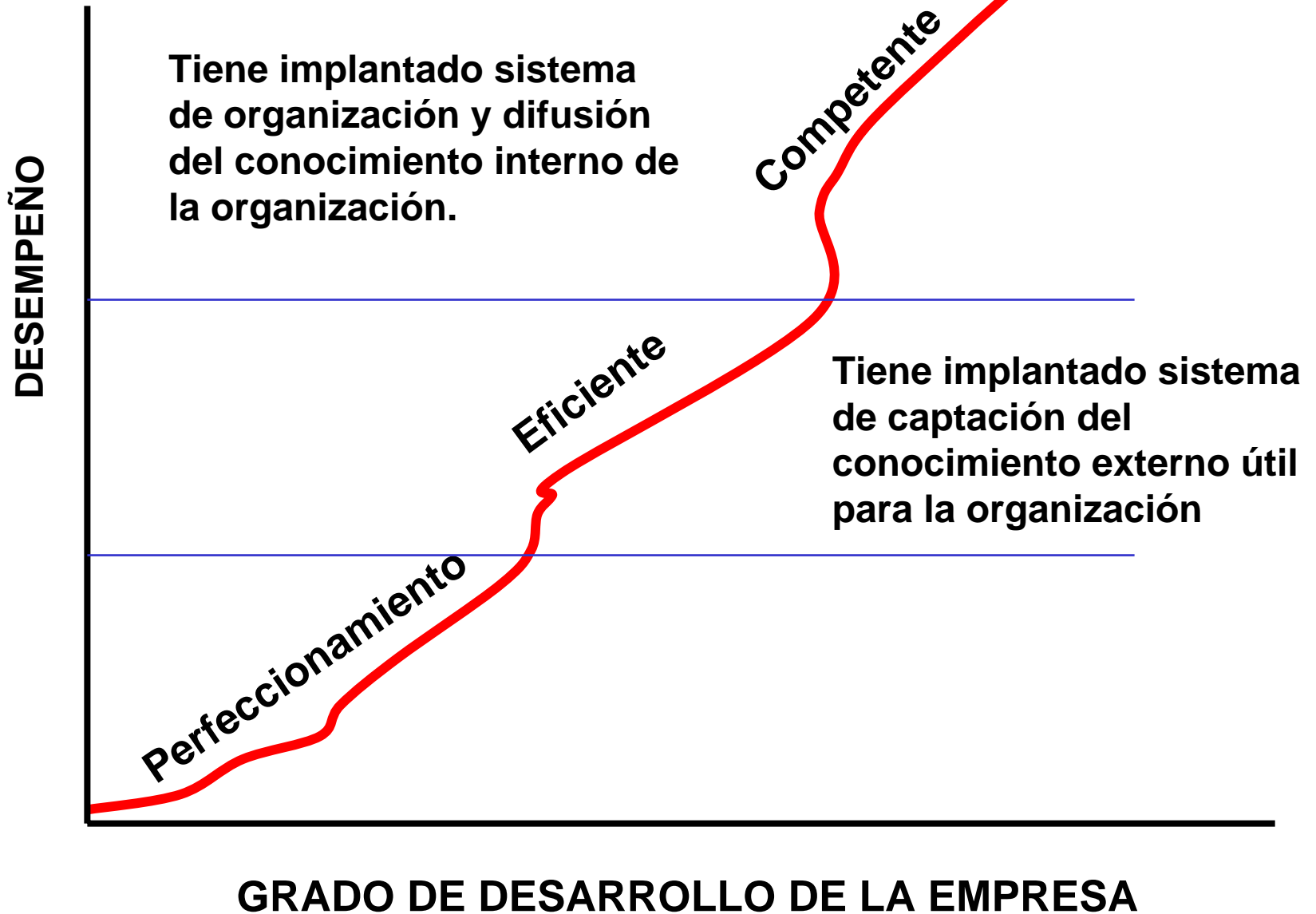




5.16.47 Aprovechamiento de las capacidades tecnológicas



6.20.58 Organización y Difusión del conocimiento





7.23.66 Gestión de la calidad

DESEMPEÑO

Tiene Certificado o Avalado el Sistema de Gestión de la Calidad en los últimos dos años según los requisitos establecidos en el Programa Conjunto GEPE-ONN. Los ensayos de los laboratorios de los requisitos de calidad de los productos de exportación deben estar acreditados.

