



dirección

septiembre del 2001

CONCEPCIÓN CUBANA DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

Resumen / Abstract

Se realiza un conjunto de consideraciones acerca de este enfoque de dirección a la vez que se indican cuáles son las particularidades que tiene la DPO en la concepción cubana. Además, se plantean algunas reflexiones sobre la situación actual y perspectivas de la dirección por objetivos (DPO) en Cuba a partir del análisis de una encuesta aplicada en junio del 2000 a 117 directores de empresas de un importante sector económico.

The author of paper shows considerations about of cuban MBO. Finally in the article considers some reflections on the present situation and perspective of the MBO in Cuba from the analysis of a survey applied in June of the 2000 to 117 directors of companies.

Palabras claves / Key words

Dirección por objetivos, eficacia, eficiencia

Direction by objectives, effectiveness, efficiency

INTRODUCCIÓN

La palabra objetivo proviene de dos términos del latín, *jactum* que indica lanzado y la preposición *ob*, que quiere decir hacia, de manera que un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta, concreta y bien precisa.

Un objetivo es una descripción específica de un resultado que se debe alcanzar. Es una declaración cualitativa o cuantitativa de las aspiraciones de una organización. Son metas que se persiguen y orientan la dirección de los esfuerzos de planeación de una entidad.

"El objetivo es la base de la eficacia de todo el proceso administrativo. De nada serviría que todo este proceso se realizara con absoluta precisión y técnica; si el objetivo ha estado mal fijado, todo lo que hiciéramos sería completamente inútil". Por ello es importante dejar bien establecido el contenido de los términos eficacia y eficiencia:

Eficacia: Hacer las cosas correctas, Conciene al grado en el cual se logran los objetivos, basándose en la relación *output* obtenidos / *output* deseados

Eficiencia: Hacer las cosas correctamente. Conciene a la forma en que se logran los objetivos basado en la relación *inputs* utilizados *outputs* obtenidos. Por lo tanto, el centro de atención de la dirección debe desplegarse -se destaca por muchos autores- desde el ámbito interno de la empresa, y la eficiencia, hacia las relaciones empresa - entorno, y la eficacia. Aclarando siempre que, por supuesto, no se trata de recomendar que se olvide la eficiencia.¹

La dirección como actividad racional orientada a un fin, presupone la existencia de objetivos, lo cual no significa que ellos estén siempre bien definidos y sean del dominio de todos los implicados

Wilde Llanes Delgado, Licenciado en Economía, Doctor en Ciencias Económicas, Profesor Auxiliar, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE), Ciudad de La Habana
e-mail.wilde@ind.ispjae.edu.cu

como requiere un proceso de dirección efectivo. Los objetivos son una categoría básica del contenido de la dirección.

El objetivo es **qué** se quiere, **cuándo** se quiere y **dónde** lo quiere. Las estrategias son formas para lograr los objetivos. Las funciones definen a quiénes les corresponde la responsabilidad por el cumplimiento del objetivo, mientras que las tareas son las acciones o actividades concretas para lograrlos.

Cuando se desciende de un nivel de dirección a otro es factible que las estrategias y tareas de los órganos superiores pasen a ser objetivos de sus eslabones inferiores.

Como ya se ha visto la actividad de dirección presupone en determinado grado, trabajar con objetivos, pero ello no significa la aplicación de la dirección por objetivos, sistema de dirección que también se conoce en la literatura como administración por objetivos (APO) y administración o enfoque por resultados.²

DESARROLLO

Dada su importancia, en la literatura aparece un amplio grupo de recomendaciones o normas que a criterio de diferentes autores, deben observarse para formular adecuadamente los objetivos, entre las que se destacan estas.

Deben cubrir las principales actividades de trabajo. Es imprescindible que estén reflejadas las áreas claves de la entidad, es decir, aquellas que son vitales para el cumplimiento de la misión y que responden a las aspiraciones plasmadas en la visión de la organización..

