



# **LA EFICIENCIA DE LA DIRECCION: UN ENFOQUE PARA SU EVALUACION.**

**Dr. Alexis Orlando Garcia Fleites.**

**Lic. Noyla Machado Noa.**

## **INTRODUCCIÓN**

De los problemas cruciales a los que se enfrenta el sector empresarial actual y específicamente el sector azucarero, uno es el dilema de la productividad ¿Qué factores la influyen y Cómo incrementarla? son interrogantes constantes a los cuales se enfrentan los cuadros. Sin embargo, cada vez más importancia como causa y solución del mismo se le está confiriendo precisamente a la dirección y al desempeño propiamente de los dirigentes; por cuanto la dirección tiene que dirigir y esto no implica una conducta pasiva, adaptable, sino que significa actuar para hacer que los resultados deseados tengan lugar. Peter F. Drucker en su libro "La Gerencia de empresa" expone que la gerencia va mucho más allá de la dirección y la adaptación pasiva. Su acción implica la responsabilidad de intentar darle forma al medio económico, de planear la iniciación de cambios en ese medio económico y llevarlos a cabo, de rechazar constantemente las limitaciones que las circunstancias económicas oponen a la libertad de acción de la empresa. Para este especialista "Lo posible - las condiciones económicas del economista- es solamente un polo en la dirección de un negocio. Lo deseable en el interés de la empresa es otro. Y si bien el hombre no puede nunca dominar realmente su medio y está siempre retenido por apretado abrazo de las posibilidades, es tarea específica de la gerencia hacer primero lo posible y luego real lo deseable. La gerencia no es una nueva criatura de la economía: es también una creadora. Y solamente dirige en la medida en que domina las circunstancias económicas y las altera mediante su acción dirigida y consciente. Dirigir un negocio significa por lo tanto dirigir mediante objetivo".<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Drucker, F. Peter (1954). La Gerencia de Empresa. Iª Edición: Buenos Aires: Editorial Sudamericana, p24.

Lo anteriormente señalado constituye un factor decisivo en el actual proceso de perfeccionamiento empresarial que se viene desarrollando en la industria azucarera y que persigue como objetivo fundamental elevar la productividad y la eficiencia en cada una de los complejos agroindustriales y empresas de apoyo, y con ello, la calidad de vida de los trabajadores; por eso los cuadros de dirección en esta importantísima industria deberán instrumentar las técnicas más avanzadas en la gestión empresarial sobre la base de la correcta aplicación del enfoque participativo de los trabajadores en todo el proceso de dirección que asegure no solo la elevación del nivel de desempeño individual de cada uno de sus miembros sino que también garantice incrementar y diversificar la producción y/o los servicios que prestan en correspondencia con las capacidades instaladas de manera eficaz y eficiente sustentando los resultados en un proceso continuo de innovación y gestión tecnológica como elementos esenciales básicos en el diseño de estrategias y acciones necesarias para el cumplimiento exitoso de los objetivos previstos.

En tal sentido se pone de manifiesto que en las actuales circunstancias en las que cada vez mas se exige que los equipos de dirección (llámese consejos de dirección) en cada uno de las empresas azucareras, sean mejores conductores de todo el proceso de dirección de manera tal que puedan convertirlas en empresas de éxitos y altamente competitivas; de ahí la necesidad de buscar las vías y los métodos que garanticen medir la eficiencia de la dirección y su influencia en los resultados económicos productivos obtenidos en cada complejo agroindustrial, en correspondencia con las condiciones propias en las cuales se lleva a cabo el trabajo gerencial en la agroindustria azucarera cubana.

El presente trabajo tiene como objetivo Exponer un Procedimiento para Evaluar la Eficiencia de la Dirección en las condiciones de los complejos agroindustriales azucareros como elemento de significativa importancia en el éxito de su gestión, así como los resultados de su aplicación en empresas azucareras de la región central del país.

