



*Universidad de la Habana  
Facultad de Contabilidad y Finanzas  
Sede Universitaria Municipal Playa*

# ***TRABAJO DE DIPLOMA***

*Dirección por Objetivos en la Empresa de Proyectos  
para Industrias de la Básica EPROB*

*Autor: Yasser Soto Brancaff*

*Tutor: Ing. Rafael Domínguez Castellanos*

*Ciudad de la Habana, Cuba*

*Mayo 2010*

## CONTENIDO

Introducción .....	6
Capítulo 1 Aproximación teórica a la Dirección por Objetivos. ....	9
1.1 La ciencia directiva y sus tendencias .....	9
1.2 Surgimiento y evolución de la Dirección por Objetivos.....	10
1.3 Naturaleza de los objetivos .....	13
1.4 El proceso de Dirección por Objetivos. ....	16
1.5 Desarrollo de la DPO en Cuba.....	19
Capítulo 2 Caracterización y Diagnóstico .....	23
2.1 Caracterización de la empresa. ....	23
2.2 Cartera de productos y servicios de la EPROB .....	27
2.3 Estructura de la Empresa y Recursos Humanos. ....	30
2.4 Metodología empleada.....	33
Capítulo 3. ANÁLISIS Y VALORACION DE LOS RESULTADOS. ....	38
3.1 Dirección General .....	38
3.2 Análisis de las áreas funcionales.....	40
3.3 Áreas de las actividades fundamentales.....	46
3.4 Análisis y Resultado de la evaluación de los objetivos generales .....	49
3.5 Evaluación de los resultados por criterios. ....	53
Conclusiones .....	55
Recomendaciones .....	56
Citas bibliográfica.....	57
Bibliografía .....	58

“Los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo a vital la supervivencia y la prosperidad de la empresa”

Peter Drucker, administración

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi esposa por brindarme su apoyo todos estos años, por amarme, por confiar en mí y por ser mejor madre del mundo.

A mi hija que por ella es que estoy aquí. Tú eres el motor que le da arranque a mi vida.

A mi madre por ayudarme y apoyarme todos estos años de estudio.

Un especial agradecimiento a Lic. Roxana por brindarme su experiencia, sabiduría. Sin su ayuda no hubiera sido posible la culminación de la Tesis.

A mi tía Mercedita que ha hecho función de segunda madre.

A mi familia en general

A los profesores de la SUM de Playa por aguantarme en sus clases

A mis amistades en especial a Miguelito por ayudarme en la parte informática del trabajo.

Un agradecimiento muy especial para mi compañera de trabajo Lilianne por haberme comprendido y ayudado en esta fase final.

A mis compañeros de trabajo en especial a Clara, Mario, Lismary, Lisandra, Dayana, Marisol, Janet , Ivania, Marielys y Ana.

Al claustro e profesores del CETED.

Al decano de la SUM de playa Yosvany por ayudarme y guiarme en el trabajo.

A mi tutor Rafael Domínguez Castellanos por tutorarme de manera eficiente.

## ***Síntesis***

La presente investigación, se propone como una de las tareas principales, la Evaluación de los objetivos del Sistema de Dirección por Objetivos en la Empresa de Proyectos para Industrias de la Básica.

Este trabajo investigativo, esta encaminado a dar solución a la **situación problemática** de la Empresa de Proyectos para Industrias de la Básica (EPROB), la cual presenta ineficiencia en los procesos de diseño, implantación, evaluación y control del Sistema de Dirección por Objetivos, por lo que esta investigación contempla, la posibilidad de que la empresa se proyecte en el incremento de la eficiencia y eficacia de la entidad.

Teniendo en cuenta lo expuesto, nos planteamos el siguiente **Objetivo General**: evaluar la calidad de los objetivos del Sistema de Dirección por Objetivos en la Empresa de Proyectos para Industrias de la Básica, que posibilite un mejoramiento en la organización y dirección, que impacte favorablemente en los indicadores de evaluación de la empresa.

