

## **DIAGNÓSTICO DE LA DPO EN EL MINAZ**

### **AUTORES:**

MSc. Isabel María Fernández García.  
Profesora

MSc. Isel María Llumbet Estanque.  
Subdirectora

Lic. Arderenia Alonso Almestros.  
Profesora

MSc. María Josefa Palacio Corrales.  
Profesora

Centro Nacional de Capacitación Azucarera  
MINAZ

### **RESUMEN**

La DPO constituye una de las líneas trazadas por nuestro Estado y Gobierno desde mediados de los años 90, esta herramienta de dirección permite a la empresa planear sus metas a todos los niveles de la organización, con la finalidad de buscar un mejoramiento continuo y una mayor motivación de los subordinados y trabajadores. El MINAZ inicia sus primeros pasos en el año 1997, capacitando a sus cuadros y reservas para su implementación con vista a lograr mayor eficiencia en las empresas del sector.

Con este trabajo pretendemos conocer el nivel de conocimiento y aplicación de la Dirección por Objetivo en un grupo de empresa del MINAZ. Esta investigación parte de una solicitud de la alta Dirección del Ministerio del Azúcar y principalmente del Jefe de la Comisión de la DpO en dicho organismos con el fin de continuar perfeccionando esta actividad en las empresas.

Una de las principales conclusiones a las que arribadas es que para mejorar la situación que presentan los directivos de las empresas del sector azucarero en relación a la implementación de la DpO se hace necesario prepararlos en el desarrollo de esta temática.

Los resultados obtenidos permitirán diseñar tutoriales para contribuir a elevar los conocimientos y habilidades que en esta materia requieren los directivos del MINAZ.

### **PALABRAS CLAVE:**

Dirección por Objetivos, planeación, mejoramiento continuo, motivación y capacitación.

## **INTRODUCCIÓN**

La Dirección por Objetivo es un método empleado con diferentes propósitos, por las organizaciones, en su desarrollo histórico. Desde que surge en 1954, por su creador Peter Drucker, ha ido evolucionando. Inicialmente fue concebida como una filosofía de la administración entendiendo los objetivos como necesarios en cualquier área del desempeño y que los resultados afecten de modo directo y vital la supervivencia y desarrollo de la empresa. Posteriormente se convirtió en un elemento para evaluar el desempeño de técnicos, especialistas, dirigentes y trabajadores en general, lo cual fue desarrollado fundamentalmente por Douglas Mc Gregor.

La DpO continuó perfeccionándose, concibiéndose como un aspecto clave la participación de los trabajadores y la definición de objetivos de desarrollo personal, integrándose en la actualidad a la planeación estratégica, utilizando también el enfoque sistémico.

Heinz Weihrich la redefine como: Un sistema completo, que integra muchas actividades administrativas claves de una manera sistemática, dirigida consecuentemente hacia el logro eficiente y eficaz de los objetivos organizacionales e individuales.

En 1997 el MINAZ comienza a realizar las primeras acciones para la introducción de la Dirección por Objetivos con la preparación de los cuadros y reservas del Organismo Central extendiéndose la misma a la base en los siguientes años.

A pesar de los esfuerzos realizados, la realidad es que la dirección por objetivos en muchas de las entidades de nuestro Ministerio puede considerarse como una asignatura pendiente al subsistir deficiencias, las que comienzan a ser superadas dentro del marco de la Dirección por Procesos en la que se encuentra inmerso, en los momentos actuales, el Ministerio del azúcar, la que contrario a lo que muchos consideran complementa y fortalece a la Dirección por Objetivos al estar definidos los objetivos generales en función de los procesos fundamentales del Sector.

Entre las dificultades más sobresalientes se encuentran:

### **Problemas de dirección.**

✍ Falta de confianza en la tecnología.

No acaban de interiorizar las ventajas de este método y por otro lado conocen algunas empresas que no han logrado resultados significativos con su implementación. Insuficiente preparación y experiencia de los directivos. Dada, entre otras cosas, por el impacto de la capacitación recibida.

✍ Problemas financieros y materiales.

Las complejidades del entorno con elevado nivel de ambigüedad e incertidumbre en cuanto a las finanzas y los aseguramientos materiales introducen elementos que tienden a hacer la DpO de lo que en realidad es.

✍ La falta de participación de los trabajadores.

En la práctica, la determinación de los objetivos, en algunas empresas suele ser un ejercicio de la administración en el que la participación de los trabajadores no va más allá de la invitación al Secretario del Sindicato al consejo de Dirección.

