

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA POR OBJETIVOS EN VILLA CLARA. CONSIDERACIONES PARA SU PERFECCIONAMIENTO

Noyla Machado Noa, Zoe María Vila Alonso

Resumen

En el presente trabajo se presentan los resultados de investigaciones realizadas en el Centro de Estudios de Dirección Empresarial vinculadas al conocimiento del grado de aplicación de la Dirección Estratégica por Objetivos en Villa Clara, así como una propuesta de acciones a tomar para su perfeccionamiento.

Palabras clave: Dirección Estratégica, Dirección por objetivos, Administración.

Introducción

El panorama económico internacional actual, caracterizado por el proceso de globalización, los avances científicos y tecnológicos, la acción a gran escala de las empresas transnacionales, el auge del neoliberalismo, una creciente y desmedida competencia y la inestabilidad provocada por la complejidad del entorno, han traído como consecuencia que las organizaciones centren sus esfuerzos en la proyección estratégica, haciendo énfasis en aquellas actividades que marcan las pautas para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

*Dr. C. Noyla Machado Noa.
Profesora Titular y Directora del
Centro de Estudios de Dirección
Empresarial.*

*MsC. Zoe María Vila Alonso.
Profesora Auxiliar del Centro de
Estudios de Dirección Empresarial.
Universidad Central de Las Villas.*

Las organizaciones no solo tiene el deber de conocer su entorno; sino también de predecirlo, adaptarse a él y tratar de propiciar cambios basados en dicho conocimiento. Esto ha traído como resultado la evolución de los Sistemas de Dirección y la incorporación del enfoque estratégico, como un factor clave para la asignación de recursos a las metas realmente decisivas para el futuro de la organización.

Nuestro país no está ajeno a las transformaciones y cambios que se han originado en el contexto internacional y ha tenido que desarrollar estrategias para enfrentarse y/o adaptarse a la realidad. La desaparición del socialismo en Europa y la desintegración de la Unión Soviética, afectó considerablemente nuestro sistema empresarial, ocasionándose paralizaciones del sistema empresarial que trajeron como resultado la reducción del PIB en más de 30%, por

lo que fue necesario la reforma del sistema empresarial estatal, según la cual la gestión de estas entidades transita hacia un modelo autogestionario participativo, que busca la elevación de la eficiencia del sector estatal, para lo cual es necesario la introducción de nuevas formas organizativas de funcionamiento y gestión de las empresas (Figuerola, 2001). Dentro de ellas la introducción de la Dirección Estratégica por Objetivos constituye uno de los grandes retos en el contexto empresarial cubano.

En el presente trabajo se abordan las principales consideraciones para el perfeccionamiento de la aplicación de la Dirección Estratégica por Objetivos en la provincia de Villa Clara, a partir de investigaciones y estudios desarrollados que han mostrado las principales limitantes para su consolidación como sistema de dirección.

Desarrollo

En 1996 la Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros tomó la decisión de comenzar un proceso paulatino en la capacitación de los principales dirigentes y de implantación de la Dirección por Objetivos en todos los organismos de la Administración Central del Estado y en los Consejos de Administración Provincial” (Columbie M, 1998:216). Se daba inicio con ello, a un proceso de perfeccionamiento de la gestión del gobierno y la introducción de técnicas avanzadas de dirección, distinguiéndose hasta la fecha, tres momentos clave en su concepción: Dirección por objetivos, Dirección estratégica por objetivos y Dirección estratégica por objetivos basada en valores.

DIRECCIÓN POR OBJETIVOS (DPO): Su introducción se inicia en el año 1996; con el propósito de facilitar la definición de objetivos, en base a las condiciones objetivas de la organización y que garantizaran el cumplimiento de su misión. La DPO es el proceso mediante el cual los dirigentes y los trabajadores de una organización o entidad identifican, de manera conjunta, sus metas y propósitos comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de las personas que intervienen en el proceso y utilizan los resultados como forma de evaluar la contribución de cada uno a la meta común, otorgando importancia e interés no solo a los objetivos más generales de la organización, sino también a los objetivos de cada

individuo (Rodríguez, F, 1996).