Lo que permitirá una adecuada aplicación de la DPO, manifiesto en la efectividad de acción en el desempeño de la empresa. El primer capítulo es un breve acercamiento a la cercanía de la Dirección por Objetivos, sus principales autores, así como su creador Peter Drucker. También como se deben evaluar los objetivos de una organización. En el segundo capítulo caracterizaremos la empresa, presentaremos sus principales servicios, como está conformada la estructura de la empresa y del mismo modo reflejaremos la metodología que se empleó para evaluar los objetivos que se elaboraron. En el tercer capítulo hicimos un análisis de cada uno de los departamentos, como se comportaron en base a la elaboración de sus objetivos y una valoración de cada uno de los criterios, además cuales fueron las áreas más destacadas y las más deficientes. Finalmente las Conclusiones, Recomendaciones y Bibliografía.

## *Introducción*

La Dirección por Objetivos no es un elemento más de la actividad administrativa, ella es en sí misma un sistema integral que implica una nueva forma de dirigir y de administrar que conduce a adoptar un nuevo estilo de Dirección, un enfoque diferente de la tarea de conducir una Organización.

El trabajo de diploma fue realizado en la Empresa de Proyectos para Industrias de la Básica (EPROB) sita en: Avenida 31ª número 1805, entre 18 y 20, Reparto Miramar, Municipio Playa la misma pertenece al Ministerio de la Construcción MICONS.

Esta empresa presenta un gran impacto para el desarrollo del país porque mediante la calidad y eficiencia de sus proyectos ha incidido positivamente en las obras de la Batalla de Ideas, en los Programas de la Revolución y en los planes de viviendas para los damnificados por eventos meteorológicos así como en la colaboración con el Ministerio del Turismo lo cual es una de las tareas fundamentales ejecutada por esta organización.

La EPROB no tiene implementado un Sistema de Dirección por Objetivos sin embargo empíricamente se ha detectado como problema que: no realiza una correcta definición de sus objetivos lo que incide negativamente en todo el sistema de dirección.

Teniendo en cuenta este problema se plantea como hipótesis que: si se evalúa la calidad de los objetivos diseñados se puede elaborar una propuesta de mejoras en el diseño lo que impactará positivamente en el sistema de dirección.

Este trabajo investigativo, esta encaminado a dar solución a la **situación problemática** de la Empresa de Proyectos para Industrias de la Básica (EPROB), la

cual presenta ineficiencia en los procesos de diseño, implantación, evaluación y control del Sistema de Dirección por Objetivos, por lo que esta investigación contempla, la posibilidad de que la empresa se proyecte en el incremento de la eficiencia y eficacia de la entidad.

El objeto de estudio de esta investigación es el Sistema de Dirección por Objetivos de la Empresa de Proyectos para Industrias de la Básica.

Como objetivo general este trabajo se plantea: ***evaluar la calidad de los objetivos del Sistema de Dirección por Objetivos en la Empresa de Proyectos para Industrias de la Básica que posibilite un mejoramiento en la organización y dirección, que impacte favorablemente en los indicadores de evaluación de la organización.***

Para cumplir con este objetivo planteado se desarrollaron los siguientes objetivos específicos:

1. Estudiar los principios y tendencias de la Dirección por Objetivos.
2. Caracterizar el objeto de investigación seleccionado.
3. Diseñar una metodología para evaluar los objetivos en la EPROB.
4. Evaluar la calidad de los Objetivos planteados por la EPROB.
5. Métodos estadísticos, mediante la utilización de Excel 2003

Como métodos a utilizar en la investigación fueron:

1. La revisión de documentos para definir el estado del arte de la Dirección por Objetivos.
2. El análisis y síntesis de los documentos referentes a la Dirección por Objetivos en la EPROB.
3. La observación del comportamiento de los trabajadores con relación al Sistema de Dirección por Objetivos.
4. Encuestas sobre la elaboración de los objetivos en la EPROB.



Este trabajo se presenta en tres capítulos. El primero aborda los conceptos fundamentales de la Dirección por Objetivos, su origen y principios, así como los criterios de reconocidos investigadores nacionales y extranjeros sobre esa problemática.

El segundo capítulo caracteriza el objeto de investigación, partiendo de lo general a lo específico. Posteriormente se presenta la metodología diseñada para la evaluación de los objetivos.

