



# EL CONTROL DE GESTION EMPRESARIAL. CRITERIOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Dra. Ing. Maritza Hernández Torres. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. (CETDIR). Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría". ISPJAE.

## Introducción

De la propia naturaleza del Control de Gestión, -que en este marco se define como el proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla - se desprende la necesidad de determinar cuáles son los criterios que van a guiar la evaluación del desempeño de una organización.

Por otra parte, la evaluación del desempeño de una empresa, adquiere un gran significado para sus directivos, para sus trabajadores en general, para los accionistas (actuales y potenciales), para el banco, para el Estado, para los clientes, proveedores y competidores, porque indica la posición alcanzada por la empresa en el mercado, la tendencia de su desarrollo (si sólo sobrevive, o está en rápido crecimiento, si gana o pierde terreno frente a la competencia) y por tanto se puede concluir si las políticas y decisiones tomadas son las adecuadas conforme a los resultados esperados. Esto resulta válido tanto para una organización o para una parte de ella.

## Desarrollo

La medición y evaluación del desempeño empresarial se basa en múltiples criterios (5,8,11), en este trabajo se consideran los siguientes:

El sujeto de dirección dispone y actúa sobre cierto conjunto de **Recursos** para alcanzar un nivel de **Resultados** (en términos de cantidad y variedad de productos o servicios, calidad, plazos, ganancias entre otros) y lograr determinados **Efectos en el Entorno**, en términos de satisfacción de las necesidades del cliente o adecuación al uso. Los lados del triángulo expresan las relaciones entre los elementos o vértices, objeto de la gestión: ( Ver Fig.1)

- La relación Resultados/Recursos expresa el grado de **Eficiencia** con que fueron alcanzados los Resultados (la correspondencia entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos).
- La relación Efectos en el Entorno/Resultados expresa la **Eficacia** o la satisfacción que

provoca en el cliente el producto o servicio prestado, así como el impacto que provoca en el Ecosistema, basado en que hoy no se concibe el aumento de la productividad o mejora del desempeño al margen del equilibrio con la Naturaleza.

- La relación Efectos en el Entorno/Recursos expresa la **Mejora del valor** donde lo que se busca es elevar la adecuación al uso del producto o servicio, aumentar su valor añadido, utilizando los medios y las vías menos costosas (este es el campo del Análisis e Ingeniería del Valor).

Cada triángulo representa un nivel de desempeño correspondiente con la gestión realizada. Puede entonces compararse el *Triángulo Objetivo* (que establece el nivel de desempeño planificado) con el *Triángulo Real* (representando el desempeño real alcanzado en la ejecución del plan), esta relación expresaría el nivel de **Efectividad** del trabajo de dirección, útil para evaluar la calidad del trabajo

del sujeto de dirección, pero solo a corto plazo y a nivel local. El criterio definitivo es aquél que compara el Triángulo Real de la empresa con el *Triángulo de la Competencia* (Ver Fig. 2 ), lo cual indica la *posición competitiva del negocio*.

- Igualmente resulta necesario prestar atención al nivel de **Estabilidad**, indicando que las variables que intervienen en el proceso están bajo control estadístico (sujetas a su propia variación, sin presencia de variaciones asignables), que el proceso es predecible, lo cual es una exigencia básica y primaria para operar un sistema con eficacia y eficiencia.

El análisis de los procesos y actividades bajo estos criterios conducen a preguntarnos:

#### 1. ¿Actividad estable?

La actividad es estable si el parámetro o variable que se mide, cumple que:

$\text{Estabilidad} = 1 - (\sigma/x) \geq \text{patrón}$	(a)
--	-----

donde:

$\sigma$  : Desviación típica de la variable  
 $x$  : Valor medio de la variable,  $x = \sum Xi/n$

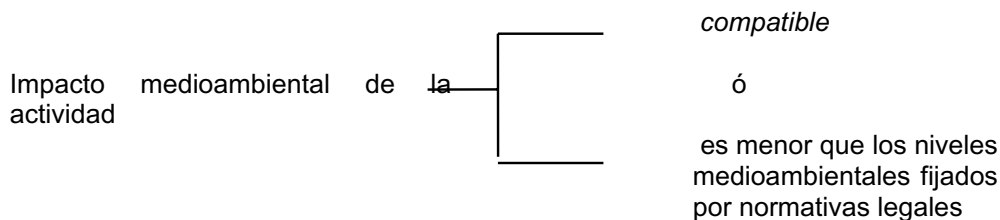
(b)