Por tanto, era inminente la transformación del enfoque de dirección centrado a la tarea, hacia el logro de objetivos con eficiencia y efectividad. Para ello era necesario, cambiar en las organizaciones la forma de dirigir, organizar y controlar las actividades centrado en objetivos que:

1. Estuvieran claramente identificados, definidos y compartidos por el colectivo.

2. Fueran pocos pero integrales que permitan su manejo adecuadamente.

3. Fueran sencillos, medibles, retadores y con un plazo de tiempo determinado para su cumplimiento.

4. Se desagregaran a los distintos niveles, buscando la convergencia de metas y la coherencia en la acción de cada miembro de la organización.

Indudablemente, este proceso, requiere de estilos más participativos, en el que se incremente la autonomía en la selección de medios para lograr los objetivos y el establecimientos de sistemas de control, que permitan, evaluar el desempeño en base a los objetivos negociados y concertados y crear una cultura de trabajo en que se aprecie el trabajo en equipo, la innovación y la creatividad en el perfeccionamiento constante de la organización.

DIRECCION ESTRATÉGICA POR OBJETIVOS: Dos años de avanzada la experiencia, se reconoce que a pesar de las insuficiencias presentes, se ha ganado en experiencia y el país está en condiciones

de continuar su avance y de iniciar el proceso de elaboración de objetivos estratégicos hasta el año 2000, derivando de ellos, los objetivos de trabajo para el 1998. El reto principal, radicaba en ampliar el horizonte hacia un proceso de planificación que abarcara entre los tres y los cinco años, con énfasis en la realización de un diagnóstico, la identificación de áreas clave para el cumplimiento de las políticas trazadas, los compromisos económico-sociales y los principales indicadores económicos de eficiencia, la definición de estrategias y alternativas estratégicas para alcanzar estas metas¹¹.

Lo que se perseguía era el desarrollo de una actitud proactiva en los directivos de las organizaciones, ante la agresividad del entorno, lo que implicaba no solo formulación sino implementación y control.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA POR OBJETIVOS BASADA EN VALORES.

La inclusión de los valores organizacionales en la Dirección Estratégica en Cuba, tomó su auge a inicios del nuevo siglo, como respuesta a una de las limitaciones presentes en los procesos de formulación e implementación de la Dirección Estratégica por

¹¹ Lage, C. Carta a los Jefes de OACE y Presidentes de los CAP del 1 de septiembre de 1997, citado por COLumbié, M. (1998) en Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia cubana. Artículo Dirección por Objetivos y Desarrollo en Cuba: Una experiencia inédita.pág.217.

Objetivos, la insuficiente participación de los distintos niveles de la organización y de los trabajadores en el logro de las metas propuestas.

La concepción general de la Dirección Estratégica en nuestro país, se ha desarrollado de manera armónica y coherente con el entorno y la realidad circundante.

A Cuba, inmersa en un proceso de recuperación económica y de orientación hacia nuevos mercados, le resulta de vital importancia promover en las organizaciones el trabajo con los valores organizacionales, que posteriormente se traduzcan en un desarrollo económico, tecnológico y humano en el contexto de su cultura. Lo primero es tener claridad en que la dirección por valores (DpV) no anula a la Dirección por Objetivos (DpO), ni a la Dirección Estratégica por Objetivos (DEpO), sino que las complementa y facilita su puesta en práctica al otorgarle un mayor sentido. De hecho, en ellas de alguna manera se trabaja con valores, lo que resulta inminente es su sistematización. Por tal razón, en nuestro colectivo (CEDE) el trabajo con los valores se aborda como un enfoque¹², que le permitirá al trabajador de la organización, encontrar cuál es el sentido de su trabajo en función de los

resultados que son necesarios alcanzar de manera colectiva.