El tercer capítulo presenta los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación. Los resultados del diagnóstico realizado a los objetivos generales y específicos y finalmente Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.



## ***Capítulo 1 Aproximación teórica a la Dirección por Objetivos.***

### ***1.1 La ciencia directiva y sus tendencias***

La dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones ya sea tomadas directamente ó delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas

Diversos autores se han planteado históricamente la necesidad de buscar una forma de dirigir que aumente la eficiencia y eficacia de la organización. Estas propuestas han dado origen a las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se conciben a la administración; algunas son de ámbito relativamente amplio y otras tienden a la especialización.

- Administración Científica
- Teoría de la Organización
- Escuela del comportamiento humano
- Escuela cuantitativa.

Aunque todas estas escuelas buscaban encontrar la mejor forma de dirigir, en el largo plazo no resolvieron las dificultades que se habían propuesto. Su visión generalmente limitada no resolvió los conflictos dirigente-subordinado a los que se enfrentaban los empresarios.

Ante la ineficacia de los modos de dirección convencionales para incrementar cada vez más la eficacia y el compromiso de los trabajadores, nace la necesidad de incrementar la participación de los trabajadores en las decisiones empresariales, lo

que se trata de conseguir por medio de la denominada "dirección por objetivos" de la empresa.<sup>1</sup>

## *1.2 Surgimiento y evolución de la Dirección por Objetivos.*

La Dirección por Objetivos (DPO) es un concepto desarrollado por Peter Drucker en 1954. Este concepto aparece por primera vez en la obra "The Practice of Management", en la cual Drucker plantea que "**Los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital la supervivencia y prosperidad de la empresa**" (1). Además de creador de esta teoría Peter Drucker contribuyó a la aceptación y difusión de la DPO mediante sus múltiples obras, ya que en todos sus libros es común encontrar referencias a este estilo de dirección.

La DPO es definida por Drucker como un sistema por medio del cual los administradores y subordinados de una organización, identifican sus metas conjuntamente, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada miembro.

Sin embargo el tema ha evolucionado desde su primera concepción y aunque no ha cambiado su sentido ha sido analizado desde otras aristas.

Como plantea Crespo (2002) en la literatura se han utilizado también, para referirse a la DPO, los siguientes términos:

- administración por resultados
- fijación conjunta de objetivos
- administración orientada a los resultados

---

<sup>1</sup> Drucker, P. F. (1995). Gerencia para el futuro y más allá: el decenio de los 90. Bogotá: Norma. 353 p

➤ administración por objetivos y resultados

Según señala Heinz Weihrich (1987) **"...comenzó como una filosofía de la administración y muy pronto se convirtió en un elemento para evaluar el desempeño, después en una forma para integrar objetivos individuales y organizacionales, y ahora también es parte de la planeación estratégica en varias compañías. Pero se recomienda que la APO debe convertirse en un sistema de administración para que sea verdaderamente productiva."** <sup>(2)</sup>

La DPO ha sido definida por diversos autores, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Koontz y O'Donnell	"La administración por objetivos significa que al comienzo del período de calificación (evaluación), el superior y el subordinado se ponen de acuerdo acerca de resultados específicos (susceptibles de medición si es posible), que deben ser obtenidos durante el período".
Dale D. Mc Conky	"Es un enfoque para la planeación y evaluación administrativas, en el que se establecen por cada jefe metas específicas para un año, u otro período de tiempo, sobre la base de las metas que cada uno de ellos debe lograr, para que los resultados totales de la empresa puedan realizarse".
George S. Odiorne	"...un proceso administrativo en el cual los gerentes superiores y subordinados de una organización,

---

<sup>2</sup> Weihrich, H. (1995). Excelencia administrativa. Productividad mediante administración por objetivos. Universidad de San Francisco: /s.n/. 150p

	trabajando con una definición clara de las metas comunes y las prioridades de la organización, establecidas por la alta dirección, identifican en forma conjunta las áreas principales de responsabilidad de los individuos en función de los resultados que se esperan de él, y utilizan esas medidas como guías para operar la unidad y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros."
Stoner	"Conjunto formal de procedimientos que establecen y revisan el progreso hacia las metas comunes por parte de los administradores y sus subordinados."