## *DESARROLLO*

Con frecuencia se asume que la eficiencia significa simplemente una reducción en los costos o que se trata de un principio o técnica de ingeniería, sin embargo es altamente reconocido en la literatura especializada que la eficiencia es un concepto fundamental en todo el proceso de dirección, y que sólo podrá obtenerse eficiencia en la dirección, únicamente estableciendo un equilibrio adecuado entre cinco elementos: calidad, cantidad, tiempo, método y costo. De forma que cuando se habla de alcanzar la

eficiencia en la dirección, se está aspirando a lograr una condición óptima de costos directos de producción y del resto de los elementos señalados.

Ahora bien, al abordar el termino de eficiencia en la dirección se debe partir del criterio fundamental de que la eficiencia en la dirección es aquello que resulta más útil para la gestión integral de la empresa. Sin embargo, lo más útil tiene amplias implicaciones, ya que comprende responsabilidades humanas, materiales y de tiempo, de ahí que la eficiencia en la dirección deba representar no solamente economía de costos, sino también ventajas en otros valores que no pueden ser medidos fácilmente en dinero (intangibles).

Lo anteriormente señalado nos permite definir a la eficiencia de la dirección, como: “la calidad de la eficacia, competencia y capacidad de producción(...) el concepto que caracteriza la existencia de una buena dirección y una realización adecuada del trabajo; el cumplimiento de ambas funciones de forma armónica y combinada.”<sup>2</sup> Concepto que suple las insuficiencias intrínsecas en las definiciones existentes en la literatura cuando abordan indistintamente eficiencia y eficacia en la dirección como conceptos aislados y en aparente contradicción.

*Una experiencia significativa en la evaluación de la eficiencia de la dirección fue desarrollada por los autores<sup>3</sup>, al presentar un procedimiento que integra los elementos esenciales de la eficiencia de la dirección y que toma en cuenta las características y particularidades de las prácticas gerenciales en las condiciones de la agroindustria azucarera cubana. En tal sentido, el procedimiento propuesto consta de los siguientes pasos:*

1er Paso: Búsqueda de la base informativa y recopilación de datos.

2do Paso: Cálculo de los porcentos de cumplimiento, de los valores comparativos por indicador y determinación de los índices sintetizadores por grupos de indicadores

$(I_g ; I_e ; I_c)$ .

3er Paso: Determinación del índice sintetizador de las funciones de dirección (ifd).

---

<sup>2</sup> Petercen y Plowman (1961). Organización y Dirección de Empresas. Unión Tipográfica. 1ª Edición. México: Editorial Hispanoamericana, p518.

<sup>3</sup> García Fleites A. O (1997) Procedimientos para la Evaluación de la Eficiencia de la Dirección y el Desempeño Profesional de los Cuadros en los Complejos Agroindustriales Azucareros Cubanos. Tesis de Doctorado en Ciencias Económicas

4to Paso: Sustitución de los valores en la expresión matemática y determinación de los niveles de eficiencia de la dirección empresarial (E).

5to Paso: Determinación de las excepciones existentes en las empresas.

6to Paso: Análisis de las principales deficiencia (excepciones) encontradas.

7mo Paso: Elaboración de un plan de medida o plan de acción.

La expresión matemática de las relaciones de dirección empleadas equivale a :

$$E = I_g \alpha_g + I_e \alpha_e + I_c \alpha_c + I_{fd} \alpha_{fd} \quad (1)$$

donde:

E : Nivel de eficiencia integral de la dirección empresarial

$I_g$  : Índice sintetizador de los indicadores globales

$I_e$  : Índice sintetizador de los indicadores específicos

$I_c$  : Índice sintetizador de los indicadores complementarios

$I_{fd}$  : Índice sintetizador de las funciones de dirección

$\alpha$  : Coeficiente de ponderación asociado a cada índice sintetizador con los valores siguientes:

$$\alpha_g = 0,30$$

$$\alpha_e = 0.20$$

$$\alpha_c = 0.10$$

$$\alpha_{fd} = 0.40$$

Condición a cumplir:  $E \leq 1$

Los índices sintetizadores se determinan por grupo de indicadores (globales, específicos, complementarios) y su forma de determinarlo es mediante la productoria de los valores comparativos obtenidos en cada uno de los indicadores que conforman el grupo. A su vez, cada índice sintetizador va acompañado por su correspondiente coeficiente de ponderación.