Ante el proceso de reestructuración del MINAZ a través de la Tarea Álvaro Reinoso II (TAR II) que implica cambio de estructura y movimiento de cuadros, se hace necesario diagnosticar el estado actual de la DpO en las empresas, por lo que nos proponemos, mediante esta investigación **conocer el nivel de conocimiento y aplicación de la DPO en un grupo de Directores del MINAZ.**

## **DESARROLLO**

A pesar que desde 1997 el Ministerio está trabajando en la implementación de este sistema de dirección, aún se confrontan deficiencias, por lo que fue necesario realizar un diagnóstico para detectar donde radican las mayores dificultades y tomar las medidas que conlleven al perfeccionamiento del mismo y contribuyan a una mayor eficiencia en las empresas al concentrar sus esfuerzos en los objetivos fundamentales que permitan el logro de la misión y visión de las entidades.

En la investigación se aplicaron los siguientes métodos:

**Entrevista:** Para obtener información sobre las habilidades y talentos de los directivos

**Cuestionarios:** Para determinar las habilidades y talentos de los directivos

**Análisis y síntesis:** Análisis y síntesis de los resultados obtenidos en cada instrumento.

**Métodos estadísticos:** Para el proceso de la información

**Observación:** para corroborar los resultados de los cuestionarios.

## **RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS SOBRE DpO A UN GRUPO DE DIRECTORES DEL MINAZ**

### **MUESTRA:**

Se aplicó la encuesta a 50 Directores del MINAZ de diferentes provincias y empresas del sector

PROVINCIA	CANTIDAD DE EMPRESA ANALIZADAS
Pinar del Río	1
Habana	2
Matanzas	4
Cienfuegos	3
Villa Clara	5
Santi Espíritu	3
Ciego de Ávila	5
Camagüey	4
Las tunas	3
Santiago de Cuba	4
Granma	4
Holguín	5
Guantánamo	3
Empresas de Apoyo	4
TOTAL	50

## **TABULACIÓN DE LA ENCUESTA**

### **Preguntas que miden conocimientos**

1. Ha recibido preparación en DpO
2. Señale la finalidad de la DpO
5. Quien formula misión de le entidad
7. Que elementos tienen en cuenta para formular los objetivos generales
8. Elabore un objetivo general de su empresa
9. Que factor deben tener en cuenta para formular los objetivos de las áreas de resultados
12. Para que se elaboran los objetivos de la empresa
14. Que aspectos debe contemplar el plan de acción

**Resultados obtenidos:**

**Clave: C: correcta**  
**I: Incorrecta**

PREGUNTAS												
No	1		2		5		7		8		9	
	SI	NO	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I
<b>Cant</b>	44	6	11	39	12	38	6	44	18	32	5	45
<b>%</b>	88	12	22	78	24	76	12	88	36	64	10	90

PREGUNTAS				
No.	12		14	
	C	I	C	I
<b>Cant</b>	12	38	11	39
<b>%</b>	24	76	22	78

De los 50 encuestados, 44 manifiestan haber recibido cursos de DpO para un 88%. Sin embargo, resulta significativo que las repuestas a las preguntas que miden conocimiento sobre el tema (2, 5, 7, 8, 9, 12 y 14) fueran respondidas por un alto por ciento de los encuestados incorrectamente lo que demuestra que aún nuestros directivos no tienen dominio de la temática.

Significativo también es que el 64 % no saben formular correctamente los objetivos y el 78% desconocen los aspectos fundamentales a tener en cuenta para la realización del plan de acción, lo que evidencia que aún la DpO no constituye una herramienta de dirección para estos directivos.

**Preguntas que miden nivel de aplicación de la DpO**

3. Tiene diseñada la estrategia de su organización
4. Utiliza usted la estrategia como una herramienta de trabajo
6. Sus trabajadores y subordinados conocen la misión de la entidad
10. Los trabajadores tienen definido sus objetivos

11. Quien elabora los objetivos de los subordinados
13. Cada objetivo tiene plan de acción
15. Con qué frecuencia se controlan los objetivos

PREGUNTAS								
No.	3		4		6		10	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>Cant</b>	18	32	11	39	17	33	6	44
<b>%</b>	36	64	22	78	34	66	12	88

PREGUNTAS										
No.	11		13		15					
	C	I	SI	NO	Sem.	Quinc	Mens.	Bimen	Trime	NC
<b>Cant</b>	11	39	5	45	2	3	10	0	0	35
<b>%</b>	22	78	10	90	4	6	20			70

Las preguntas de la encuesta que miden la aplicación de la DpO (3, 4, 6, 10, 11, 13, 15) en la empresa, también obtuvieron un gran por ciento de respuestas incorrectas, lo que corrobora lo planteado anteriormente de que la DpO aun no constituye una herramienta de dirección para estos directivos.