Competente

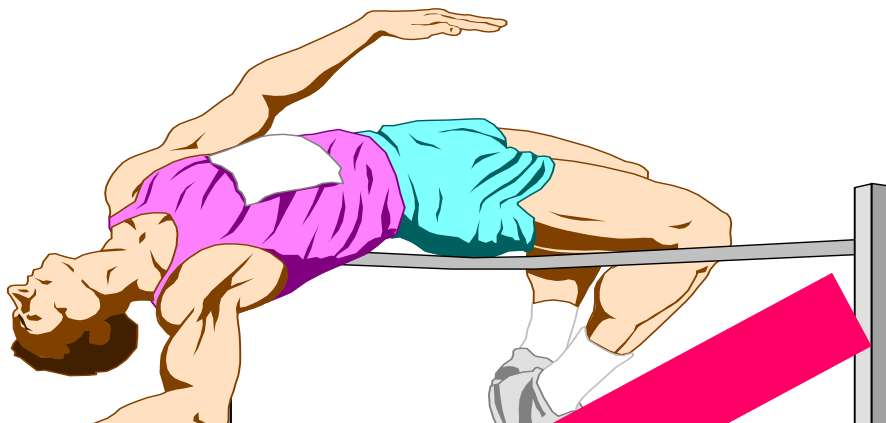
Tiene implantado el Sistema de Gestión de la Calidad según los requisitos establecidos en la NC-ISO 9001:2001 y cumplen con el Programa Conjunto GEPE-ONN. Posee el Aval de implantación del sistema de gestión de la calidad en el último año.

Eficiente

Perfeccionamiento

GRADO DE DESARROLLO DE LA EMPRESA

HERRAMIENTAS GERENCIALES BASICAS EN EL MODELO



SISTEMA DE INFORMACIÓN

SISTEMA DE CALIDAD

ESTRATEGIA CAPITAL HUMANO

ESTRATEGIA TECNOLÓGICA

ESTRATEGIA MERCADOTECNIA

PLAN EMPRESARIAL Y SISTEMA ECON. FINANCIERO

ESTRATEGIA GLOBAL

SISTEMA DE CONTROL



GESTIÓN
DEL CONOCIMIENTO
Y LA TECNOLOGÍA

GECYT

DECISION MULTICRITERIO
DECISION MULTICRITERIO
DECISION MULTICRITERIO
DECISION MULTICRITERIO

EVALUACION DEL DESEMPEÑO EMPRESA CUBANA

DECISION MULTICRITERIO
DECISION MULTICRITERIO

[regresa](#)

TIPOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA CUBANA

- AUTOEVALUACIÓN**
- EVALUACIÓN POR TERCEROS**
- EVALUACIÓN DE LA CONSOLIDACIÓN
DEL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL**

Herramientas que se utilizan en la Evaluación

- ***La matriz de Evaluación.***
- ***Las encuestas a trabajadores y a clientes de la organización.***
- ***Listado de evidencias.***
- ***La entrevista individual y grupal.***
- ***La observación.***
- ***Procedimientos matemáticos y herramientas informáticas.***

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS EMPRESAS

1. ¿ Tipo de negocio?

E. Comercializadora
E. Servicio
E. Manufacturera.

2.¿ Tipo de evaluación?

Auto evaluación
E. Externa

VALIDAR

3 ¿ Posición de la empresa?
utilizar el producto informático
EVALEMP

EFICIENTE
COMPETENTE

¿Qué obtenemos con la evaluación?

“ Altura de la varilla” a la que puede elevarse la Empresa.

“ El Pareto” recomendable para el Programa de Mejoras.

“Diploma” de reconocimiento como Empresa Eficiente, Competente

Lista de preguntas a responder

1. ¿Organización de alto desempeño?
¿Como se logra el Alto desempeño?
2. ¿Cómo desarrollar y evaluar a las organizaciones?
3. ¿Posible y útil construir modelos y sistemas de evaluación para lograr organizaciones de alto desempeño?
 - Una propuesta.
 - MYSIVALE (caso prototipo)
 - Ejercicio**

Ejercicio

Evaluación de la Empresa HabanaD, según MYSIVALE

RODOLFO FALOH BEJERANO, gecyt@ceniai.inf.cu

PLANTEAMIENTO

La empresa Habana D ha solicitado una evaluación externa según MYSIVALE y por ello se han cumplido ya las etapas siguientes:

- A) La empresa se preparó adecuadamente y se organizó el trabajo
- B) Durante dos días de trabajo de terreno un equipo de 4 expertos llegó a la conclusión de que la situación de la empresa es la que se describe en el anexo.

