



LA DIRECCIÓN INTEGRAL POR OBJETIVOS (DIPO), UN SISTEMA DE DIRECCIÓN CUBANO

Israel Evora Capote
Jefe de la Oficina Central de la Defensa del MES

La introducción de las técnicas avanzadas de dirección ha sido objeto de atención por la máxima dirección del Gobierno y de los organismos de la Administración Central del Estado, así como de los Consejos de Administración de los territorios. Resulta evidente que se avanzó en la integración del Plan de la Economía, el Presupuesto y los Objetivos de los organismos y territorios. Este logro contribuye al proceso de perfeccionamiento de la dirección y a la obtención de mejores resultados en la economía y los servicios.

Se ha trabajado en la Dirección por Objetivos (DPO) y la Planificación Estratégica (PE), en menor medida en la Dirección por Valores (DPV) y en la Integración Estratégica (IE), existiendo diferentes niveles de aplicación e interpretaciones acerca de cada una por separado y sobre sus interrelaciones. Por otro lado no existe un Sistema de Dirección ajustado a nuestras condiciones y objetivos socialistas. Esta situación se refleja en la documentación, incluida la oficial, en la cual se mencionan como conceptos diferentes, entre otros, los siguientes:

- Dirección por Objetivos.
- Planificación Estratégica.
- Dirección Estratégica por objetivos enfocada en valores.
- Dirección Estratégica por objetivos basada en valores.
- Sistema de trabajo (refiriéndose a la DPO).

La introducción de las técnicas avanzadas de dirección presenta varias insatisfacciones para los implicados, entre las cuales están las siguientes:

- El proceso es muy complejo.
- La preparación de los implicados es insuficiente.
- Desbalance entre metas y recursos.
- Baja credibilidad en los niveles inferiores de dirección.
- Insuficiente literatura.

Constituye una *necesidad* del Estado cubano contar con un Sistema de Dirección propio, para lograr mayor eficiencia y eficacia en la economía y los servicios, que esté en constante desarrollo y en correspondencia con las características de nuestro sistema socialista.

Analizando la *posibilidad* de contar con un Sistema de Dirección propio, se aprecia que tenemos recursos humanos capaces de enfrentar esta tarea y existen experiencias al respecto.

Basado en la *necesidad y posibilidad* de tener un Sistema de Dirección cubano, se propone la creación de lo que podríamos denominar "Dirección Integral por Objetivos" (DIPO), este sería el resultado de la integración creadora de los diferentes enfoques de dirección, tomando como base la Dirección por Objetivos y la experiencia propia e internacional. En la Dirección Integral por Objetivos se integrarían la Dirección por Objetivos, la Dirección por Valores, la Planificación Estratégica, así como la Integración Estratégica. Esencialmente lo que proponemos es crear un

sistema coherente de conocimientos para la acción, aunque en constante desarrollo, que tenga una base conceptual única y que se viabilice su estudio y aplicación práctica. Los valores ocuparían un lugar privilegiado en el sistema, tanto los estratégicos de las organizaciones como los valores compartidos o tácticos, armonizando los valores con el logro de los objetivos y las acciones día tras día. El punto de partida es que las personas son las que hacen funcionar la organización. En este sistema la planificación estratégica no sería un enfoque de dirección, sino la planificación que se realiza para un período largo o mediano, acerca de la cual contamos con cierta experiencia. Igualmente hemos trabajado en la definición de los objetivos anuales y en todo lo que conlleva su cumplimiento, evaluación, etc., como parte de la Dirección por Objetivos.

Una definición de la DIPO podría ser la siguiente: “La Dirección Integral por Objetivos es un sistema de dirección basado en valores, en el cual los dirigentes y subordinados identifican conjuntamente sus metas comunes, definen e integran las principales áreas de resultados claves y utilizan los resultados para evaluar la contribución al logro de los mismos, considerando la importancia de los objetivos de la organización y de desarrollo personal”. Esta simplemente es una idea preliminar.

