

Experiencia de buenas prácticas en el sector cooperativo

Evaluación y perfeccionamiento de las funciones del proceso de dirección en una empresa tabacalera



Evaluation and improvement of the functions of the management process in a tobacco enterprise

Avaliação e refinamento das funções do processo de gestão em uma empresa de tabaco

Dainel Falcón Corrales¹  0000-0002-4230-0576  dainel.falcon@upr.edu.cu

Anisley Herrera Pineda¹  0000-0002-2679-6401  any@upr.edu.cu

Aidelisa Álvarez Gutiérrez¹  0000-0002-5784-0444  alvaresaidelisa@gmail.com

Luis Alberto Estrada Hernández¹  0000-0003-3025-8814  scanor.luis@gmail.com

¹ Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Pinar del Río, Cuba.

Recibido: 11/02/2022

Aprobado: 22/04/2022

RESUMEN

La Administración enmarca la mayoría de los elementos indispensables para garantizar la gestión y el cumplimiento de los objetivos en una empresa, mientras que la dirección o gerencia de cualquier entidad tiene la responsabilidad de velar por el uso de los recursos de forma tal que se alcancen los resultados planificados. Basándose en esto, se realizó un estudio de las diferentes definiciones de dirección, así como de cada una de las funciones que componen el proceso de dirección en la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco San Luis, con el objetivo de evaluar el funcionamiento del ciclo directivo en dicha entidad y proponer una serie de medidas enfocadas en mitigar las debilidades encontradas. Para ello se aplicó una entrevista a directivos y trabajadores cuyo resultado, sumado al estudio bibliográfico y otras metodologías, trajo como resultado una serie de medidas y

recomendaciones a la dirección de la entidad. Se concluye proponiendo acciones de generalización tanto para las Unidades Empresariales de Base subordinadas como para otras empresas del sector.

Palabras clave: administración; dirección estratégica; ciclo directivo.

ABSTRACT

The Administration frames most of the indispensable elements to guarantee the management and the fulfillment of the objectives in an enterprise, while the direction or management of any entity has the responsibility to watch over the use of the resources in such a way that the planned results are achieved. Based on this, a study of the different definitions of management, as well as of each of the functions that make up the management process in the Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco San Luis was made, with the objective of evaluating the functioning of the management cycle in this entity and proposing a series of measures focused on mitigating the weaknesses found. To this end, an interview was conducted with managers and workers, the results of which, together with the bibliographic study and other methodologies, led to a series of measures and recommendations to the entity's direction. It is concluded by proposing generalization actions both for the subordinate Base Business Units and for other enterprises in the sector.

Keywords: administration; strategic direction; management cycle.

RESUMO

A Administração enquadra a maioria dos elementos indispensáveis para garantir a gestão e o cumprimento dos objetivos em uma empresa, enquanto a direção ou gestão de qualquer entidade tem a responsabilidade de zelar pelo uso dos recursos de tal forma que os resultados planejados sejam alcançados. Com base nisso, foi feito um estudo das diferentes definições de gestão, bem como de cada uma das funções que compõem o processo de gestão na Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco San Luis, com o objetivo de avaliar o funcionamento do ciclo de gestão nesta entidade e propor uma série de medidas focadas em mitigar os pontos fracos encontrados. Para este fim, foi realizada uma entrevista com gerentes e trabalhadores, cujos resultados, juntamente com o estudo bibliográfico e outras metodologias, levaram a uma série de medidas e recomendações à direção da

entidade. Concluí propondo accións de generalización tanto para as Unidades de Negocios subordinadas quanto para outras empresas do sector.

Palavras-chave: gestão; gestão estratégica; ciclo de gestão.