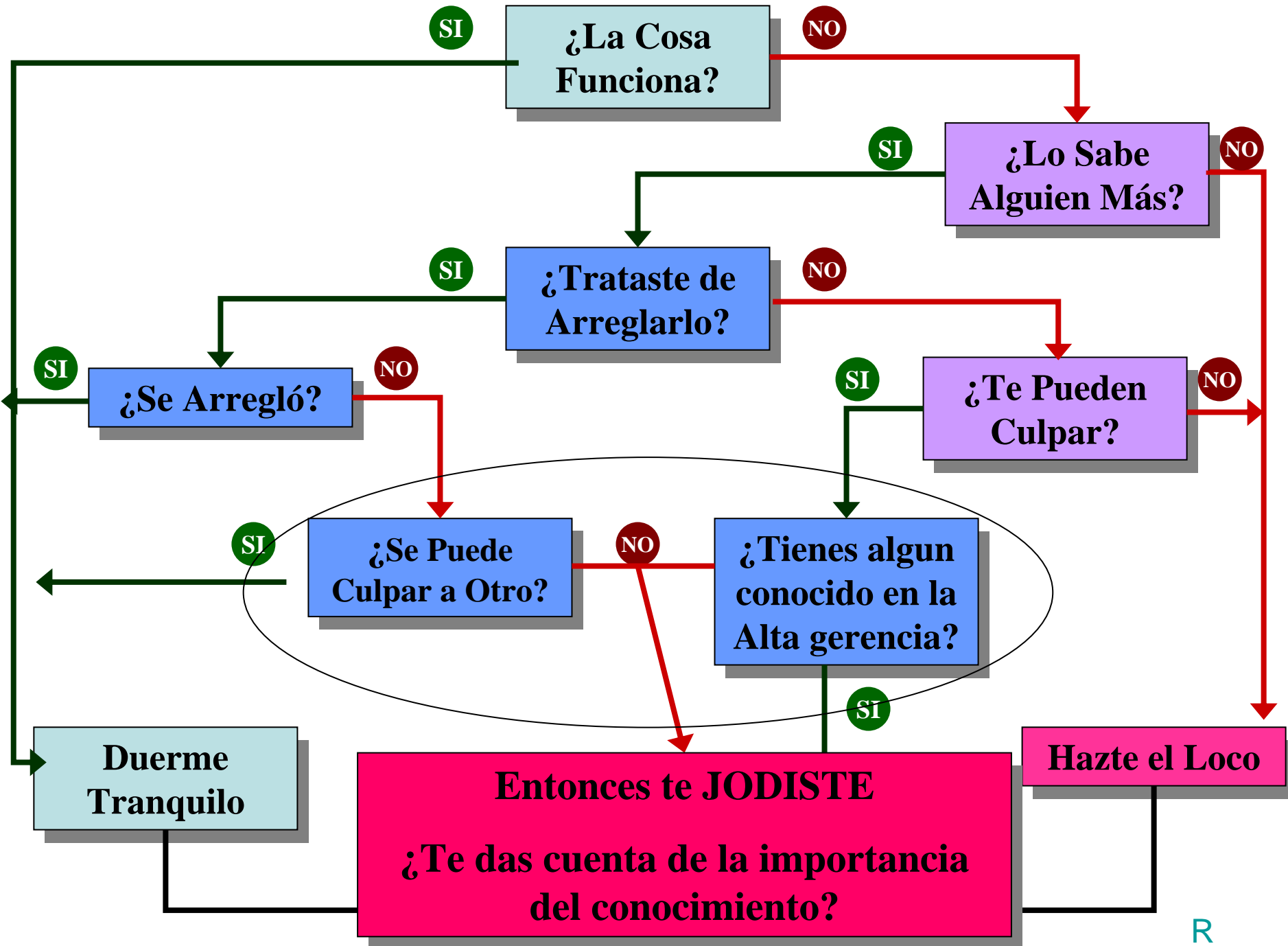
Se pide:

Estudiar el trabajo de terreno realizado y llegar a la conclusión de si la empresa puede o no considerarse como COMPETENTE.

Prepararse como equipo para discutir de forma preliminar el resultado con el Consejo de Dirección de la empresa

Preparar el conjunto de recomendaciones fundamentales para actualizar y mejorar el programa estratégico de Habana D

En caso de que se haga necesario firmar un contrato de servicio con Habana D para realizar la mejora de su programa estratégico y complementarla en su proceso de implementación por un periodo de dos años



¡Muchas gracias!