

CONTRIBUCIÓN AL PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA DETERMINACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO MEDIANTE UN ESTUDIO INTEGRAL A LA GESTIÓN DE DIRECCIÓN

Ms. TERESA TORRENTE SERA
Ms.C. CARLOS VILARIÑO CORELLA

RESUMEN

El presente trabajo fue realizado con el objetivo de diseñar y validar un modelo para la realización de Auditorías de Gestión a la Dirección, en diferentes entidades de la provincia de Holguín, como una forma de contribuir al perfeccionamiento de la gestión empresarial a través de una de las formas de control más importantes, la auditoría. Para cumplimentar dicho propósito, primeramente se efectuó una rigurosa revisión bibliográfica y se estudiaron diferentes definiciones sobre Gestión de Dirección, posteriormente se realizó una profunda investigación relacionada con las entidades objeto de estudio, para familiarizarnos con sus operaciones y funcionamiento interno, a continuación se aplicó el diseño del modelo para obtener como resultado final el perfil competitivo en la entidad.

Se utilizaron métodos como el análisis síntesis, histórico lógico e hipotético deductivo, entre otras aplicaciones para la implementación de la metodología, los que permitieron la detección de problemas estratégicos en las entidades objeto de estudio y que por lo tanto afectan su perfil competitivo.

Este modelo propuesto tiene gran importancia ya que es primera vez que se aplica en la realización de auditorías de gestión, posibilitando la investigación de todos los aspectos involucrados en la gestión de dirección y brinda a la entidad una propuesta de medidas correctivas o acciones de mejora con el objetivo de lograr una mayor efectividad en su gestión.

Conjuntamente con la determinación del perfil se aplica un software que permite procesar la información de manera que se observe gráficamente la situación de la percepción y real de la dirección en cuanto a su organización.

INTRODUCCION

El ritmo acelerado de los cambios en el entorno de cualquier organización impone exigencias para enfrentar esos retos que solamente con la voluntad de los

directivos no se podrán enfrentar. La formación, la experiencia, las habilidades para conducir los procesos, son ingredientes que van a tener entre otras variables de marcada influencia en el desempeño de las organizaciones empresariales.

Actualmente, a medida que el entorno de las entidades económicas se va transformando, estas se enfrentan a progresivos y acelerados cambios para lo cual requieren en el campo de las decisiones de información relevante, por lo que no le es suficiente contar con una evaluación de sus Estados Financieros, que como se sabe, es el análisis de la situación pasada. Desde luego, lo que se necesita entonces, es una visión futurista, con un enfoque que se concentre en la evaluación de las actividades que giran en torno al cumplimiento de las metas y objetivos que se tracen las organizaciones para ser más económicas, eficientes, y eficaces.

Comúnmente en las entidades se enfrascan en definir los problemas y sus causas, sólo a través de búsqueda de las informaciones a través de valores fríos, pero no mediante de análisis lógico cargado de un pensamiento lateral que urge de conocer la latencia de las variables independientes que generan desinformación e interfieren en la racionalidad de los procesos de tomas de decisiones.

Varias pueden ser las herramientas o instrumentos para el ejercicio del diagnóstico del estado de las cosas, pero las más comunes son los procesos de control interno en el orden interno y generalmente las auditorías.

Las auditorías de gestión juegan un rol fundamental ante esta situación, por cuanto permite medir la actuación de la administración en el pasado y en el presente, para mejorar el futuro. Esto implica que si bien es cierto que debemos evaluar el logro de los objetivos en un período determinado también debemos evaluar la gestión actual y su impacto hacia el futuro, pero a la vez no perder de vista la actuación en periodos anteriores.

¿Logran sus metas?, ¿Cómo lo logran?, depende del desempeño administrativo, la eficacia y la efectividad del administrador. En sí, el proceso administrativo incluye actividades relacionadas con la planeación, la organización, el liderazgo y el control.

Al conducir la organizaciones hacia sus objetivos, los administradores adoptan una serie de roles interpersonales relacionados con la información y toma de decisiones de gran envergadura y trascendencia para la organización que debe estar en correspondencia con una visión sistémica.

Hoy en día los administradores enfrentan el desafío de la competencia externa, mejoras en la productividad y toma de decisiones que sirven a la sociedad. Para enfrentar estos desafíos necesitan desarrollar una visión a largo plazo de la organización y de su lugar en el mundo; al tomar decisiones necesitan considerar los valores y requieren del talento y contribución de una diversidad culturalmente muy fuerte.