INTRODUCCIÓN

Es difícil separar los términos Administración y Dirección de empresas debido a que existe una estrecha relación entre ambos, sin embargo, no significan lo mismo. En cuanto a la Administración, Fernández Arena (citado por Mero Vélez, 2018) afirma "es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado", mientras que si tenemos en cuenta la definición de Dirección empresarial, o liderazgo, de Galarza Torres et al. (2017), podemos definirla como el proceso por el cual se gestionan los recursos de una compañía para alcanzar los objetivos planteados por la gerencia, o sea, que en otras palabras la dirección empresarial es una actividad continua donde la entidad plantea, coordina y desarrolla las tareas necesarias para cumplir las metas trazadas y que depende en gran medida sobre las teorías del liderazgo y de las capacidades del líder.

En cuanto a la dirección, se hace evidente que se enfoca en lo interno de la empresa, buscando convertir en resultados los recursos con los que se cuenta. Para ello se deben tener en cuenta una serie de funciones de gran relevancia para llevar a cabo un proceso administrativo y de dirección acertado de forma general, pues deben adaptar a cada escenario particular de las empresas.

Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) refieren que diversos autores coinciden en la existencia de cuatro funciones que debe desempeñar un gerente: Planeación, Organización, Mando y Control, las cuales conforman el ciclo directivo. Cada una de ellas contiene elementos esenciales para el correcto funcionamiento de la entidad.

González (2004), citado por López Calvajar et al. (2018), define la Planificación como el proceso de preparación de un grupo de decisiones respecto a actividades futuras, basándose principalmente en la investigación, reflexión y pensamiento sistemático.

Además, Marcó et al. (2016) afirman que la planificación es determinante porque en ella se definen los objetivos que la empresa debe alcanzar en el futuro, proceso que se realiza de manera continua y de forma sistemática. El administrador o director debe saber con precisión qué, cómo, cuándo y dónde se debe implementar el plan de acción; mientras que Robbins y Coulter (2010) definen la planeación como definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.

En adición a estos autores, Señalín Morales et al. (2020) afirman que la planificación representa la actividad administrativa capaz de plasmar por escrito, preferiblemente, la realidad organizacional; el presente y el camino a recorrer para el futuro consisten en la capacidad de analizar la situación actual de la empresa, con base al análisis de los resultados y las oportunidades del mercado para diseñar las metas y objetivos que plantea la empresa para el corto, mediano y largo plazo.

Según lo anterior se puede definir la Planeación como el proceso sistemático mediante el cual se preparan las condiciones para enfrentar determinadas situaciones futuras encaminadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

En el caso de la Organización, Mero Vélez (2018) afirma que esta función responde a la pregunta ¿Cómo se va hacer? La organización de la empresa se centra en la estructura y los modos de actuación para conseguir que esta logre los objetivos empresariales que se plantean; las empresas no se organizan por sí mismas, ni se diseñan estructuras de forma aleatoria, por ello, el funcionamiento de la empresa puede no ser el idóneo, si no se disponen de estructuras organizativas, pudiendo llevar a un caos a la organización o empresa.

Por su parte, Robbins y Coulter (2010) la definen como determinar lo que es necesario realizar, cómo llevarlo a cabo y con quién se cuenta para hacerlo, mientras que Larrosa Moran et al. (2020) resumen su importancia como la función que permite ordenar los recursos y funciones con el fin de llegar a cumplir el objetivo de la empresa, estableciendo una estructura adecuada para la sistematización de recursos con el fin de lograr hacer las tareas de manera eficiente.

A partir de esto, se puede afirmar que la Organización no es más que estructurar tanto los procesos como el sistema organizativo de la empresa, buscando con ello el cumplimiento de los objetivos y planes de la entidad, utilizando eficientemente los recursos de la misma.

En cuanto a la tercera función, llamada dirección por unos o mando por otros, Koontz y O'Donnell (citado por Mero Vélez, 2018) la definen como: "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".

Dirigir es esencialmente mandar, pero no mediante el uso de poder sino mediante un liderazgo enfocado en cumplir con los objetivos de la empresa mediante la influencia directa sobre los subordinados, además de motivar, dirigir y cualesquier otras acciones involucradas con dirigir al personal (Robbins & Coulter, 2010).