El número de objetivos debe ser manejable. Nadie a pesar de las diferentes cantidades que se expresan está en condiciones de decir el número exacto válido, pues no existe, pero es real que más allá de un número razonable son imposibles de controlar y priorizar (de 10 a 15 según la práctica cubana)

Deben ser verificables y si es posible estipular cantidad, calidad, tiempo y costo. Si no se puede verificar no es un objetivo, esto no significa que tienen en todos los casos que ser cuantitativos, en muchos casos la comprobación puede ser cualitativa pero debe existir siempre un criterio de medida para evaluar el cumplimiento.

Deben ser retadores, pero razonables. Un objetivo establecido de forma voluntarista, que desde un principio se conoce que es imposible de lograr se transforma en la antítesis de lo que debe ser; un acicate para nuevos y mayores logros. Ningún sentido tiene tampoco el establecer objetivos por debajo de las posibilidades, lo cual es una práctica de muchos que pretenden con ello resguardarse de un incumplimiento.

Deben asignarse prioridades a los objetivos base de su importancia relativa. Los objetivos no pueden representar actividades rutinarias y en todos los casos tiene que estar claro cuál es el grado de importancia de cada uno para establecer las estrategias, asignar los recursos y determinar la magnitud del control.

Tienen que coordinarse con los dirigentes y unidades implicados en su cumplimiento. Es imposible que se logren los

objetivos si los implicados no los conocen y tienen una idea precisa de cuál es el aporte que se necesita de ellos.

Deben comunicarse a todas las personas que requieren conocerlos. La comunicación es un factor determinante para lograr el efectivo cumplimiento de los objetivos, ella no es solo un medio para trasladar el contenido y magnitud de estos, sino ante todo un vehículo para motivar e involucrar a los implicados.

Los objetivos a corto plazo deben estar acordes con los de gran alcance a largo plazo. El papel de estos últimos debe como norma prevalecer por cuanto no siempre los beneficios corrientes aseguran el éxito futuro.

Debe existir una retroalimentación oportuna de la marcha de los objetivos. Esto garantiza la corrección de posibles desviaciones o el ajuste a las nuevas circunstancias dado el cambio de condiciones no previstas.

Los objetivos pueden clasificarse de diferentes formas en correspondencia con el criterio que sea más efectivo para nuestros fines, así las clasificaciones más empleadas son:

- Por el tiempo (corto, mediano y largo plazo)
- Por el alcance (estratégicos, tácticos y operativos)
- Por su precisión (trayectoria, normativo, tarea)
- Por los implicados (individual, colectivo, social)
- Por la forma (general o particular)

Las confusiones más frecuentes que se observan en la clasificación se manifiestan en la correspondencia al grado de precisión de los objetivos, ya que es la menos empleada y la más compleja, por lo cual se debe tener en cuenta lo siguiente:

Objetivos trayectoria. Expresan el carácter continuo de objetivo en el tiempo, indican la línea o trayectoria a seguir por la organización. Pueden convertirse o coincidir con funciones de algunas personas o áreas. Por ejemplo, el MINTUR tiene entre sus objetivos trayectoria "Perfeccionar el sistema de gestión incorporando al perfeccionamiento empresarial a todas las entidades de este tipo antes del año: "Este trabajo se inició hace dos años y para ello recientemente se ha creado un área responsabilizada con esta tarea.

Objetivos normativos. Expresan el grado deseado. El grado puede ser cuantitativo o cualitativo para satisfacer un objetivo trayectoria. Siguiendo con el ejemplo hipotético anterior: "Tener incorporadas al proceso de perfeccionamiento empresarial el% de las entidades para el año 2003".