**Tabla 1.1 La DPO vista <sup>3</sup>por diferentes autores**

La DPO es definida por el autor de esta tesis como "un estilo de dirección y una técnica participativa de planeación y evaluación, a través de la cual jefes y subordinados definen objetivos a ser alcanzados en un determinado período de tiempo".

Este estilo y técnica participativa va más allá de la simple planificación de los objetivos e involucra a todas las etapas de dirección. La efectividad de la Dirección por Objetivo puede medirse por el nivel en que todas las funciones de dirección se encaminan al cumplimiento de los objetivos establecidos.

---

<sup>3</sup> *Material docente. La DPO Crespo 2004*

### 1.3 Naturaleza de los objetivos

A propósito de los objetivos Crespo (2002) plantea ***“La formulación de objetivos es una actividad específica de los hombres, un proceso muy difícil de estudiar; precisamente en la determinación de los objetivos se manifiesta el carácter creador de la actividad humana. El hombre es el único ser que se plantea objetivos; estos objetivos o metas pueden llegar a adquirir una significación social, dejando de pertenecer a un solo individuo para convertirse en objetivos de pequeños o grandes grupos humanos, colectivos, clases o sociedades.”*** <sup>(3)</sup>

Un objetivo es aquello que queremos conseguir, lo que queremos hacer, una finalidad. No se debe confundir Objetivo con las tareas o acciones necesarias para conseguir los objetivos.

Existen diversas clasificaciones de objetivos. Estas pueden ser:

#### **Según su naturaleza de medición.**

- ❖ Cuantitativos: expresan la cantidad a conseguir que se plantea como estándar.
- ❖ Cualitativos: expresan lo que se deberá conseguir.

#### **Según su precisión:**

- ❖ Objetivos trayectorias: expresan un carácter continuo del objetivo en el tiempo y es una trayectoria que debe seguirse.
- ❖ Objetivos normativos: expresan el grado cualitativo o cuantitativo que debe satisfacer un objetivo.
- ❖ Objetivos tareas: expresan el grado deseado del objetivo precisando lo que se desea.

#### **Según su alcance en el tiempo**

- ❖ A largo plazo

- ❖ A mediano plazo
- ❖ A corto plazo

Estas clasificaciones no son excluyentes pues cada una caracteriza a los objetivos desde perspectivas diferentes, siendo así que un objetivo puede ser clasificado de las tres formas al mismo tiempo.

La calidad de los objetivos resulta fundamental para que la DPO se desarrolle correctamente. Muchos autores proponen diferentes variables que sirven para evaluar la calidad de estos objetivos. A continuación se presentan los criterios más utilizados en la literatura consultada:

1. Concisos y claros, (Drucker, P.F. [1973], Odiorne, G. S. [1994], Stoner, J. F. [1997], Chiavenato, I. [1994], Vicente Díaz (1998), Miguel Ramírez (1998), Angela Palacios (1995).
2. Medibles, ( Wehrich, H. [1995], Drucker, P.F. [1973], Odiorne, G. S. [1994], Stoner, J. F. [1997], Chiavenato, I. [1994], Vicente Díaz (1998 ), Miguel Ramírez (1998), Ángela Palacios (1995), Carlos Lazo(1998), Glicería Gómez(1998)y Reynaldo Fernández(1995).
3. Retadores Wehrich, H. [1995], Drucker, P.F. [1973], Stoner, J. F. [1997], Chiavenato, I. [1994], Vicente Díaz (1998), Miguel Ramírez (1998), Ángela Palacios (1995), Carlos Lazo(1998), Glicería Gómez(1995)y Reynaldo Fernández(1995).
4. Aceptables ( Wehrich, H. [1995], Drucker, P.F. [1973], Odiorne, G. S. [1994], Stoner, J. F. [1997], Chiavenato, I. [1994], Vicente Díaz (1998 ), Miguel Ramírez (1998), Ángela Palacios (1995), Carlos Lazo(1998), Glicería Gómez(1998)y Reynaldo Fernández(1995).