#### 2. ¿Actividad eficaz?

La actividad es eficaz si cumple que su salida o **output**, expresada en términos de cantidad, variedad, calidad, plazo y precio, satisface al cliente interno o externo, lo que se traduce en:

Necesidades del cliente (estándar mínimo que el cliente aceptará)	$\leq \text{output} \leq$	Expectativas del cliente (estándar más alto)
---	---------------------------	---

Siguiendo este mismo enfoque pero con otros parámetros se evalúa la satisfacción que logra la actividad en otros clientes, como los trabajadores, los accionistas y el medio ambiente entre otros.



La actividad sería eficaz, desde el punto de vista de los estudios de impacto ambiental, si el efecto que ella provoca sobre los factores del medio

ambiente (ecológicos, paisajísticos y socioeconómicos) es calificado como *compatible*. (1)

### 3. ¿Actividad eficiente?

La actividad es eficiente a condición de:

$$\text{Eficiencia} = \frac{f(\text{cantidad, variedad, calidad, plazo, precio})}{\text{Recursos}} \geq \text{patrón}$$

(c)

Los inductores de la eficiencia están asociados a trabajos sin valor agregado, por lo tanto:

- Identificar las actividades sin valor agregado para suprimirlas (retoques, tratamientos de reclamaciones, actividades redundantes, algunos controles de calidad, expeditación de pedidos

atrasados, manipulaciones innecesarias).

- Mejorar la capacidad de las actividades con valor agregado, suprimiendo aquella parte que constituye despilfarro, dentro de los límites que imponen el diseño del producto y el estado de la tecnología.

### 4. ¿Actividad con mejor valor?

El resultado de esta actividad debe cumplir con la relación

$$\text{Valor para el cliente/costo de la actividad} \geq \text{patrón}$$

(d)

Donde:

$$\text{Valor para el cliente} = \frac{\text{Función}}{\text{costo de adquirirlo y operarlo}} \quad (e)$$

Las respuestas negativas a las preguntas o criterios de desempeño, conducen a un proceso de búsqueda e identificación de las causas o inductores del desempeño, y sus correspondientes actividades, donde pueden aplicarse todo tipo de herramientas analíticas, diseño de experimentos, para validar las

hipótesis planteadas sobre relaciones causa / efecto entre los parámetros sujetos a investigación.

En resumen, se considera que la evaluación del desempeño de la organización debe medirse a través de los criterios siguientes: Estabilidad, Eficiencia, Eficacia y Mejora del valor ,

para los cuales si se toma como referencia a estándares normados o planificados, expresarán el nivel de Efectividad de la organización; y si se toma como punto de referencia a la competencia, entonces expresarán el nivel de Competitividad de la organización.

Sin embargo, hoy son muchas las empresas que todavía evalúan su desempeño únicamente con indicadores de eficiencia, desconociendo los efectos de sus acciones en el cliente, como por ejemplo aquellas que centran su atención en la rentabilidad de sus productos a espaldas de las preferencias del cliente: esta conducta se traducirá en almacenes llenos de productos terminados que no encuentran salida al mercado. Otras vierten sus desechos al medio ambiente, y buscan maximizar el

indicador de rendimiento de la inversión suprimiendo las instalaciones de tratamiento de residuales, dando una falsa imagen de ahorro y de eficiencia a costa de daños ecológicos y pérdidas a nivel de la sociedad.

En otros casos centran la evaluación de su gestión en la efectividad solamente, comparando los resultados reales con el plan, llegándose a falsas conclusiones si los planes fueron poco tensos y ocultan reservas de mejora del desempeño (como ejemplo se tiene a una empresa que sobrecumple su plan de producción pero mantiene niveles bajos de utilización de sus capacidades instaladas).