El concebir la Dirección Estratégica por Objetivos con enfoque de valores no es más que desarrollar en la organización un proceso de alineación de los valores compartidos con la estrategia y el resto de los subsistemas de la empresa para lograr coherencia y cohesión entre todos los factores que influyen en el desarrollo competitivo de una organización y por tanto en su visión de futuro.

Como puede apreciarse, la concepción general de la Dirección Estratégica en nuestro país, se ha desarrollado de manera armónica y coherente con el entorno y la realidad circundante. Sin embargo, la práctica está llena de matices y a pesar de haber avanzado mucho en el proceso de proyección, las mayores limitantes e insuficiencias persisten en los procesos de implementación (Machado N, 2006).

Para realizar el estudio de cómo marcha el proceso en Villa Clara, se toman como referencia los Consejos de Administración Municipal de la provincia, además de una muestra de las empresas de subordinación local y subordinación nacional presentes en el territorio. El muestreo aplicado es estratificado e intencional. Las técnicas utilizadas para el desarrollo de la investigación fueron un cuestionario que dividido en dos secciones permite identificar las principales insuficiencias y retos en el proceso de proyección estratégica, entrevistas con los miembros de la organización en distintos

niveles para conocer el grado de aplicación y generalización del proyecto, resultados de los despachos en los procesos de conciliación de objetivos y revisión documental. Se aplica una estrategia de triangulación de fuentes que permite afirmar que los principales logros se encuentran asociados a la identificación de objetivos y reconocimiento de las prioridades para su logro, si incorporación al sistema de trabajo, la asignación de recursos para su logro y la participación de los implicados en la proyección y /o control de los objetivos.

A pesar de los logros aún persisten insuficiencias centradas fundamentalmente en:

1. El personal encargado de conducir los procesos estratégicos en las organizaciones en muchas ocasiones no tiene las cualidades y experiencia técnica necesaria para desarrollar exitosamente el proceso. Tal situación puede obedecer no solo a una insuficiente preparación sino en ciertas ocasiones a la movilidad de los cuadros principales de las organizaciones, ya sea por promoción, traslado a otro centro o democión.

2. En el proceso de definición de objetivos, se presentan dos matices. El primero está relacionado con la centralización en la definición de objetivos y los criterios de medida por parte de los niveles de dirección superiores de la institución; aspecto que limita el análisis concreto y detallado de la situación real de la organización para trazar sus objetivos. El segundo se

¹² Según el Diccionario Cervantes, un enfoque es la manera de considerar o tratar un asunto.

vincula directamente a la formalidad en el proceso de elaboración de objetivos, o sea solamente limitarse a realizar en la organización una adaptación de los objetivos enviados por el nivel superior, sin un diagnóstico previo de las posibilidades reales de la organización y/o territorio.

3. No existencia de un adecuado sistema de comunicación horizontal y vertical para desarrollar el proceso de integración estratégico, táctico operativo.

4. Muy relacionado con el punto anterior, se halla el insuficiente diseño de sistemas de información (externa e interna) que permita fundamentar mejor el plan estratégico, los objetivos y criterios de medida y su correspondiente seguimiento en todos los niveles de dirección.

5. Excesiva operatividad y enfoque a las tareas, situación que hace que los directivos destinen poco tiempo a los procesos de planificación estratégica y de conformación y evaluación de objetivos.

6. Actitud reactiva, expresada en que no se estudian suficientemente los cambios que se producen en el entorno y que inciden en la organización.

7. No vincular el plan estratégico, los objetivos y criterios de medida propuestos anualmente con los resultados económicos disponibles.

Estos factores, atendiendo a su naturaleza pueden dividirse en dos grupos: los vinculados directamente a la insuficiente actitud y/o pensamiento estratégico de los directivos (1, 2 y 6) y los relacionados con la ausencia

de mecanismos de implementación y soporte de la estrategia (3, 4, 5 y 7).