Sin embargo, según del Castillo Sánchez (2016) se ha presentado una contradicción entre la dirección empresarial que tiene interés en lograr mayor eficiencia y eficacia en sus resultados, la cual señala que los niveles superiores de dirección desconocen de gestión empresarial y sus exigencias, lo cual puede traducirse en una debilidad en el ámbito empresarial pues es inconcebible que la alta gerencia carezca de esos conocimientos.

Un buen líder no solo puede incrementar el potencial productivo del personal sino mantener un buen sistema de mando y delegar responsabilidades a sus subordinados, buscando así fomentar la especialización y distribuir el trabajo de forma más eficiente.

La última función es la referente al Control, la cual consiste en verificar si se están cumpliendo los objetivos planteados en la planificación. Esto se logra contrastando las metas propuestas con los resultados observados en los estados financieros, auditorías o datos estadísticos, dicho de otra forma más simplificada, pudiera ser dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logren conforme a lo planeado (Robbins & Coulter, 2010), y según Koontz Weilrich (2007), citado por Schmidt et al. (2018), se define al control como la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren.

Además, Pérez Mayo et al. (2015) consideran que el control se preocupa de otras importantes labores como es mantener la estructura orgánica existente, los atributos físicos (propiedades, equipos, etc.) y las relaciones humanas para que la organización sea viable y logre así permanecer en el tiempo.

Los autores anteriores coinciden en varios elementos como controlar y medir la correcta ejecución de las tareas con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas. Ya sean controles

internos o externos, la retroalimentación que traen consigo los informes es crucial para el desarrollo de la entidad, puesto que las funciones directivas en su conjunto forman el ciclo directivo.

Situación actual del proceso de Administración Empresarial en la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco San Luis

La entidad está estructurada formalmente por un departamento de Dirección que incluye, además, al puesto de dirección y a un Director Adjunto, seis (6) Direcciones Funcionales y doce (12) Unidades Empresariales de Base como se muestra a continuación en el organigrama de la entidad.