Objetivos tareas. Expresan en tiempo, cantidad y calidad lo que se quiere alcanzar en un período, que como norma es un año. Por ejemplo, "Revisar y aprobar en el año 2000 las propuestas de conformación organizativa que tendrá cada una de las cadenas"

Teniendo como premisa la formulación adecuada de los objetivos de dirección aparece en los años 50 la DPO como una filosofía de dirección que a criterio de Peter Drucker su promotor inicial, ofrece a los ejecutivos la posibilidad de orientar sus esfuerzos hacia las metas o propósitos decisivos para la empresa y en correspondencia con ello distribuir los recursos y establece las normas de control.

En su desarrollo histórico la DPO ha transitado por diferentes etapas de evolución y concepciones en su aplicación entre las que se encuentran:

1. Filosofía de la administración.
2. Elemento para evaluar el desempeño.
3. Forma para integrar los objetivos organizacionales e individuales.
4. Parte de la planeación estratégica.
5. Sistema de administración.

Esta evolución ha llevado a algunos especialistas a indicar que "La APO es más que un elemento de evaluación; es más que un sistema de presupuesto; es también algo más que una manera de integrar objetivos individuales y organizacionales. En vez de ello, la APO debe convertirse en un sistema de administración que integra la organización con su ambiente y las diversas actividades administrativas claves, de modo que el todo sea algo más que la suma de sus partes".³

Entre las ventajas potenciales de la DPO y el establecimiento de los objetivos se pueden señalar:

- Claridad de dirección para la organización y las personas que contribuyen a sus propósitos.
- Mayor y mejor comprensión individual de las responsabilidades y lo que se espera de cada uno.
- Comunicaciones de una calidad superior entre los ejecutivos y sus subordinados.
- Compromiso con los objetivos y los resultados mediante la participación activa de todos los implicados.
- Mayor motivación y mejor uso del potencial humano mediante la autodirección y el autocontrol.
- Se produce un mejoramiento de la planificación y el control.
- Se obtiene una adecuada relación entre los recursos utilizados y los resultados.

No obstante lo antes expresado, se alzan muchas voces indicando dificultades, limitaciones e inconsistencias de la DPO. Uno de los aspectos más reiterados es el de la rigidez en los objetivos que no pueden cambiarse una vez adoptados y aprobados por los niveles superiores, hay quienes consideran sin embargo que ello viene dado como norma por la inclinación facilista de los ejecutivos a variar los objetivos ante cualquier contingencia, al referirse a esto hay autores como McKonkey y Dale D., que plantean que dentro de un sistema de dirección por objetivos bien concebido, la actitud predominante es que la tarea de un directivo es lograr sus objetivos y no cambiarlos. Si por alguna razón se hace difícil lograr un objetivo determinado, su primera tarea es desarrollar planes nuevos (o modificar los existentes) que tomen en consideración las dificultades presentes. La estrategia es cambiar modificar los planes, no los objetivos, a menos que las condiciones hayan cambiado de tal manera que lograrlas sea innecesario, fuera de lugar o imposible.

Estos dos especialistas, antes mencionados, han elaborado una lista de veinte formas,⁴ según la cual es posible eliminar la efectividad de este sistema. Revísela y compruebe que no es el más homicida de la DPO en su organización.

VEINTE FORMAS DE ELIMINAR LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

Crear que la DPO es una panacea. Su implantación producirá resultados automáticamente.

La Alta Dirección (AD) fija los objetivos sin participación.

Fijar objetivos solo de línea, sin participación del staff.

La AD delega la dirección del proceso de implantación de la DPO.

Exceso de formalismo (burocratismo)

No retroalimentación sobre el grado de cumplimiento de los objetivos.

Excesivo énfasis en las técnicas, no en el proceso.

Implantación rápida (un proceso demora como norma 5 años).

No relacionar recompensas con desempeño.

Disponer de objetivos sin planes de acción.

Rigidez en el esquema de implantación.

Impaciencia. Exigir resultados rápidos.

Solo aceptar objetivos cuantificables.

Centrarse en el cumplimiento de objetivos de cada área y no en los de la organización (globales).

Centrarse en objetivos a corto plazo, olvidando los de largo plazo.

No priorizar la formación de los recursos humanos.