5. Factibles en el tiempo ( Weihrich, H. [1995], Drucker, P.F. [1973], Odiorne, G. S. [1994], Stoner, J. F. [1997], Chiavenato, I. [1994], Vicente Díaz (1998), Miguel Ramírez (1998), Ángela Palacios (1995), Carlos Lazo(1998), Glicería Gómez(1998)y Reynaldo Fernández(1995).
6. Deseados. ( Weihrich, H. [1995], Drucker, P.F. [1973], Odiorne, G. S. [1994], Stoner, J. F. [1997], Chiavenato, I. [1994], Vicente Díaz (1998), Miguel Ramírez (1998), Ángela Palacios (1995), Carlos Lazo(1998), Glicería Gómez(1998)y Reynaldo Fernández(1995).
7. Pertinentes ( Weihrich, H. [1995], Drucker, P.F. [1973], Odiorne, G. S. [1994], Stoner, J. F. [1997], Chiavenato, I. [1994], Redden, B. & Ryan, D. [1993], Vicente Díaz (1998), Miguel Ramírez (1998), Ángela Palacios (1995), Carlos Lazo(1998), Glicería Gómez(1998)y Reynaldo Fernández(1995).
8. Relevantes ( Weihrich, H. [1995], Drucker, P.F. [1973], Odiorne, G. S. [1994], Stoner, J. F. [1997], Chiavenato, I. [1994], Vicente Díaz (1998), Miguel Ramírez (1998), Ángela Palacios (1995), Carlos Lazo(1998), Glicería Gómez(1998)y Reynaldo Fernández(1995).
9. Controlables ( Weihrich, H. [1995], Drucker, P.F. [1973], Odiorne, G. S. [1994], Stoner, J. F. [1997], Chiavenato, I. [1994], Redden, B. & Ryan, D. [1993], Vicente Díaz (1998), Miguel Ramírez (1998), Ángela Palacios (1995), Carlos Lazo(1998), Glicería Gómez(1998)y Reynaldo Fernández(1995).



#### 1.4 El proceso de Dirección por Objetivos.

La DPO debe considerarse como un sistema de dirección donde pueden integrarse todas las funciones del proceso de dirección, es decir: planificación, organización, mando y control. Sobre esto plantean H. Koontz y H. Weihrich (S/F) que: **"En la actualidad, se contempla cada vez más a la APO como una forma de administrar, más que como una adición al trabajo administrativo."** <sup>(4)</sup>

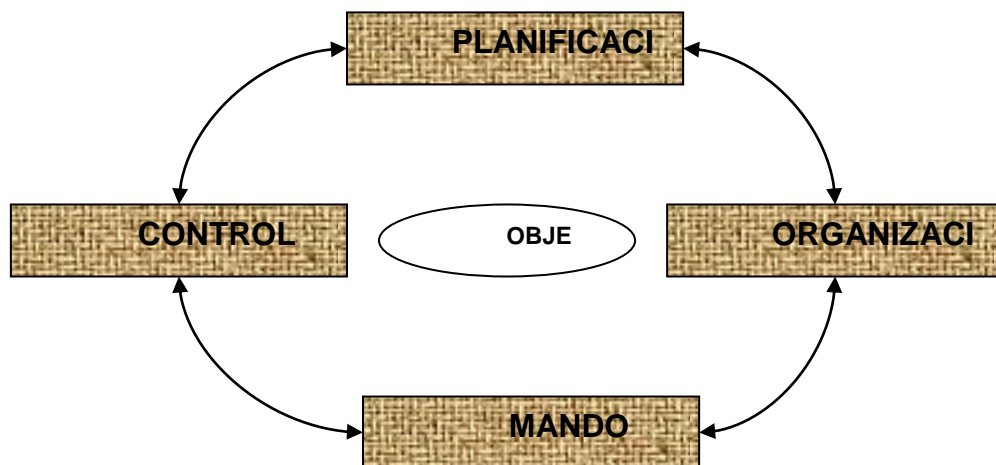


Figura: El proceso de DPO. Elaboración propia.

Las etapas de dirección se tienen como centro los objetivos establecidos por la organización. Para que estas etapas se materialicen es necesario considerar el proceso de DPO como un sistema en el cual cada una de las etapas constituye un elemento del propio sistema.