Las empresas estudiadas no se encuentran exentas de la influencia de esta situación, donde la gestión de la dirección juega un papel fundamental, pues no hay una buena planeación estratégica que logre una conciliación de las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización a fin de definir un sistema de objetivos y estrategias, y menos aún una buena implementación de las estrategias organizacionales, así como una evaluación con la pertinencia requerida del desempeño de la entidad económica y es por ello que se decidió implementar una tecnología que permita evaluar la Gestión de la Dirección en la Organización Empresarial.

La investigación realizada constituye una poderosa herramienta para la evaluación de la gestión de dirección en las Empresas de Producción y los Servicios de Holguín para asumir el compromiso de un cambio necesario ante el empuje de los cambios tecnológicos, en la gestión del conocimiento y por sobre todas las cosas el documento resultante es una fotografía que evoluciona dialécticamente desde el pasado reciente de la organización hasta la potencialidad del futuro a largo plazo.

Las actividades de control en categorías diferentes que se le realizan a las organizaciones empresariales a manera de auditorías propiamente dichas, en su informe final sólo significan lo que presenta dificultades, sin embargo a través de el Instrumento aplicado, las organizaciones conocen el nivel de las correcciones y las propuestas de mejoras, destacándose aquellas que requieren de urgencias para no caer en etapas correctivas, siendo el fundamento esencial el de prevenir. Es un instrumento ideal para lograr la concordancia con el sistema de Control Interno, ya que aquellos resultados que como fuente hoy no reciben la importancia que requiere, nutren a la gestión de la dirección.

El hecho de que las organizaciones conozcan de su estado y las posibilidades o potencialidades, así como realizar las correcciones sin el desgaste de no conocer hacia donde dirigir las acciones para mantener interconectados sus procesos como vía lógica de alcanzar un estado sinérgico efectivo. Por otro lado se evalúa la

organización de manera sistémica lo cual infiere que se generen compromiso por los resultados y el cumplimiento de las metas para mejorar la competitividad.

La novedad en sí radica en la aparición de propuestas de mejora con total pertinencia, separándolas de las acciones correctivas y la obtención de un perfil de la gestión de la dirección que resulta del diagnóstico integral.

Por su carácter integrador y su enfoque sistémico en la valoración de sus indicadores, facilita que su utilización sea de amplias posibilidades en aquellas acciones o actividades en que sea necesario un diagnóstico previo de la gestión de la administración, lo cual incluye la medición del desempeño por áreas y la determinación de las necesidades de acciones de capacitación. Constituye un componente para el Diagnóstico Estratégico de las organizaciones en la construcción de su Proyección Estratégica a largo Plazo.

DESARROLLO

La Dirección es un proceso que posee una naturaleza interactiva de gran influencia en cualquier sistema de gestión. Sus funciones generales están claramente definidas: Planificación o planeación, Organización, Liderazgo y Control, que por ser la última no es menos importante. Actualmente el ejercicio del control, posee muchas aristas en función del momento y el objetivo, así como depende de la filosofía organizacional, estando muy a tono con los nuevos tiempos y generación del control, el denominado el Control Interno y el Tablero de Comando el cual se trata de una de las formas de poner en funcionamiento un sistema de control interno, por lo que comprende cuatro aspectos distintos, pero al mismo tiempo correlacionados y que constituyen las funciones de programación, previsión, control y coordinación.

Sobre los factores ó variables que ejercen influencia en esta fase del proceso de dirección, y a modo de síntesis, en la literatura y a través de la consulta de varios autores se ha confeccionado el siguiente cuadro:

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL										
Autores	Liderazgo y	estilo	organiza	cional,	estructura	organiza	Operativa	Operativa	Operativa	Habilidades
	estilo	organiza	ional,	estructura	organiza	Operativa	Operativa	Operativa	Habilidades	
Menguzato - Renau	si	si	si	si	si	si	si	si		
F. Trullenque,	si	si	si	si	si					
R, Gárciga,	si	si	si	si	si	si				
T.Peters/R. Waterman	si		si	si	si	si				si
G. A. Steiner	si		si	si	si	si	si			
J. Stoner.	si	si	si	si	si	si	si	si		
Navas y Guerras	si	si	si	si	si					
G. Ronda Pupo	si	si		si	si		si			

El análisis confirma que:

- Las variables liderazgo para el cambio y estructura organizativa son considerado por todos los autores.
- Las variables cultura organizativa y recursos humanos son considerados por la mayoría de los autores.
- Que las variables operativización e institucionalización de la estrategia son considerados por algunos autores.
- Las variables: sistema (aspectos) informales y habilidades solo son considerado por un autor en cada caso.
- Que como promedio todos los autores contemplan por lo menos cuatro factores o variables.