Prescindir de las reuniones periódicas de control (trimestrales).

Falta de coherencia interna individuales y de la organización.

La AD no predica con el ejemplo

No delegar autoridad por la AD al resto de los cuadros.

Por otra parte, es lamentable también que el tratamiento dado a la DPO por algunos autores tienda más que nada a destacar los problemas que provoca su mala aplicación, en lugar de sopesar sus ventajas y desventajas.

De aquí que sea preciso insistir siempre en que esta DPO tiene particularidades muy *cubanas*, entre ellas se destacan:

- Su grado de generalización, pues abarca prácticamente toda la actividad estatal del país (empresas y unidades presupuestadas).
- Tiene un sentido obligado solo en lo referido a que la máxima autoridad gubernamental evalúa el resultado del trabajo de los Organismos de la Administración Central del Estado a través del cumplimiento de los objetivos que fueron negociados para el período.
- Presupone un proceso negociador a todos los niveles, con una amplia participación no solo de los cuadros, sino ante todo de los trabajadores.
- Vincula la evaluación y estimulación tanto de los cuadros como de los trabajadores al cumplimiento de los objetivos.
- Promueve el desarrollo y afianzamiento de los valores socialistas.

Es necesario a la vez subrayar la vinculación de la DPO en Cuba con la planificación estratégica que desarrollan hasta el 2003 (horizonte mínimo) los organismos y sus entidades, proceso que no impide, ni excluye, sino ante todo presupone la posibilidad de emplear el sistema que más se adecue a sus necesidades y posibilidades reales.

Por favor no confundirse, lo anterior no significa que en su aplicación la DPO cubana no presente problemas similares a los que se observan en otras partes del mundo. Una cosa es lo concebido y otra lo que se hace. Se está solo empezando y la implantación de un proceso de tal magnitud requiere además de conocimientos, habilidades y voluntad: tiempo.

Una muestra de algunas deficiencias aún presentes en la aplicación de la DPO la ofrece una encuesta aplicada en junio del 2000 a 117 directores de las entidades empresariales radicadas en todas las provincias de un ministerio productivo, dicho sea de paso, este Ministerio es de los considerados satisfactoriamente en esta labor.

Como parte de las actividades docentes desarrolladas durante un curso nacional, después de analizar los elementos fundamentales que conforman la concepción cubana sobre la DPO en el marco de una planeación estratégica y discutir los elementos principales que atentan contra el éxito de su introducción, se aplicó la presente encuesta para conocer la valoración, que sobre el estado de esta actividad, tienen estos directores de empresas.

La encuesta fue contestada por 117 directores, lo que unido a lo antes indicado con referencia a la preparación conceptual de los encuestados, le brinda a dichos resultados no solo un alto valor de confiabilidad por la fuente y el tamaño de la muestra, sino ante todo por la calidad de las respuestas dado el dominio práctico y teórico del asunto.

Por ello, el autor considera que el análisis de este trabajo puede contribuir a la labor que se viene desarrollando en el país con vistas a perfeccionar el trabajo de dirección en general y en particular el relacionado con la DPO y la planeación estratégica.

RESULTADOS Y BREVE ANÁLISIS

1. ¿Tiene su empresa definida la **misión**?

No 1 Sí 116

Diga los elementos fundamentales contenidos en ella:

Aspecto que más señalan:

1. Cumplimiento del plan técnico-económico.
2. Elevación de la eficiencia y disminución de los costos.
3. Aumento de la calidad de las producciones.
4. Diversificación de las producciones.
5. Mejoras en las condiciones de vida y trabajo de los trabajadores.

Solo 11 encuestados no respondieron este aspecto y 1 declaró no tenerla, por lo que se puede asumir que alrededor de un 90 % de estas empresas tienen definidas su misión.