Los coeficientes de ponderación son valores que caracterizan el peso e importancia que representa cada grupo de indicadores (globales, específicos y complementarios) en el contexto general de la eficiencia de la dirección, se considera como criterio rector el considerar que del 100 % de la eficiencia con la que debe desempeñarse la dirección, el 60 % le corresponde a los indicadores caracterizadores de los resultados productivos; por cuanto la esencia de todo proceso de dirección está en obtener resultados concretos; mientras que el 40 % restante va a estar condicionado por el comportamiento administrativo, es decir, por el desarrollo efectivo de las funciones de dirección. Por supuesto, tanto la composición de los índices sintetizadores, como, de los correspondientes valores de los coeficientes, estarán en correspondencia, con las características y particularidades del sector que será objeto de evaluación.

La determinación del índice de las funciones de dirección se realizó a través del cálculo de la media  $\bar{X}$  por cada función evaluada a los encuestados y posteriormente el cálculo de una gran media  $\bar{\bar{X}}$  como se aprecia a continuación:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} \quad (2)$$

donde:

n : No. de preguntas por funciones.

$x_i$  : evaluación obtenida en cada pregunta correspondiente a las funciones.

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n \bar{X}_i \cdot n_i}{\sum_{i=1}^n n_i} \quad (3)$$

donde:

$n$  : No. de personas encuestadas.

$\bar{X}$  : media de las puntuaciones obtenidas por funciones.

Una experiencia significativa de evaluación de la eficiencia de la dirección , se muestra a continuación, en las condiciones de complejos agroindustriales de la provincia de villa clara, en la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Niveles de eficiencia de la dirección en Complejos Azucareros.

Empresas Azucareras	Nivel de eficiencia de la dirección (%)
C.A.I. Heriberto Duquesne	33.02
C.A.I. 10 de Octubre	46.83
C.A.I. Efraín Alfonso	30.58
C.A.I. José Ma. Pérez	38.33
C.A.I. Marcelo Salado	39.64
C.A.I. Panchito Gómez Toro	44.94

Como se puede observar, a pesar de que la mejor empresa azucarera de la provincia en el momento de la evaluación, fue el 10 de Octubre. El 46.83% de eficiencia en la dirección alcanzado, refleja claramente que la influencia de la dirección en esta empresa azucarera en los resultados productivos obtenidos ha sido baja existiendo reservas internas en el equipo de dirección que no fueron explotadas convenientemente. Las principales insuficiencias presentadas por índices de indicadores, al ser comparados con el resto de las empresas evaluadas, a partir de un enfoque de benchmarking, se resumen a continuación:

-Índice Global: Gasto material por peso de producción bruta  
Rentabilidad general.  
Consumo energético del sistema nacional.

-Índice Específico: Costo de operación en C.A x 100@ de caña procesadas.  
Procesamiento de caña en centros de recepción.  
Toneladas métricas de caña por kilómetro transportada

-Índice Complementario: Evolución de los saldos de cuentas por cobrar.  
Producción de piezas de repuesto.  
Recuperación de piezas de repuesto.  
Promedio de kilogramos de productos de autoconsumo entregados al trabajador.  
Índice de frecuencia de accidentabilidad

En cuanto al desempeño propiamente de la dirección, se puede observar, que la influencia en los resultados alcanzados también fue baja. Las principales excepciones por función, se muestran a continuación

- Función de Planificación:

- + No se establecen premisas de planeación consistentes y coordinadas con los demás miembros del equipo a que pertenece.
- + Hay falta de visión futura en asumir compromisos superiores de planificación y su adaptación al entorno.
- + No se apoya a los subordinados en la búsqueda y obtención de la información necesaria para que desarrollen su proceso de planeación.
- + Falta de trabajo con prioridades y no se exige que los subordinados directos hagan lo mismo.