Otro caso de sobrevaloración del criterio de efectividad se ilustra en el ejemplo siguiente:

<u>INDICADOR</u>	<u>U.M.</u>	<u>AÑO ANTERIOR</u>	<u>SITUACION ACTUAL</u>	ENTORNO Situación del principal competidor
*Crecimiento de la ventas	%	10	15	20
*Crecimiento de la cuota de mercado	%	5	8	16
*Crecimiento del margen de beneficio	%	2	3	10

donde se evalúa el desempeño como satisfactorio basándose en que los indicadores actuales superan a los históricos ( al año anterior). Sin embargo una comparación con patrones del entorno muestra que el desempeño de la empresa no es satisfactorio, sino que está perdiendo terreno frente a la competencia.

Pero para hacer una adecuada evaluación del desempeño de una organización no bastan los criterios, hay que tener en cuenta otros elementos:

Por una parte el Sistema Informativo (SI) para el control de gestión combina dos tipos de información: económica-financiera y no financiera o de operaciones ( referida a los procesos técnicos, organizativos y motivacionales, que se traduce en información sobre calidad, ciclos logísticos, servicios a los clientes, prestaciones, innovaciones y otras). Sin embargo, una de las deficiencias más frecuentes que se observan es el predominio de información financiera, llegando a veces a reducir al control de gestión en un control económico (1,3,9). Igualmente se observa un divorcio entre estos dos tipos de

información al no establecerse relaciones funcionales entre las variables financieras y las variables físicas, lo cual impide llegar a las causas raíces que explican el porqué de un determinado nivel de desempeño.

Por otra parte, los indicadores de control de gestión (que pueden medir la eficacia, estabilidad, efectividad, eficiencia o mejora del valor) que comúnmente se encuentran en la bibliografía y en la propia práctica empresarial, aparecen con la orientación funcional tradicional (por áreas del negocio como Producción, Economía, Recursos Humanos, Ventas, Suministros, Investigación y otros), en detrimento del enfoque de proceso: de esta forma el control de gestión puede perseguir óptimos locales y desatender los objetivos de la organización.(2,4,10)

Gunn (6) en su libro sobre la fabricación en el siglo XXI, relaciona una serie de medidores de la excelencia empresarial para los diferentes subsistemas de la empresa como los de Contabilidad, Ventas, *Marketing*. Enfocados a medir: tiempo, desperdicios, costo, calidad, flexibilidad, valor añadido, productividad, uso de activos, integración de datos e información.

Sin embargo Goldrat (5) alerta sobre la necesidad de condicionar la definición de los indicadores a la precisión clara de los objetivos de la compañía, priorizando primero la importancia de lo que se mide y luego su indicador.

También es frecuente dar relevancia a los indicadores globales propios de la alta dirección de la empresa (como rendimiento del capital, ganancia, liquidez) y menos importancia a su desagregación por los niveles de dirección, pasándose por alto los mecanismos de conexión entre los indicadores globales y los locales, resultando difícil conocer si el proceso de toma de decisiones locales está

contribuyendo o no a las metas globales de la compañía.

Igualmente se sobrevalora la importancia de los indicadores en detrimento de los procedimientos para seleccionarlos, cayéndose a veces en recetas. Los indicadores son presentados como algo que se puede determinar a priori o prefijar a espaldas de los objetivos, las estrategias, las restricciones del sistema, los problemas críticos y la propia especificidad del objeto industrial.

Los indicadores pueden tomarse como referencia pero no deben incorporarse a priori en el SI de una empresa porque se corre el riesgo de disponer de muchos datos pero no tener la información pertinente para responder las preguntas gerenciales claves para una organización en particular.