El desempeño administrativo depende del papel de la Administración y se dice que hoy día quizás no exista actividad humana que sea más importante que la de administrar o dirigir, ya que la Admón. o dirección es esencial para asegurar la coordinación de esfuerzos individuales y donde muchos grupos organizados han aumentado de tamaño.

La eficacia con que una organización logra sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuan bien realicen su trabajo los administradores. Si los administradores realizan bien su trabajo es probable que la organización logre sus objetivos y si las principales organizaciones de un país logran sus metas, la nación, como un todo, prosperará.

En la actualidad existe un consenso de criterios a la hora de definir la Gestión.

Muchos son los países que abordan este tema para el eficaz funcionamiento de sus entidades, no quedándose atrás nuestro país, coincidiendo con sus homólogos al determinar los puntos importantes de la gestión.

Para la mayoría de las naciones de nuestro continente la Gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos. comprendiendo además todas las actividades organizacionales que impliquen el establecimiento de metas y objetivos, el análisis de los recursos disponibles, la apropiación económica de los mismos, la evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional y una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

Para Cuba la Gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del establecimiento, de una estrategia operativa que garantice la supervivencia y desarrollo de la misma, según el sistema social correspondiente; para esto la administración debe ser capaz de conseguir que los bienes producidos o los servicios prestados se obtengan con eficacia y que lleguen oportunamente al cliente y a la comunidad para lo cual será necesario que administre los recursos disponibles con economía y eficiencia.

Estos conceptos son de naciones diferentes, donde imperan sistemas sociales opuestos, sin embargo, al definir la gestión de la empresa lo hacen utilizando los mismos puntos:

- el análisis y utilización de los recursos disponibles con economía,
- el establecimiento de metas y objetivos,
- el desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la organización.

Dentro de la gestión juegan un papel preponderante la evaluación del desempeño a través de los indicadores que nos permitan determinar cuanto mas o menos se

acerca la organización a los criterios de efectividad requeridos.

FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

Para la valoración del desempeño organizacional no es frecuente encontrar vías que aseguren su ejercicio, sin embargo el trabajo presentado en diferentes eventos recientemente incluyendo la opción al Premio Nacional de la ANEC "Abel Santa María" de los autores Ms.C. Ing. Carlos Manuel Vilariño Corella (CEGEM) y la Ms.C. Lic. Teresa Torrente Sera (Departamento de Contabilidad) facilita una Tecnología que propicia realizar el diagnóstico de la gestión de la Dirección y a partir del mismo construir el Perfil Competitivo del Desempeño de la gestión de la Dirección, la cual consta de tres fases, las cuales son indicadas como:

FASE I: EXPLORACIÓN

1. Conocer el perfil competitivo actual
 - Cuestionarios.
 - Entrevistas.
 - Encuestas.
2. Análisis del cumplimiento del objeto social.
3. Revisión de documentos
4. Revisión del control interno

FASE II: DIAGNÓSTICO

1. Revisión de la visión sistémica:
 - a- Análisis interno
 - Identificar las áreas claves
 - Definir variables (procesos, precios, tecnología, decisiones)
 - Elaborar el perfil de fortalezas y debilidades
 - Construir una matriz de evaluación del factor interno
 - b- Análisis externo
 - Identificar las variables del entorno
 - Obtener y procesar información de dichas variables
 - Trabajar con técnicas y herramientas de predicción
 - Elaborar un perfil de oportunidades y amenazas
 - Construir una matriz de evaluación del factor externo
 - Conocimiento del mercado y los proveedores
 - Satisfacción del cliente
 - Análisis TESPE

3. Revisión de la visión estratégica.

- ¿Donde está la organización?

- ¿Para donde se proyecta?