- Función de Organización:

- + No hay entendimiento de la naturaleza de las relaciones entre la línea ejecutiva y funcional.
- + No se asegura que exista correspondencia entre los objetivos, funciones y tareas a desarrollar en cada puesto.
- + No se coordina e integra el trabajo del personal, enfocado al logro de resultados superiores.

- Función de Dirección:

- + Se carece de un sistema de estímulo eficaz que sea capaz de incentivar a los subordinados.
- + El trabajo de equipo se utiliza en cierta medida y muy poco para lograr esfuerzos cooperados.
- + Existe poca habilidad en la selección y uso efectivo de la información relevante para el desempeño de sus funciones.

- Función de Control:

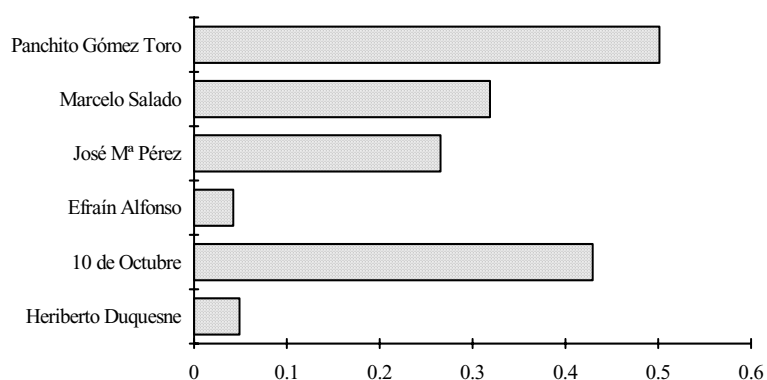
- + No se elaboran sistemas de control que permitan reflejar las excepciones oportunamente.



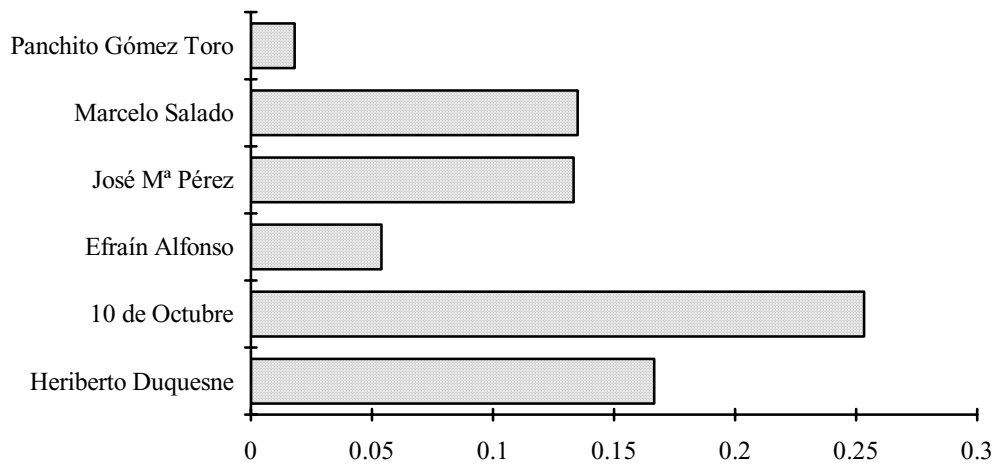
- + El dirigente no cuenta con un sistema de información para desarrollar su trabajo.
- + En muy poca magnitud se utiliza y promueve el análisis económico como herramienta de dirección.
- + No existe eficiencia en la selección de los puntos críticos de control, en el cumplimiento efectivo de los planes trazados y tampoco se promueve el desarrollo de esta actividad en los subordinados

Una representación gráfica de los elementos abordados se puede apreciar en las siguientes figuras .