En general, se observa que los contenidos expresados en las misiones se corresponden con las direcciones principales de acción indicadas por el organismo al cual pertenecen, sin embargo, salvo en unos pocos casos no se refleja un enfoque u orientación hacia los clientes, por lo que debe atenderse este aspecto como parte del trabajo con vistas a vincularlos más a sus clientes para garantizar una efectiva diversificación de las producciones y servicios.

Después de analizar la esencia de la DPO, diga si su empresa:

a) Tiene los objetivos

Sí 110 (94 %) No 7 (6 %)

Aunque no es alarmante por la cantidad, es preocupante que a pesar de los esfuerzos y orientaciones existentes, haya en estos momentos algunas entidades sin sus objetivos de trabajo definidos.

b) Los objetivos se le imponen a la empresa

Sí 21 (18 %) No 96 (82 %)

c) Los objetivos son el resultado de un proceso de análisis discusión y aprobación compartido.

Sí 92 (78 %) No 23 (20 %) No contestaron (NC) 2 (2 %)

Estos resultados indican que aún en muchos casos es necesario continuar trabajando con el fin de que los niveles superiores de dirección negocien realmente con las empresas los objetivos, para que estas se sientan realmente escuchadas, lo cual debe contribuir a lograr un mayor nivel de compromiso e implicación para su cumplimiento.

d) En el proceso participan los trabajadores.

Sí 72 (61 %) No 44 (38 %) NC 1 (1 %)

e) En caso positivo, cómo es la participación:

Amplia 10 (14%).

Media 46 (64%).

Baja 16 (22%).

La participación de los trabajadores en el proceso de establecimientos de los objetivos es uno de los principios o concepto básico de la concepción de desarrollo de la DPO, ello emana del carácter mismo de la relaciones socialistas de producción y es una de las indicaciones principales contenidas en la Resolución Económica del V Congreso del Partido.

Este es uno de los aspectos más preocupantes dentro de proceso de desarrollo de la DPO, pues el 38 % de los encuestados reconoce la no participación de los trabajadores y de los 72 que consideran que estos sí participan, solo 10 (14 %) evalúan la misma como amplia y 16 (22 %) entienden que es baja.

Esta realidad es el reflejo de la supervivencia de viejos métodos caracterizados por estilos de dirección autocráticos altamente centralizadores, con ausencia de trabajo en equipo y un débil liderazgo a nivel empresarial.

f) Existen planes de acción que se controlan sistemáticamente

Sí 95 (81 %) No 21 (18 %) NC 1 (1 %)

Aunque 110 encuestados (94 %) plantean tener definidos sus objetivos, solo el 81 % reconoce tener planes de acción que se controlan periódicamente.

g) La DPO es un instrumento de dirección.

Sí 107 (91 %) No 9 (8 %) NC 1

No obstante las deficiencias indicadas con relación a la forma no negociada de establecer los objetivos, la débil participación de los trabajadores y la ausencia de planes de acción que controlen, más del 90 % de los encuestados reconocen en la DPO un instrumento de dirección para dirigir sus empresas.

h) La evaluación fundamental del trabajo a los cuadros y trabajadores se realiza por el cumplimiento de los objetivos.

Sí 80 (68 %) No 35 (30 %) NC 2 (2 %)

i) La estimulación y reconocimientos se realizan sobre la base del cumplimiento de los objetivos.

Sí 88 (75%) No 29 (25%)

Un alto porcentaje de los encuestados considera que no se evalúa en lo fundamental sobre la base del cumplimiento de los objetivos, ello limita el papel del método como instrumento de dirección, relegándolo a una tarea más que se adiciona al trabajo administrativo de las organizaciones.

Esto produce a su vez entre los cuadros y trabajadores lo que en la literatura se ha dado en llamar la existencia de señales difusas, fenómeno que puede producir un efecto altamente negativo no solo para las entidades, sino para el sistema completo del Ministerio ya que resta credibilidad a los cuadros e instancias que llaman a la aplicación de la DPO, pero en realidad la evaluación, la estimulación y el reconocimiento del trabajo no se ejecuta, en un porcentaje importante sobre la base de los resultados que contribuyen al logro de los objetivos.