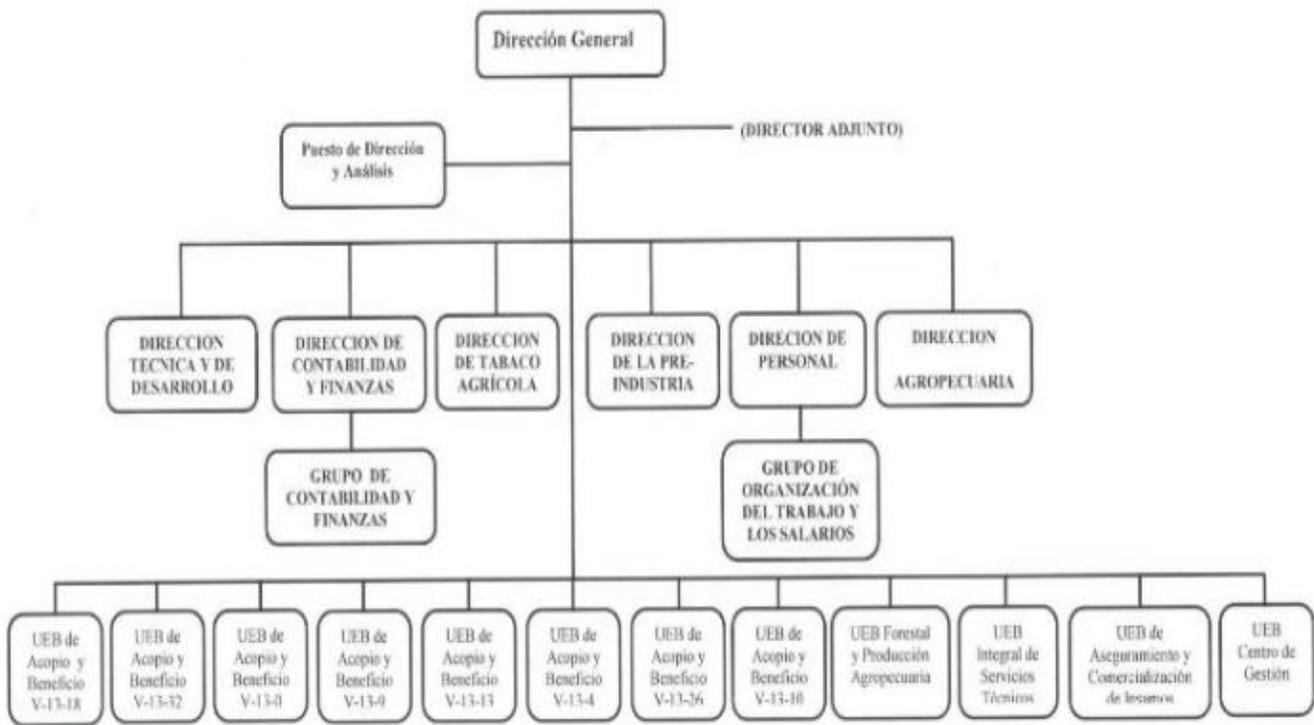


Fig. 1 - Organigrama de la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco San Luis

Fuente: Documento Orgánico de la entidad

En el Documento Orgánico de la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco San Luis, se establecen las misiones, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, pero enfatiza principalmente aquellos referentes a la dirección de la entidad. Además, presenta las bases de la cadena de mando

e información dentro de la empresa y los mecanismos para delegar responsabilidades administrativas a los puestos subordinados.

En la actualidad es de vital importancia que el ciclo y demás procesos directivos se desarrollen de forma idónea en las empresas del país, pues esto determinará la eficiencia en la gestión de las mismas y el impacto en la economía de las localidades y del país en general. Es por ello que en esta investigación se realizó un análisis al proceso administrativo en la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco San Luis con el objetivo de evaluar dicho proceso y proponer una serie de medidas e indicaciones que ayuden a resolver las debilidades encontradas en la entidad.

MATERIALES Y MÉTODOS

1. Métodos teóricos

- El método Dialéctico: Posibilitó el análisis de las causas, dificultades, contradicciones que inciden en la estructura de los sistemas de dirección
- Análisis Histórico-Lógico: Se emplea para definir la trayectoria de los temas a estudiar según la evolución histórica de la Administración y la dirección estratégica tanto en el mundo como en el contexto nacional

2. Métodos empíricos

Dirigidos básicamente a caracterizar el estado de los métodos de empleo y en la validación de la propuesta.

- Entrevista a directivos y trabajadores: Permite conocer los criterios de directivos y trabajadores de la institución sobre el proceso de planificación, la participación de los mismos en él, el conocimiento sobre las funciones de la administración y su aplicación en lo interno de la entidad

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Luego de un análisis a los procesos administrativos de la entidad, se procedió a realizar una entrevista a 8 directivos de la entidad y a 24 trabajadores en diferentes momentos, enfocada en determinar las opiniones de dichos entrevistados sobre las funciones de la administración y el funcionamiento actual, según estas, de la empresa.

A partir de esto, se detectaron una serie de elementos que entorpecen la gestión en la empresa y que limitan en cierto grado el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Estos elementos se enumeran y caracterizan a continuación:

1. Deficiente análisis, desagregación y seguimiento sobre los Objetivos de Trabajo definidos para el año, considerándose que:
 - Los planes de acciones han sido casi los mismos que ha bajado Tabacuba, sin adecuarlos a las características de la empresa
 - El seguimiento a la evaluación de los Objetivos ha sido pobre, principalmente al finalizar el primer trimestre del año en curso y cierre del anterior
 - Los valores identificados en los Objetivos no han tenido correspondencia con las cifras inscriptas en el Plan de la empresa
 - Las Unidades Empresariales de Base no en todos los casos recibieron los Objetivos por los que debían trabajar
2. Problemas con la elaboración de los Planes de Trabajo Mensuales, manifestados en:
 - En el Plan mensual de la empresa, se reflejan fundamentalmente las afectaciones que vienen de los niveles superiores o de las organizaciones políticas, puede prever, además, la participación en alguna reunión con la base productiva o asamblea
 - No todas las subdirecciones de la empresa elaboran el Plan de Trabajo Mensual y en los mejores casos se trabaja con el Plan de afectaciones del Subdirector que contiene las reuniones a las que tiene que asistir u otra afectación orientada por niveles superiores
 - A los técnicos no se les encausan las tareas a realizar en cada mes de acuerdo con las necesidades de la empresa, pues no están abarcados en los Planes de Trabajo