Relacionamos a continuación las principales deficiencias detectadas en la implementación de la DpO:

- ? El 64% no tienen diseñada la estrategia de la empresa.
- ? El 78% no utiliza la estrategia como herramienta de trabajo.
- ? El 66% manifiestan que los trabajadores no conocen la misión de su entidad.
- ? El 88% de los trabajadores no tienen definidos sus objetivos y el 78% manifiesta que son formulados por los jefes.
- ? Un 70% manifiesta que no se controlan los objetivos

**Pregunta # 16: ¿Qué aspectos limitan en su empresa la implementación de la Dirección por Objetivos?**

RESPUESTAS	CANTIDAD
Falta de preparación	10
Resistencia al cambio	16
Entorno (Interno y Externo)	17
Objetivos impuestos por el grupo	10
Exceso de Directiva	4
Dirección Superior en contra de la misión y de la visión	2
Pobre sistematicidad en el control	14
No llegada a tiempo de los recursos	3
Solicitud constante de información por parte del organismo superior	6

Los encuestados manifiestan una serie de factores que limitan la implementación de la DpO en la empresa entre los que se encuentran:

- ✍ Falta de preparación
- ✍ Objetivos impuestos por el grupo
- ✍ Exceso de Directiva
- ✍ Resistencia al cambio
- ✍ Pobre sistematicidad en el control
- ✍ Entorno (Interno y Externo)

En el año 2002 esta encuesta fue aplicada a 27 Presidentes de Grupos Empresariales (GEA) y Empresas de Apoyo y a 27 Directores de empresas Azucareras y Mieleras donde se obtuvieron los siguientes resultados

**Presidentes de Grupos Empresariales y Empresa de Apoyo**

De los 27 encuestado, 25 manifiestan haber recibido cursos de DPO para un 92,5% .Sin embargo presentan problemas en relación a los conocimientos en esta temática lo cual se observa en las respuestas a las preguntas 2, 5, 7, 9, 11, 12, 14 y 15 donde mas del 60% contestaron incorrectamente las preguntas.

La pregunta 14 relacionada con el plan de acción no obtuvo ninguna respuesta correcta al igual que la 7 sobre cómo formular los objetivos generales.

Queremos resaltar que el 44,4 % no saben formular objetivos y el 74 % desconocen quien debe formular la misión de la entidad.

A pesar de estos resultados consideramos que este grupo obtuvo mejores resultados que el grupo de Directores de Empresas.

### **Directores de Empresas Azucareras y Mieleras**

De los 27 encuestado, 24 manifiestan haber recibido cursos de DPO para un 88,8% .Sin embargo, al analizar el resto de las preguntas observamos que en las preguntas 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12 y 14 el mayor por ciento se encuentra en las respuestas incorrectas o que no contestaron.

En este grupo el 74,0 % no saben formular objetivos y el 77,7 % desconocen los aspectos fundamentales a tener en cuenta para la realización del plan de acción.

Hay que señalar que el 55,5% no conocen como se realizan los objetivos de los trabajadores, si por el jefe, por los trabajadores o entre jefe-trabajador.

Además en ambos grupos la pregunta # 7 obtuvo un 100% de respuestas incorrectas, lo mismo ocurrió con la pregunta # 5 donde más del 70% no sabe quien debe formular la misión de su entidad.

Como se puede apreciar a pesar de haber transcurrido 4 años de la aplicación de esta encuesta los resultados obtenidos en el 2006 siguen siendo muy similares, lo que nos muestra que la DpO no constituye un instrumento de trabajo para nuestros directivos, que a pesar de que el Ministerio en los últimos 3 años está realizando un gran esfuerzo porque la DpO se aplique en todas nuestras entidades y se trabaje con objetivos hay que continuar trabajando en esta temática para que de verdad se convierta en un instrumento de dirección

### **CONCLUSIONES**

- ? Los directivos poseen desconocimiento en la temática de la DpO.
- ? La aplicación de la DpO presenta deficiencias en las empresas.
- ? La mayoría de las empresas no tienen definida la estrategia, la que constituye el punto de partida de la DpO.
- ? En algunas de las empresas los trabajadores no conocen sus objetivos, en otra mayoría estos no se formulan de forma conjunta entre los jefes y los subordinados.



- ? Existen grandes dificultades en la formulación de los objetivos y su plan de acción.

## **RECOMENDACIONES**

- ? Diseñar tutoriales que posibiliten la aplicación de la DpO en las empresas

<p>Trabajo presentado: 1 Abril de 2007</p> <p>Aprobado por el Comité Editorial: 10 de junio de 2007</p>
---

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Delgado, W., (2003) Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los directores sobre la dirección por objetivos (DpO). CNCA.
2. Miralles, A., (2003) Informe resumen del estudio de ocho Empresas Azucareras, MINAZ.
3. Colectivo de Autores, (2006) Planificación Estratégica del MINAZ,. Actualización hasta el 2006, La Habana.
4. Colectivo de Autores, (2002) Experiencia en el diseño de la planificación estratégica y la dirección por objetivos en la aeronáutica civil. Temáticas gerenciales. Centro Coordinador de estudios de Dirección MES. Habana
5. Odiorne, George, (1994) Administración por objetivo. México
6. Reyes Ponce A., (1996) Administración por Objetivo, editorial Limusa.