



VALORACIÓN CRÍTICA DE LA INTRODUCCIÓN DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Autor: Lic. Fermín Ferriol Sánchez. CCED-MES.

Desde más de una década se viene introduciendo, por indicaciones del Gobierno la Dirección Por objetivos y la Planificación Estratégica en el país, sin embargo no es hasta hace aproximadamente 5 años que se aplica de forma masiva y dinámica en todos los Organismos de la Administración Central del Estado y los territorios, lo que constituye la aplicación del sistema por primera vez a nivel de todo un país, significando una experiencia singular.

Se ha planteado que a la Dirección Por Objetivos arribaremos por sucesivas aproximaciones, de manera que, hoy no es igual ni parejo el estadio en que se encuentra cada una de las entidades cubana que lo aplican; y es y debe ser así. Sin embargo en los dos balances realizados se ha constatado que el saldo en general es positivo, y que cada año madura más el proceso. Hoy prácticamente todo el mundo tiene definido objetivos, partiendo de bases estratégicas, científicas, participativas y con una nueva metodología.

Cada año se definen los correspondientes a ese periodo, así como se actualizan los estratégicos. Se

diseña y rediseñan categorías necesarias y del contenido del sistema. Hoy es otro el vocabulario que se emplea.

Se vislumbra una nueva manera de pensar y actuar y aparecen aunque de manera incipiente elementos de pensamiento estratégico en un grupo importante de organizaciones.

Recientemente aplicamos un instrumento anónimo a los miembros del Consejo de Dirección de una entidad nacional para evaluar las categorías principales del sistema una vez concluido el proceso de diseño. Las evaluaciones eran en una escala del 1 al 5 y los resultados generales se expresaron de la forma siguiente:

Misión 4,4
Visión 4,0
Diagnóstico Estratégico 4.0
Objetivos 4,23
Criterios de medida 3,8
Participación 4,0

Lo que refleja que el saldo es positivo y que hay comprensión sobre la naturaleza e importancia del mismo.

Hoy se constata que los objetivos que se proponen en las organizaciones se cumplen y tratan de cumplir, convirtiéndose en verdaderas guías, en el sentido no solo de metas, sino de orientación, observándose un proceso de maduración, que nos permite afirmar que hoy los objetivos son más precisos, más concretos, más retadores, hay mayor grado de participación, se de manera incipiente se utiliza comienza a utilizarse en la evaluación del desempeño, aunque en general no hemos pasado de dirigir con objetivos.

Como resultado de la misma investigación, se aplicó otro instrumento anónimo para evaluar, después de estar ejecutando la estrategia y pasado un tiempo de aproximadamente seis meses, como la organización y ellos mismos comparaban el estado actual, en relación con la situación que tenían a la entrada del proceso. Los resultados más sobresalientes son los que se expresan a continuación:

- ♦ Definición y conocimiento de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización.
- ♦ Formulación de la misión, visión, objetivos, áreas de resultados clave y criterios de medida del tanto de la entidad como de cada área en particular.
- ♦ Mejor preparación como directivo en función de la dirección colectiva y participativa.
- ♦ Reconocimiento de la necesidad de cambio en la organización.
- ♦ Esta nueva concepción lleva a variar los estilos y métodos de trabajo y la estructura organizativa de la entidad.
- ♦ Se cuenta con los elementos básicos de planificación, organización, dirección y control para ser más eficientes como directivos.

- ♦ Se ha logrado cambiar la mentalidad y trabajar más en equipo.
- ♦ Planificación más acorde a las posibilidades y al objeto social de la organización como resultado de la introducción de la Dirección Por Objetivos, ya que se hace un análisis estratégico que permite objetivos más pensado y elaborados de manera colegiada.
- ♦ Menos centralización y operatividad
- ♦ Futuro más cierto y ajustado a las condiciones reales.
- ♦ La evaluación del resultado y el desempeño de las personas se hace a partir de los objetivos.
- ♦ Se hace más fluida la evaluación de los resultados.
- ♦ La Dirección Por Objetivos se ha convertido en un proceso sistemático de capacitación de los cuadros.

No obstante, hay un grupo de aspectos principales no vinculados esencialmente con las llamadas partes blandas o debilidades que se le atribuyen al sistema, sino con la concepción, conocimientos, habilidades y actitudes de las personas que lo aplican, en los que debemos insistir, con vistas a mejorar su introducción en nuestro país, y entre los que se encuentran:

1. La preparación, que no solo incluye conocimientos, sino también habilidades es incompleta, insuficiente y heterogénea, principalmente de los que deciden en el proceso de la introducción del sistema. El sistema exige para su introducción una adecuada preparación, que no puede reducirse ni a seminarios ligeros, ni a un pequeño grupo del Ápice Estratégico, sino que tiene que incluir al nivel medio y a un grupo de los miembros de la técnicoestructura y del staff que debe actuar como el grupo asesor hacia dentro de la organización,