- Planificación
- Organización
- Dinamización
- Evaluación
- Reajuste
- Responsabilidad

4. Verificar Misión y cumplimiento de objetivos.

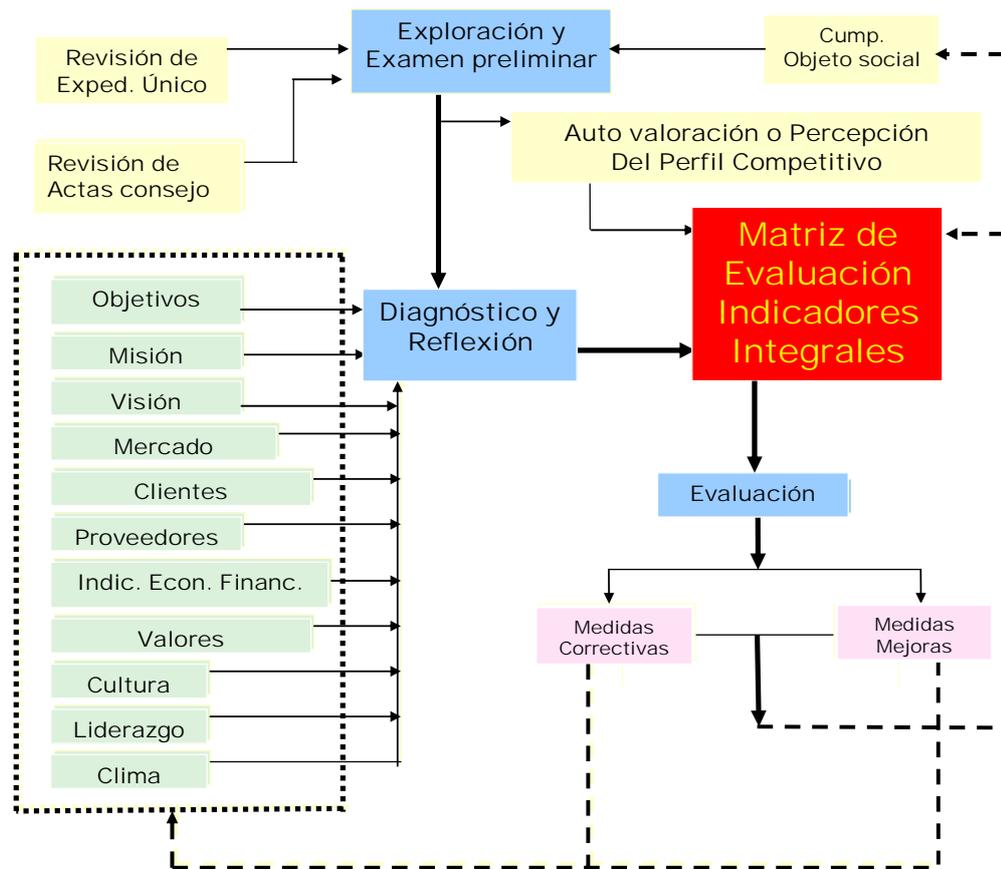
Toda la etapa de diagnóstico se apoya en las herramientas para el conocimiento y análisis de los valores compartidos, la cultura organizacional, el clima y liderazgo existentes en la organización.

FASE III: EVALUACIÓN

1. Propuesta de acciones correctivas.
2. Propuestas de mejoras.

El Modelo que representa gráficamente el proceso de implantación de las tres Fases de la Tecnología es el siguiente:

MODELO PARA LA DETERMINACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO DE LA GESTIÓN DE DIRECCIÓN



Para realizar la adecuada valoración de la entidad objeto de investigación se utilizará la tabla para tales efectos que es resultado de las Investigaciones realizadas recientemente por el Ms.C. Carlos Vilariño Corella, Profesor del Centro de Estudios de Gestión Empresarial de la Universidad de Holguín.

ESCALA PARA LA VALORACIÓN DE LAS ENTIDADES SEGÚN RESULTADOS DE EFECTIVIDAD EN SUS PROCESOS									
DESEMPEÑO DEFICIENTE		BUEN DESEMPEÑO				ALTO DESEMPEÑO		DESEMPEÑO DE EXCELENCIA	
Efectividad Baja		Efectividad Normal		Efectividad Media		Efectividad Alta		Efectividad Muy Alta	
0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0

A partir de los resultados alcanzados en la evaluación de los coeficientes de elasticidad, de relación percepción/diagnóstico y de efectividad de la gestión de dirección serán identificadas las áreas e indicadores que se integrarán a las propuestas a la entidad para su ejecución, las cuales son:

1. Propuesta de acciones correctivas.
2. Propuestas de mejoras.

La Representación gráfica de este proceso para la determinación del Perfil Competitivo de la gestión de Dirección se expresa en el siguiente grafico y responde con un enfoque sistémico a la propuesta de evaluación, a la vez que tiene su expresión en un enfoque a proceso, siendo su característica fundamental la interrelación durante el diagnóstico y la integración conceptual.