El no desarrollar la estimulación y el reconocimiento sobre la base del cumplimiento de los objetivos le resta a la DPO su potencial como elemento movilizador, que compulsa a los trabajadores y colectivos a adoptar y obtener metas tensas, esto es altamente valorado internacionalmente, por lo que en estas condiciones puede ser un factor aún más importante.

j) En la formulación de los objetivos se tienen en consideración que estos promuevan el desarrollo de los valores a que se aspira.

Sí 94 (80%) No 22 (19%) NC 2

La dirección por valores deberá priorizarse en correspondencia con la necesidad misma del proceso de dirección y el papel que en él desempeña el factor humano, aspecto que aún no tiene una materialización explícita en un 22 % de las entidades que abarcó la encuesta.

2. Considera usted que la empresa esta en condiciones para pasar a una planificación estratégica.

Sí 55 (47 %) No 60 (51 %) NC 2

3. Diga cuáles son las tres barreras que deben vencerse para el éxito de la planificación estratégica.

El 51 % de los encuestados considera que sus entidades no están aún en condiciones para pasar a una planeación estratégica, lo cual es lógico dadas las insuficiencias que se observan en la introducción y consolidación de la DPO como paso previo para avanzar según la concepción cubana a dicho enfoque.

Las barreras a vencer que más se señalan son:

- El inadecuado nivel de preparación y capacitación de los cuadros y trabajadores en las técnicas de dirección.

- La débil participación e implicación de los trabajadores en la dirección.

- La falta de autonomía empresarial.

- La resistencia al cambio existente.

- El alto grado de centralización del esquema financiero vigente.

- La incertidumbre en los aseguramientos materiales y su no entrega en el tiempo requerido.

- Existencia de un nivel inadecuado de motivación de los trabajadores y problemas en la comunicación.

- Dificultades de carácter tecnológicos que presentan.

CONCLUSIONES

Por supuesto se debe trabajar por una planificación estratégica, pero esto es realmente posible en las organizaciones, solo cuando las condiciones estén creadas y en el país, consolidar la DPO sea un escalón que permita ascender a ella para llegar a un enfoque mucho más abarcador que es la dirección estratégica.

Estos resultados pueden contribuir a la definición de las estrategias que se utilizará para continuar avanzando en el desarrollo de la dirección como condición para el éxito del perfeccionamiento empresarial que asegure el logro de los retos que tiene ante sí el organismo.

Estas cifras indican la necesidad de continuar trabajando con vistas a perfeccionar DPO, lo cual requiere de tiempo y entrenamiento, no solo de los ejecutivos, sino ante todo de los colectivos donde ella se introduce. La experiencia internacional recomienda y confirma la importancia de los trabajos en esta dirección, pues dicho enfoque proporciona a las organizaciones entre otras ventajas las siguientes:

1. Claridad de dirección para la organización y las personas que en ella laboran.

2. Mejor comprensión individual de las responsabilidades y lo que se espera de cada uno.

3. Mejor integración de las metas y actividades.

4. Mejor comunicación entre jefes y subordinados.

5. Compromiso con los objetivos y los resultados mediante la participación activa.

6. Mayor motivación y mejor utilización del potencial humano mediante la autodirección y el autocontrol.

7. Mejoramiento de la planificación y el control.

8. Adecuada relación entre recursos y resultados. 

REFERENCIAS

1. MENGUZZATO, M. Y J. RENAÚ: *La dirección estratégica de la empresa*, S/E, p. 76, 1996.
2. REYES PONCE, AGUSTÍN: *Administración por objetivos*, Ed. Limusa SA de CV, Grupo Noriega Editores, México, 1996.
3. REYES, A.: *Administración por objetivos*, Ed. limusa SA de CV, México, 1996.
4. MCKONKEY Y D. DALE: *Management Review*, pp. 4-13, 1972 (tomado y adaptado de un material del DEADE-CETDIR)