El pensamiento estratégico puede definirse como la capacidad del ser humano de percibir las influencias del entorno en términos de totalidades para analizar, comprender y accionar en la organización (MES, 2004). Se refiere a los procesos de análisis buscando en todo momento la adopción de soluciones creativas y así, hacer frente, sin perder la esencia, al entorno en el cual se desempeña. En el contexto de los municipios, se hace vital la integración y cooperación de los miembros del Consejo de Administración para potenciar el desarrollo local con un enfoque estratégico; el desarrollo de un sentido de pertenencia con la localidad en igualdad de condiciones con el que se siente con el sector en que trabajan y el análisis sistémico y objetivo de la realidad del municipio al definir áreas de resultado clave y objetivos estratégicos.

El empleo de técnicas prospectivas, puede ayudar a definir el rumbo al cual se quiere llegar sobre bases objetivas de análisis, al identificar fuentes de progreso y potencialidades en las cuales centrar el desarrollo local.

La cantidad y diversidad del trabajo que se realiza en un territorio, solo puede expresarse de manera coherente y armónica en un plan estratégico, si para su elaboración se han considerado como pilares fundamentales: los planteamientos de la población, los programas de desarrollo del

gobierno y el sistema de emulación por el 26 de julio. Pareciera que son similares estos aspectos, pero en la realidad cada uno tiene su matiz y vida propia. Si no se consideran integralmente, se trabajará por impulso, instrucción y lo más lamentable, se trabajará mucho pero no necesariamente en el sentido que lo reclama la localidad ni el país.

El pensamiento estratégico puede definirse como la capacidad del ser humano de percibir las influencias del entorno en términos de totalidades para analizar, comprender y accionar en la organización.

Es necesario, reflexionar, analizar, antes de decidir, pues muchas veces actuamos sobre el efecto más que sobre la causa y lo que se adoptan son soluciones temporales y tarde o temprano el problema aparece en su misma manifestación o ya agravado. Es lo que se llama en dirección el círculo vicioso. Se toman decisiones para atenuar problemas y al final lo que se obtienen son nuevos problemas potenciados en durabilidad e impacto. De lo que se trata, no es de ser un "bárbaro" resolviendo problemas, sino de analizar ¿por qué están sucediendo las cosas? y de esta forma llegar a la causa potencial que le da origen, poder tomar las soluciones necesarias y romper con la cadena de efectos negativos presentes en la organización

y/o el territorio. Desde esta concepción se crean en la organización las condiciones

para que surjan soluciones creativas, que favorece el desarrollo de la organización

hacia la meta fijada. (Ver figura 1).