mensuales de las Subdirecciones, en los mejores casos se les pide la relación de tareas que ellos proponen y que deben realizar

3. Insuficiente funcionamiento de los Consejos de Dirección

- No se ha logrado todo el interés y motivación de los integrantes del Consejo en los temas que se presentan y cuando uno expone, en ocasiones, otros muestran poca atención o indiferencia
- El nivel de preparación de los que deben presentar temas ante el Consejo, no en todos los casos es la requerida, lo que alarga considerablemente las sesiones de trabajo
- Se le dedica mucho tiempo al chequeo de acuerdo, estos son excesivos y en algunos casos repetitivos y reflejan funciones que por definición tienen que realizar determinada subdirección en la empresa

Teniendo en cuenta los elementos señalados anteriormente, se proponen una serie de acciones que puede llevar a cabo la dirección de la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco San Luis para eliminar o mitigar las deficiencias que dichos elementos pueden ocasionar.

Primero: Trabajar por definir los Objetivos para el año y lograr una mayor integración de los responsables por departamentos en aquellos que constituyen los fundamentales.

- No solo tomar los valores y cifras solicitados por la entidad superior, sino adaptarlos a la realidad de la empresa
- Presentar objetivos específicos en cada Unidad Empresarial de Base con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas de la entidad de forma más equilibrada
- Llevar un control constante del cumplimiento de los objetivos, ya sea creando un equipo de trabajo específico de cada departamento o uno general que rote por las áreas priorizadas

Segundo: Fortalecer el Trabajo en equipo en los diferentes niveles de la empresa para lo que se fortalecerá el uso de la Herramienta de Dirección denominada Plan Rector de Acciones que se elaborará centralmente con los integrantes del Consejo de Dirección y, además, se deben realizar los Planes de Acción, que son los instrumentos que se conformarán en cada subdirección y Unidad Empresarial de Base para dar respuesta a las acciones del Plan Rector de la Empresa. Estos Planes de Acción se confeccionarán al comienzo de cada año.

Tercero: Perfeccionar los Planes Mensuales de Trabajo a partir de incorporar en primer orden las tareas que se deriven de los Planes de Acciones que implicarán a todos los especialistas y técnicos de los diferentes niveles, así como integrar los planes de trabajo de cada Unidad Empresarial de Base subordinada con el objetivo de que el plan elaborado final abarque la totalidad de la empresa y no solo la sede central, lo cual venía sucediendo.

Cuarto: Como resultado de toda esta estrategia, se puede llegar a cambiar la concepción de funcionamiento del Consejo de Dirección, el cual será un órgano más previsor y evaluador de las estrategias de trabajo que se implanten, cumpliendo de esta manera con las funciones que se establecen en el Reglamento Orgánico para la Empresa Acopio y Beneficio de Tabaco San Luis.

Además de las medidas propuestas, es válido señalar que este no es un proceso rápido y cuya solución se realice en pocos días. Es un proceso que puede llevar meses perfeccionar, pero cuya importancia y posible resultado para la entidad y su gestión puede conllevar a un alto índice de gestión directiva en todas las áreas, por lo cual se sugiere a la dirección de la empresa, discutir en los espacios establecidos la situación real de este proceso, dando cuentas de lo que se ha hecho y lo que falta por hacer, pues los directivos deben ser críticos y autocríticos pues son el rostro y la dirección de la entidad.