2. Ha más de 5 años de estar aplicando el sistema y a pesar de que se insiste en las Cartas Circulares del Secretario del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, hay organizaciones que no han creado el grupo asesor que funge como el equipo de asesoría para la introducción de la Dirección Por Objetivos hacia dentro de la organización.
3. Confusión en el rol que cumplen de asesor de la introducción de la Dirección Por Objetivos el grupo y los grupos asesores, pues aunque habido mejoría y ya se comprende mejor la necesidad, importancia y rol de estos, no obstante en algunas organizaciones se asume un rol protagónico que es incongruente con la naturaleza del sistema, pues en ocasiones los llamados ejercicios estratégicos, no son resultado del trabajo colectivo participativo, sino de ejercicios mentales de estos especialistas, que proponen objetivos que se aprueban en los consejos de dirección sin ser resultados de verdaderas auditorias de estrategias.
4. No siempre se diseña un programa de introducción de la Dirección Por Objetivos en la organización, constituyendo un proceso bastante espontáneo, poco sistemático y arrítmico. Es clave para garantizar la implementación adecuada del sistema que halla un programa concebido entre asesor, grupo de experto y la dirección de la entidad al nivel correspondiente, pues le da integralidad, secuencia y estructuración al proceso.
5. Solo se ve la Dirección Por Objetivos como un fin y no como

un medio, en una visión a largo plazo, La Dirección Por Objetivos es uno de los sistemas de dirección más apropiados para conseguir obtener los mejores resultados con la eficiencia adecuada, de manera que, aunque el mundo apunta a hacia sistemas que tributan más a la eficacia; dada las condiciones de nuestro país en el momento en que se tomó la decisión; resulta lo más objetivo, pues hubiera sido tal vez un error poner el acento principal en un sistema que tribute hacia al eficacia, cuando aún no está resuelta la eficiencia, ni estaban creadas las condiciones para garantizar la mayor eficacia. No obstante, aunque la eficiencia es el objetivo central de la Política Económica del país, se insiste también en la eficacia. Por ello, se concibe la Dirección Por Objetivos como un medio que nos permita transitar a hacia un sistema de Dirección Estratégicas, lo cual se ha ido concibiendo e indicando en las cartas circulares del Secretario del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

Para solo citar dos ejemplos: La circular 21 incluía como elementos nuevos en los que había que insistir, lo relacionado con los Valores Compartidos de la Organización y la Planificación Estratégica, que tienen que ver más con al Dirección Estratégica, que con la esencia inicial de la Dirección Por Objetivos.

6. Concebir por objetivos y dirigir por tareas. Prácticamente hoy la mayoría de las organizaciones ramales o territoriales, empresariales o públicas centrales del país cuentan con objetivos, sin embargo muchas de ellas no pasan de dirigir con objetivos, no por objetivos,

debido a que, ni siquiera están definidos y claros los indicadores de desempeño para los miembros de la organización, no se cuenta con un sistema de evaluación, de estimulación, de recompensa, centrado en los resultados, sino centrado en los procesos, en las tareas, en las actividades. Además siguen imperando los métodos tradicionales centrados en manuales, normas, procedimientos, y en consagración por tiempo.

7. Dirección por objetivos para el Ápice Estratégico y ausencia para el resto de los miembros de la organización. Hoy de manera hasta lógica, es bastante conocida y se ha estudiado en el Ápice Estratégico, la Dirección Por objetivos, incluso se aplican aunque de manera incipiente elementos del sistema asociados al desempeño, la evaluación, al control, a los sistemas de recompensas. Etc. Pero está lejos aún de que realmente llegue a los niveles intermedios y aún es más lejana la real participación de los niveles más bajos y de los trabajadores de forma masiva.

8. Dirigir con objetivos no se ha logrado de forma verdaderamente participativa. Uno de los aspectos comúnmente señalados en los dictámenes, desde sus inicio y aunque se ha logrado

paulatinamente una mayor participación año por año, tanto en los organismos como en los territorios, aún es insuficiente, no solo en términos cuantitativos, sino en términos de participación real, efectiva, y de tipo de la participación, pues en ocasiones es muy formal, asentida y en términos Psicológicos manipulada. Además la mayor participación se logra a nivel de directivos que corresponden más al nivel medio y del Ápice Estratégico que al nivel de base y a los empleados y trabajadores. Cuando se logre un verdadero proceso de concertación de los objetivos entre los que facilitan y los colaboradores lograremos verdaderamente el principio del Centralismo Democrático rector en la naturaleza de la dirección de nuestra sociedad y del estilo de dirección que ese sistema exige, es decir el participativo. No hay Dirección Por Objetivos hasta que no llegue al último trabajador, No hay dirección por objetivos hasta que no halla una real participación del último trabajador.

Participación = Motivación =
Compromiso = Desempeño

9. Controlar por tareas, no por resultados. Evaluación por proceso.