## Conclusiones

- En la evaluación del desempeño de una organización intervienen numerosos criterios que de no ser tenidos en cuenta, conducen a conclusiones parcializadas que limitan la iniciativa y las acciones encaminadas al desarrollo integral de la empresa y la colocan en una posición desventajosa ante un entorno que evoluciona más rápido que ella.
- Se considera que la evaluación del desempeño de la organización debe hacerse con un enfoque multidimensional y medirse a través de los criterios siguientes: Estabilidad, Eficiencia, Eficacia y Mejora del valor, para los cuales si se toma como referencia a estándares normados o planificados, expresarán el nivel de Efectividad de la organización; y si se toma como punto de referencia a la competencia, entonces expresarán el nivel de Competitividad de la organización.
- No basta con determinar los criterios, para hacer una correcta

evaluación del desempeño de una empresa, se requiere también de una interacción armónica con otros elementos entre los cuales se encuentran:

- \* las estrategias, los objetivos de la organización y sus elementos críticos o restricciones
- \* los indicadores que forman parte del Sistema Informativo del Sistema de Control de Gestión
- \* los patrones que se toman como referencia
- \* la aplicación de los criterios de evaluación del desempeño tanto a nivel global como en los procesos locales para hacer posible el análisis de las causas raíces del nivel de desempeño alcanzado por la organización en general.

#### **Bibliografía referenciada**

1. Aguirre C. Y M. Liendo: *Evaluaciones de impacto ambiental*. Rev. DYNA, No. 4, Mayo, 1995.
2. Alvarez J. y Blanco F., *La contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua*. Revista Técnica Contable, 1993, p.20.
3. Bester Y., *Net-Value Productivity: Rethinking the Cost-of-Quality Approach*. Rev. Quality Management Journal, Oct. 1993, p.71.
4. García E., *El controlling moderno: Base del management*. Rev. Alta Dirección, No. 176, Jul-Ago., España, 1994, p.77.
5. Goldratt E., *El síndrome del pajar. Cómo extraer información del océano de datos?*. Ed. Castillo Monterrey, Nuevo León, México, 1992.
6. Gunn T., *21st Century Manufacturing. Creating, Winning, Business Performance*. Ed. Harper Business, N. York, 1992.
7. Hencoski P., *Managing Change: Real Productivity Improvements and Obtained by Planning, not Reacting*. Rev. Industrial Engineering, Abr. Vol. 19, No. 4, 1987.
8. Kaplan R., *Measures for Manufacturing Excellence*. Ed. Harvard Business School Series in Accounting and Control, Boston, 1990, p.408.
9. Kaplan R. Y Norton D., *The Balanced Scorecard. Measures That Drive Performance*. Rev. Harvard Business Review, Ene.-Feb., 1992.
10. Paez T., *Estrategia Empresarial y calidad de gestión*. Ed. Konrad-Adenauer, Caracas, 1994.
11. Rodríguez J. Y Bravo G., *Indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Ed. Nuevos Tiempos, Venezuela, 1991.





# ASUNTOS CLAVE SOBRE LAS NTIC PARA DIRECTIVOS, ESPECIALISTAS Y CONSULTORES.

Dr., MSc., Ing. Angel Luis Portuondo Vélez. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior.

## INTRODUCCIÓN

Leyendo el reciente libro "Business @ The Speed of Thought" del conocido Bill Gates (1) y dada la necesidad imperiosa del empleo eficaz y eficiente de las NTIC (Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), consideré interesante tomar algunas de las sugerencias y preguntas que hace el autor de dicho libro al final de cada capítulo, con el objetivo de divulgar un conjunto de aspectos que deben ser de obligado análisis y reflexión por nuestros directivos, especialistas y consultores en este colosal esfuerzo que se hace en el país y que forma parte del proyecto de Informatización de la Sociedad Cubana.

Las llamadas "Lecciones" y "Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital", como le llama Gates, las relacionaré en el mismo orden en que aparecen en su obra, aunque haremos algunos comentarios y recomiendo variar el enfoque con que se mire en algunos casos, ya que se pueden aplicar también, a mi criterio, en las actividades de servicio, independientemente de que al final se tocan algunas de estas como la Salud, Educación y Comunidad.

Este artículo, y sin lugar a dudas, la lectura del libro por los interesados, ayudará a especialistas y consultores a diagnosticar el funcionamiento de los

sistemas y conceptos en uso, así como para el diseño estratégico de los mismos, pudiendo emplearse en forma de "lista de chequeo" si lo estiman conveniente.

## LOS DOCE PASOS CLAVE

Según Gates, para hacer que el flujo de información digital sea parte intrínseca de la organización, deben seguirse doce pasos clave centrados en tres grandes áreas: El **Trabajo Calificado**, las **Operaciones** del Negocio y el **Comercio**.