El Sistema se basa en la participación de todos los dirigentes y subordinados en la definición de las metas a lograr, en el autocontrol y la autoevaluación, en la conducta y motivación humanas. La Dirección Integral por Objetivos es un sistema abierto, que abarca a toda la organización y que relaciona a la alta dirección con todas sus partes y actividades claves, y a la vez éstas se interrelacionan. Al mismo tiempo la organización se relaciona con el entorno. El desarrollo organizacional requiere de un enfoque de sistema, que no sólo considere cada uno de los elementos del sistema, sino también las etapas y niveles factibles para su aplicación.

Exigencias de la Dirección Integral por Objetivos

Cada organización tiene su objeto social y la evaluación de su efectividad se asocia al resultado final y no a los procesos para lograrlos. Los costos para obtener los objetivos no pueden ser ignorados, pues los mismos deben ser los mínimos y no traer aparejadas consecuencias indeseables, es decir, hay que cumplir los objetivos con eficiencia y eficacia. Para que la Dirección Integral por Objetivos asegure el éxito es necesario cumplir determinadas exigencias, entre ellas las siguientes:

- Orientación hacia valores socialistas, estimulando conductas que expresen altos valores morales, patrióticos y sociales, de confianza en el hombre y en el trabajo colectivo y participativo.
- Introducción de mejoras constantes en la atención al hombre.
- Eliminación de las pérdidas y maximización de la eficiencia.
- Mejoramiento de la calidad de la producción y los servicios.
- Clima de confianza.
- Conocimiento de la organización.
- Conocimiento del entorno.
- Contar con objetivos bien identificados, retadores, definidos y comprendidos claramente.
- Definir sólo los objetivos que aseguren el cambio.
- Lograr consenso sobre las prioridades en el empleo de los recursos.
- Descentralización de recursos y autoridad.
- Alta participación en los procesos de planeación y evaluación del desempeño de los miembros de la organización.
- Desarrollo continuo de la información y las comunicaciones, de las finanzas y el liderazgo.

Los valores a diseñar deben fundamentarse en los principales valores que prevalecen en la organización y aquellos que se quieren impulsar, teniendo en cuenta las condiciones particulares

en que se encuentra. Los valores deben definir la manera de vivir y sentir la organización y para lograr que todos estén conscientes de los valores que se proclaman, debe desarrollarse una Batalla de Ideas. El desarrollo de los valores crea una sociedad más integrada y ciudadanos más integrales. La sociedad socialista favorece la creación y consolidación de los valores positivos y por tanto la mejoría humana.

El trabajo o dirección por tareas no crea condiciones propicias para la Dirección Integral por Objetivos, pues al producirse la introducción de esta última no todos sienten confianza en que lograrán las metas y surgen preocupaciones por las repercusiones en las evaluaciones. Por tanto para plantearse metas los dirigentes y sus subordinados deben entender que tienen la capacidad suficiente para alcanzarlas. También hay que dar solución a las relaciones de poder dentro de la organización, a los intereses de las áreas y de algunos dirigentes (en particular de los que más puedan ser afectados por los cambios).

Los dirigentes deben conocer bien la organización y cada una de sus unidades organizativas (entidades), para poder concertar objetivos significativos para ellas y la organización en general, objetivos que puedan ser cumplidos, pero a la vez que sean retadores, medibles y verificables.

Los dirigentes necesitan conocer el entorno, para establecer metas que puedan ser verificables, aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas.

Conclusiones

1. El país necesita un Sistema de Dirección cubano, adecuado a nuestras condiciones y características, que contribuya al logro de mayores resultados en la economía y los servicios, en un clima de fortalecimiento de los valores socialistas. Tal logro nos permitirá sobrevivir y desarrollarnos más rápidamente en un mundo capitalista unipolar.
2. El país cuenta con recursos humanos y experiencia para enfrentar esta tarea de alcance nacional, sólo se requiere organizar su cumplimiento, aunando esfuerzos, voluntades y algunos recursos.
3. Es conveniente analizar las necesidades de asesores y consultores para la aplicación del Sistema, ya que los cambios son sustantivos y requieren de personal especializado.