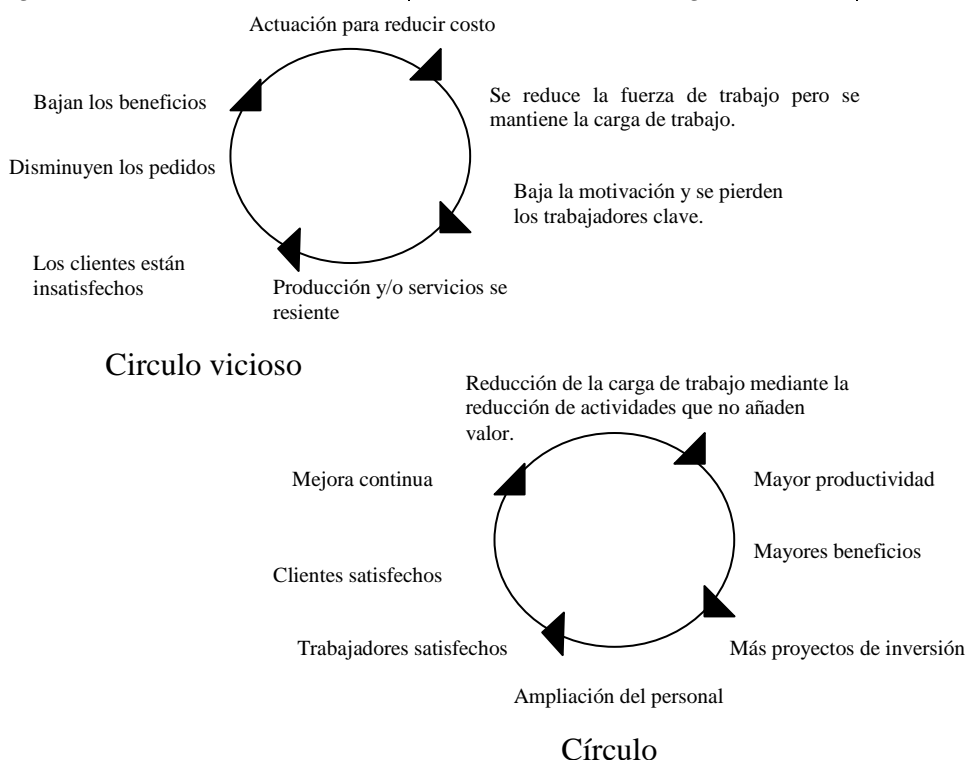


Figura 1 Círculo vicioso y virtuoso de la dirección.

Fuente: Adaptado de Hope (1996). Transformar la cuenta de resultados. Gestión de la última línea con cifras reales.

La actitud estratégica, expresa las relaciones de conducta desencadenadas por el pensamiento estratégico. Es anticipadora en la medida que es abierta y receptiva al cambio, en la que se asimilan nuevos retos a partir de la percepción de la realidad. Supone el convencimiento de que el futuro puede cambiarse a partir de acciones y decisiones estratégicas tomadas a partir del análisis constante del entorno.

Entre los aspectos que deben considerarse para potenciar la actitud estratégica a nivel empresarial se encuentra la implicación de directivos y

trabajadores en el proceso estratégico. Deben considerarse parte activa en la discusión de los resultados, las proyecciones y brindárseles capacitación en los temas estratégicos que son relevantes a su nivel. En el caso de los Consejos de Administración es vital la participación no solo de sus miembros sino también de la Asamblea y los Consejos Populares en todo el proceso de proyección y discusión de resultados, para lo cual deben crearse espacios de intercambio que promuevan el aprovechamiento máximo de los recursos de las localidades, de las potencialidades de los

territorios para lograr que se conviertan en protagonistas de su desarrollo sostenible. Este entendimiento estratégico puede expresarse en aspectos tales como:

- Participación en las decisiones.
- Si se sienten reconocidos por haber hecho bien el trabajo.
- Acceso a información suficiente para poder hacer bien el trabajo.
- Si se les anima de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa.
- Si se sienten apoyados por los directivos.

- Si están satisfechos, en general, con la empresa u organización.

Los directivos son el motor impulsor de la actitud y el espíritu estratégico en una organización. De ellos depende en gran medida el éxito de la estrategia prevista. El hecho de no disponer de directivos comprometidos e implicados en el proceso de Planificación Estratégica, puede llevar a que no se comprenda la estrategia y por tanto no se trabaje por ella, aspecto que influye directamente en el incremento del trabajo operativo, la cotidianidad, por encima de las metas de desarrollo. Se debe insistir en cada una de las instancias en la preparación constante de sus directivos y más en nuestros días en que las posibilidades de estudio se han maximizado y están a las puertas de todos, para garantizar que cada uno domine los aspectos centrales del trabajo y desarrollen las habilidades directivas que requiere su puesto.

Los mecanismos de implantación y ajustes, constituyen el soporte organizacional para la correcta aplicación de la estrategia. Ello comprende la adaptación de la estructura a las propuestas estratégicas, el fomento de la comunicación en la organización y el diseño de sistemas en función del logro de los objetivos estratégicos definidos.

Desde el punto de vista estructural es necesario imbricar más en la gestión el análisis centrado en procesos, que refuerce la labor en equipos como una vía para analizar

integralmente los resultados de la gestión. Esta situación favorece la definición de puntos en los que deben existir mediciones y la disponibilidad de información en el momento oportuno para conocer la marcha de la gestión y tomar decisiones que aseguren el cumplimiento de la estrategia definida.