### Para el Trabajo Calificado se debe:

- 1.- Insistir en que la comunicación fluya a través de la organización sobre correo electrónico de manera que se pueda actuar sobre las noticias con velocidad de reflejo. Esto se hace ya en Cuba en algunos organismos como el SIME y el MINBAS y evidentemente ha representado bastantes beneficios, sobre todo en eficiencia y eficacia, además de ahorros.
- 2.- Estudiar los datos de venta "on line" para encontrar patrones y compartir reflexiones fácilmente. Comprender las tendencias globales y personalizar el servicio para los clientes individuales. Evidentemente se debe partir de que la

organización hace esto ya, aunque sea a mano. Si no se hace hay que introducir el mecanismo de análisis y toma de decisiones que debe formar parte de una empresa real.

3.- Utilizar las computadoras personales para el análisis de los negocios y cambiar la forma normal de trabajo de los especialistas y asesores hacia un trabajo de pensamiento de alto nivel sobre productos, servicios y rentabilidad.

4.- Emplear herramientas digitales para crear equipos virtuales interdepartamentales que puedan compartir conocimientos y trabajar sobre las ideas de los demás en tiempo real y a través del mundo entero. Utilice los sistemas digitales para capturar la historia corporativa a fin de que pueda ser utilizada por cualquiera.

En este aspecto merece la pena detenernos un momento a reflexionar sobre el elemento “valores” de la organización. Precisamente una de las vías más fáciles que se puede tener hoy en día a mano para garantizar dejar para la Historia y las nuevas generaciones el legado de los valores revolucionarios de la entidad. Esa es la base de todo lo demás. Por medio de esto se puede tener una sala de historia “virtual”, donde este recogida la historia de la entidad, sus logros, sus fracasos, sus héroes y mártires, en fin lo que conforma los verdaderos valores organizacionales éticos, morales y revolucionarios. Eso se utilizaría para que los nuevos trabajadores conozcan los valores compartidos, afianzaría la cultura organizacional y ayudaría al desarrollo de los hombres y mujeres de la organización. (2)

5.- Convertir cada proceso con papeles en procesos digitales eliminando los cuellos de botella administrativos y liberando a los especialistas y asesores para tareas más importantes.

En este punto sería conveniente que los especialistas y directivos analizaran los verdaderos procesos empleando las diferentes técnicas y herramientas que para ello se utilizan a fin de poder tener

una clara idea de cuál es o son los procesos que añaden valor al producto o servicio y tomar las decisiones pertinentes. (3)

**Para las Operaciones del Negocio se debe:**

6.- Emplear herramientas digitales para eliminar puestos de trabajo de una sola tarea o convertirlos en puestos con valor añadido que utilicen las habilidades del trabajador calificado.

Sobre esto hay algunas cosas escritas, sobre todo en lo referente al llamado “enriquecimiento laboral”, que no es más que eso mismo, lograr concentrar en los puestos de trabajo varias tareas que puedan ser ejecutadas por la misma persona con nuevas habilidades. Hay otras formas de hacerlo, véase (4) y (5).

7.- Crear un lazo digital de retroalimentación para mejorar la eficiencia de los procesos físicos y mejorar la calidad de los productos y servicios creados. Cada empleado debe ser capaz de seguir fácilmente todos los elementos clave que necesita para su trabajo.

8.- Emplear los sistemas digitales para orientar inmediatamente las quejas de los consumidores hacia la gente que puede mejorar el producto o servicio. Esto da resultados asombrosos cuando se emplea adecuada y profesionalmente, aunque sea mediante documentos. Es una especie de “buzón virtual de quejas y sugerencias.....”

9.- Utilizar la comunicación digital para redefinir la naturaleza del negocio y las fronteras alrededor del mismo. Vuélvase más grande y más sustancial o más pequeño y más íntimo, según lo justifique la situación de los consumidores.

**Para el Comercio se debe:**

10.- Intercambiar información por tiempo. Reduzca el tiempo ciclo empleando transacciones digitales con todos los suministradores y socios, y transforme cada proceso del negocio en una entrega justo a tiempo.