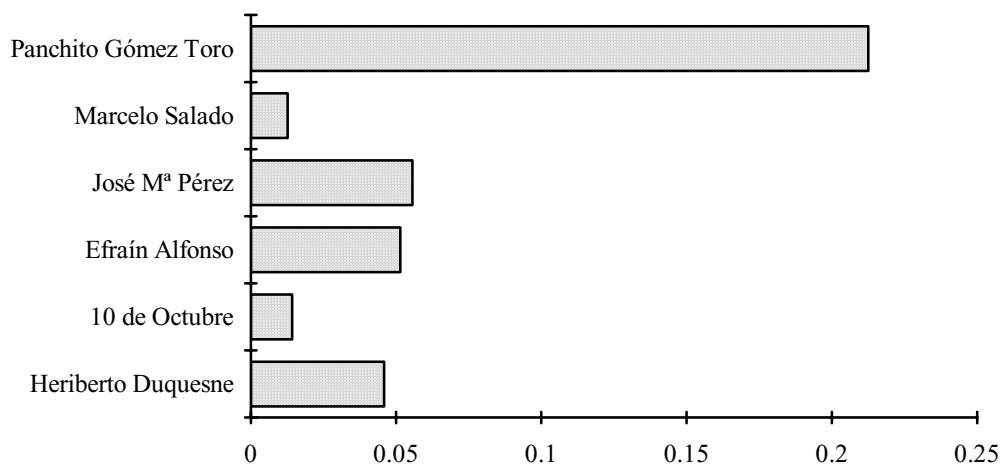
#### Indice Sintetizador de los Indicadores Globales



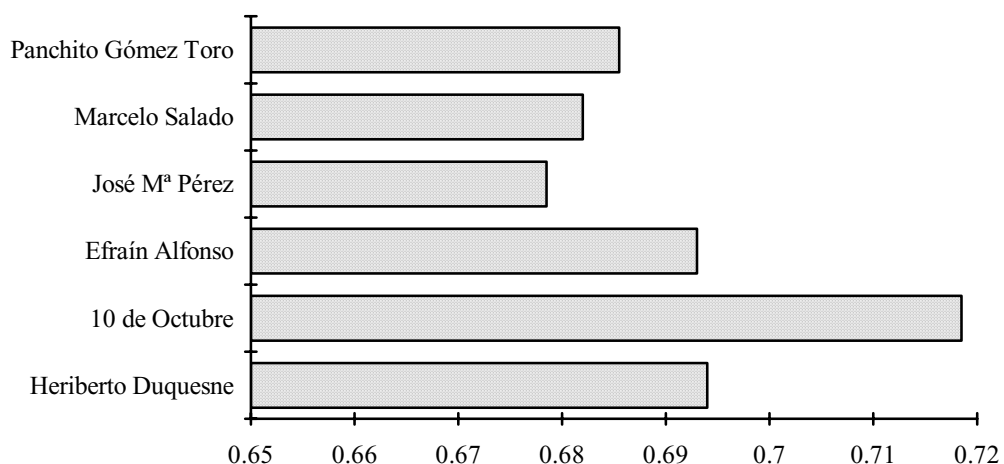
#### *Indice Sintetizador de los Indicadores Específicos*



*Indice Sintetizador de los Indicadores Complementarios*



### *Índice Sintetizador de las Funciones de Dirección*



## CONCLUSIONES

En resumen, los aspectos abordados durante el desarrollo del trabajo y los resultados concretos obtenidos a través de la practican investigativa en las condiciones del sector azucarero cubano reafirma la importancia que reviste para el perfeccionamiento de la gestión empresarial contar con procedimientos capaces de asegurar de manera sistemática la evaluación de la eficiencia de la dirección en cada organización productiva, lo que permitirá entre otros aspectos revelar las principales deficiencias que entorpecen una mayor influencia de la dirección en los resultados finales alcanzados y poner al descubierto las principales excepciones sobre las cuales los cuadros dirigentes deberán centrar su atención y esfuerzos y de esta manera asegurar la ejecución del proceso de toma de decisiones de, efectivo y racionalmente fundamentado.