El hecho de fijar estándares y medir resultados en puntos clave, facilita el monitoreo de las tendencias de comportamiento global y parcial de los principales indicadores, analizar la efectividad con que se emplean los recursos e identificar oportunidades de desarrollo futuro.

El hecho de no disponer de directivos comprometidos e implicados en el proceso de Planificación Estratégica, puede llevar a que no se comprenda la estrategia y por tanto no se trabaje por ella.

Otro de los aspectos que deben considerarse en el diseño de sistemas de información que ayuden al seguimiento y control de las metas fijadas, y por tal razón es imprescindible que sean elaborados a partir de las necesidades informativas de cada uno de los directivos (Machado N, 2003).

El Sistema de Información Administrativo es el instrumento adecuado para comunicar a la alta dirección la información estratégica relevante y oportuna que sirva de apoyo la toma de decisiones. Lo anterior

significa que a pesar de existir en la organización un conjunto de informaciones que se mantienen estables en el tiempo, existen otras que cambian a medida que cambia la estrategia y los objetivos de cada área dentro de la organización. El éxito en la gestión estará dado en la medida en que estas informaciones estén interconectadas para alcanzar un análisis coherente y profundo de la realidad.

Para asegurar el éxito de la Dirección Estratégica, se requiere que los sistemas de información estén adaptados a las nuevas condiciones del entorno; en el que la innovación, la rapidez, el servicio de calidad y el ritmo al que se mejora y aplica el conocimiento, son factores clave de la gestión empresarial, y en este sentido la **información se convierte en un arma esencial** en el logro de las metas propuestas (Machado N, 2003).

Conclusiones

Del análisis de la realidad presente en Villa Clara, podemos concluir que el proceso de aprendizaje vinculado a la introducción de la Dirección Estratégica encierra grandes enseñanzas y retos. Las enseñanzas están vinculadas a la claridad de las metas que se quieren alcanzar a largo plazo, la elaboración de objetivos con sus prioridades y asignar recursos en función de estas. Los retos están vinculados al logro de la desagregación de objetivos hasta la base para potenciar la implicación y el compromiso de todos en la organización; así como al

desarrollo de sistemas de información y/o control que permitan el seguimiento oportuno de los objetivos. Lo	que se requiere es que realmente se aplique lo que se proyecta en los tres niveles de la organización:	estratégico, táctico y operativo.
---	--	-----------------------------------

Referencias

1. Hope (1996). Transformar la cuenta de resultados. Gestión de la última línea con cifras reales. Ediciones Deusto.
2. MES; Colectivo de Autores (2004) Bases metodológicas de la introducción de la DPO y la planificación estratégica. Una experiencia cubana.
3. Columbie M. (1998) Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia cubana. Artículo Dirección por Objetivos y Desarrollo en Cuba: Una experiencia inédita.pág.216.
4. Machado Noa, (2006) Estudio de la aplicación de la Dirección Estratégica en Villa Clara". Resultado de investigación terminada. CDCIT UCLV
5. Machado Noa (2003) Perfeccionamiento del Control de Gestión. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas.
6. Lage, C., (1997) Carta a los Jefes de OACE y Presidentes de los CAP del 1 de septiembre de 1997.
7. Ronda P, G, Marcané J. (2004) Apuntes sobre Dirección Estratégica ¿Cómo integrar los niveles estratégicos, tácticos y operativos? Libro Electrónico
8. Rodríguez, F. O; Alemañ, S (1996). La Dirección por Objetivos. Boletín Informativo para cuadros del Estado, CCED, MES, No. 5
9. Columbié M. (1998) Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia cubana. Artículo Dirección por Objetivos y Desarrollo en Cuba: Una experiencia inédita.
10. Pérez Betancourt, R., (2000) La empresa estatal cubana. Ideas para una teoría. Revista Nueva Empresa, Volumen 1.

Trabajo recibido en Noviembre de 2008. Aprobado por el Comité Editorial en Diciembre de 2008.