Aunque este artículo está enfocado en una única empresa, esta cuenta con Unidades Empresariales de Base que se subordinan directamente a ella, por lo cual, si las medidas propuestas en la investigación se cumplen y se socializan a estas unidades subordinadas el alcance, será mayor y garantizará un incremento en la eficiencia del ciclo directivo general de la empresa.

El éxito en el cumplimiento de los objetivos de una empresa no solo está dado por el uso eficiente de los recursos o llevar a cabo las tareas según el cronograma establecido. Cada entidad tiene sus características únicas y esto trae consigo que la aplicación de las teorías de la administración se realice de forma diferente en cada una, sin embargo, es indispensable que las cuatro funciones se apliquen adecuadamente teniendo siempre en cuenta los objetivos y la estructura de la empresa.

No puede existir una correcta organización sin una adecuada planificación de recursos y procesos, lo cual es realizado por la dirección de la entidad manteniendo un liderazgo que busque fomentar la responsabilidad y el compromiso de los trabajadores. Esto debe estar acompañado de un sistema de

control enmarcado en la situación actual de la empresa, que vele por el cumplimiento de indicadores según un cronograma establecido previamente.

De acuerdo con esto, la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco San Luis cuenta con personal capacitado para los cargos de dirección, sin embargo, la morosidad y la procrastinación hacen mella en el desempeño de los mismos, lo cual puede, en cierta medida, limitar la aplicación de las medidas propuestas, sin embargo, es responsabilidad del Consejo de Dirección trabajar en función de eliminar estas actitudes negativas y fomentar una cultura organizacional acorde a lo establecido en el documento orgánico de la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

del Castillo Sánchez, L. (2016). El perfeccionamiento de la gestión de la empresa estatal y sus retos actuales en Cuba. *Revista Economía y Desarrollo*, 156(1), 142-154.

<http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/593>

Galarza Torres, S. P., García Aguilar, J. del C., Ballesteros Trujillo, L., Cuenca Caraguay, V. E., & Fernández Lorenzo, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Cooperativismo y Desarrollo*, 5(1), 19-31.

<http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/156>

Larrosa Moran, J. J., Cruz Peredo, G. G., & Sayay Guerrero, S. (2020). Las tendencias de la organización empresarial. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas*, 2(1), 56-63. <https://doi.org/10.34070/rei.v2i1.215>

López Calvajar, G. A., Mata Varela, M. de la C., Becerra Lois, F. Á., & Cabrera Caballero, H. A. (2018). *Planificación de empresas*. Editorial Universo Sur.

<http://catalogo.reduniv.edu.cu/items/show/37592>

Marcó, F., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Mero Vélez, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *FIPCAEC*, 3(8), 84-102. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>

Pérez Mayo, A. R., Vázquez García, Á. W., & Levin Kosberg, S. (2015). El control de gestión y el talento humano: Conceptos y enfoques. *Revista Universidad y Empresa*, 17(29), 13-33.

<https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.01>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10.^a ed.). Pearson Educación.

Schmidt, M. A., Tennina, M. E., & Obiol, L. C. (2018). La función de control en las organizaciones. *Centro de Estudios de Administración*, 2(2), 71-93.

<https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/1349>

Señalín Morales, L. O., Olaya Cum, R. L., & Herrera Peña, J. N. (2020). Gestión presupuestaria y planificación empresarial: Algunas reflexiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1704-1715.

<https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34290>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

Dainel Falcón Corrales y Anisley Herrera Pineda diseñaron el estudio, analizaron los datos y elaboraron el borrador.

Aidelisa Álvarez Gutiérrez estuvo implicada en la recogida, el análisis e interpretación de los datos.

Luis Alberto Estrada Hernández realizó una revisión bibliográfica de los temas y objeto de estudio analizados.

Todos los autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional Copyright (c) Dainel Falcón Corrales; Anisley Herrera Pineda; Aidelisa Álvarez Gutiérrez; Luis Alberto Estrada Hernández