RESULTADOS OBTENIDOS

La propuesta aquí realizada fue aplicada en cinco entidades del territorio de la provincia de Holguín, obteniéndose los siguientes resultados:

- El Perfil Competitivo Empresarial ha sido determinado mediante un diagnóstico integral a la Gestión de la Dirección.
- De las cinco empresas estudiadas, dos clasifican como entidades de Alto Desempeño al lograr alcanzar un coeficiente de un 80,3% y un 74,5%.
- Dos de las entidades estudiadas clasifican como entidades de Buen Desempeño, corroborando la media de las empresas cubanas en las condiciones actuales.
- Una de las empresas evaluadas clasifica como de Efectividad Normal pero con Desempeño Deficiente.
- Los Principales Problemas que afectan el desempeño de las entidades evaluadas están relacionados con la ineficiencia en la ejecución de las actividades claves que limitan la eficacia de los procesos.
- Dentro de los problemas fundamentales definidos se resaltan dos por su influencia en la sinergia de los procesos: Métodos de Dirección y Estilos de Liderazgo, y la situación financiera.
- Se logran identificar potencialidades dentro de las entidades que permiten, a través de la efectividad en la ejecución de los procesos alcanzar mejores desempeños en las áreas claves definidas.

BIBLIOGRAFIA

1. BORREGO DÍAZ, Orlando. **La Ciencia de Dirección**. Algunos antecedentes y enfoque actuales. La Habana. Cuba. 1889. 124 p.
2. CARNOTA LAUZAN, Orlando. **Curso de administración para dirigentes**. Holguín 1985.
3. COLECTIVO DE AUTORES. **Auditoría de Gestión y resultados**. Microcampus. Universidad de Holguín. 2005.
4. "CUÁLES SON LOS VALORES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN"
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/35/valores1..htm>
5. De la Función Empresarial a la **Dirección Estratégica**. En: Revista Alta dirección. No. 109 Mayo- Junio. 1983. 51-57 p.
6. GULIARTE QUEVEDO, Yanelis. **Propuesta y Validación de un programa de Auditoría de Gestión para el área económica de la Universidad de Holguín**. (Trabajo de Diploma). Universidad de Holguín 2002.
7. INFANTES PÉREZ, Inés; SEISDEDOS RICO, Marlene. **Como elaborar referencias bibliográficas de documentos impresos y documentos electrónicos**.2003
8. KENNETH, J Albert. **Manual de Dirección Estratégica**. México 1984.
9. KOONTZ, Harold. **Elementos de Administración**. 614 p.
10.La implementación de la estrategia en su empresa, el liderazgo y los aspectos a evaluar para lograr la efectividad de la ejecución.
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/lirest...htm>
11.Los valores compartidos. Una herramienta para legitimar la implementación de la dirección estratégica en nuestras organizaciones.
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/16/valcomp.htm>
12. MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, Yoandra; REY ALMAGUER, Liudmila. **Propuesta y Validación de un Procedimiento Metodológico para realizar Auditorías de Gestión de Calidad en el área de cocina restaurante de la Villa El Bosque perteneciente a la cadena Islazul**. (Trabajo de Diploma). Universidad de Holguín 2004.
13. MENGUZZATO, Marina; RENU, Juan J. **La Dirección Estratégica de la Empresa**. Ciudad de la Habana 1998.

14. MEYER, Jean. **Objetivos y estrategias de la Empresa**. Ediciones de Deusto. S.A. España 1981. 468 p.
 15. PÉREZ ROJAS, Iván. **Programa y metodología de Auditoría de Gestión de Dirección Empresarial**. UBE Productora de Alimentos de Holguín 2004.
 16. Perfil Corporativo. Corporación COPEXTEL S.A.
 17. Revista Alta Dirección. No. 115. Mayo – Junio. 1984.
 18. Revista Alta Dirección. Abril 2002.
 19. RODRÍGUEZ CORREA, Yaíma; RAMAYO FAGUNDO, Tomas A. **Propuesta de una Guía Metodológica para desarrollar Auditorías de Gestión a las Empresas del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones**. (Trabajo de Diploma). Universidad de Holguín 2004.
 20. RODRÍGUEZ, Francisco J. Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa. Ciudad Habana 1991. 96 p.
 21. RONDA PUPO GUILLERMO A.. **Dirección Estratégica Integrada. Un Enfoque para integrar los niveles estratégicos, tácticos y operativos**. 2004.
 22. STONER, Jones. **Administración**. México 1984. Segunda Edic. 628 p.
 23. WEIHRICH, Heinz. **Excelencia administrativa: productividad mediante administración por objetivo**. Santiago de Cuba 1990. 298 p.
-