Según Afanasiev en su libro "Dirección Científica de la Sociedad": "Se entiende por sistema integral el conjunto de componentes cuya interacción engendra nuevas

---

<sup>4</sup> Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). Administración. 5ta ed. México: McGraw – Hill, 796 p.

cualidades (fruto de la integración del sistema), que no poseen los elementos integrantes.”

El CETED (2004) propone que las peculiaridades o características de los sistemas son:

- **Cualidad resultante:** es el conjunto de rasgos que surgen como fruto de la integración y constituyen los rasgos generales que identifican al sistema.
- **Composición:** son los elementos, procesos, órganos o propiedades que constituyen el sistema las partes del sistema condicionan la naturaleza del todo, ya que un cambio en la composición puede provocar cambios en la totalidad.
- **Organización interna:** es la forma en que se interrelacionan o interconectan los elementos, procesos, órganos y propiedades que componen el sistema. De acuerdo con esta organización, cada parte ocupará una determinada posición en la estructura del sistema. Un sistema complejo, tendrá una estructura compleja. En los sistemas organizativos resultan de mucho interés las relaciones de cooperación y de subordinación.
- **Carácter** específico de su interacción con el medio ambiente: los sistemas que nos interesan son abiertos, lo que implica una fluida interacción del mismo con el entorno externo al sistema de materiales, energía e información. Mediante estas relaciones, ambos se influyen recíprocamente. Existen relaciones necesarias (esenciales) y concomitantes (secundarias).

Según Stoner, ***“El enfoque de sistemas trata de concebir la organización como un sistema unitario e intencional compuesto de partes interrelacionadas. En vez de ocuparse por separado de las partes de la organización, el enfoque de sistemas da a los administradores una manera de verla como un todo y como***

***una parte de un ambiente externo más amplio. Y al hacerlo, la teoría de sistemas nos dice que la actividad de cualquier parte de una organización afecta a la de todas las demás” (5)***

El objetivo de analizar la DP<sup>5</sup>O como un sistema busca considerar las relaciones internas de la organización como las que tiene este sistema con su entorno. Unido a esto, debe considerarse que los cambios que se realiza en una de las partes del sistema pueden afectar a las restantes partes del mismo y perder finalmente las propiedades emergentes de la integración del sistema.

Al analizar el sistema de DPO de una organización debemos considerar el papel que cumple cada una de sus funciones para lograr la cabal comprensión del mismo. Finalmente se requiere tener en cuenta la influencia que ejerce organismos superiores sobre el sistema y como se relacionan cada una de sus parte.

Aunque todas las etapas de un sistema son importantes, la planificación de los objetivos ha tomado un papel preponderante que en ocasiones genera confusión. Es común encontrar en la literatura mayor referencia a la etapa de planeación de objetivos que a las restantes etapas de dirección. Esta es una de las causas por las cuales los procesos de DPO se centran más en la etapa de planificación que en la evaluación, dirección y coordinación del trabajo con referencia a los objetivos.

La definición de los objetivos que guiarán de DPO se realiza durante la etapa de la planeación. Según las clases de las conferencias de Administración General impartidas en el curso 2006 2007 planear es decidir con anticipación qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo. La planeación salva el vacío

---

<sup>5</sup> Stoner, J. F. (1997). Administración. 3ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. 664 p.

entre el lugar donde nos encontramos y el lugar a donde deseamos llegar. Hace posible que se produzcan hechos que de otra manera no se producirían.

La planeación debe determinar los objetivos generales de la organización, tendientes a satisfacer las necesidades sociales; pero también debe contemplar el árbol de objetivos de la organización, o sea la forma en que todos los objetivos se concatenan para lograr el cumplimiento del objetivo máximo.

### *1.5 Desarrollo de la DPO en Cuba*

La DPO comienza a desarrollarse con fuerza en Cuba a partir de la década de los 90. Aunque existían experiencias previas de este trabajo es en esa década cuando se generaliza su uso en el país.

Desde sus inicios los programas DPO recalcaron la importancia del establecimiento participativo de metas, el autocontrol y la auto evaluación basada en acción, la conducta y la motivación humana. Por ello algunos especialistas consideran que la DPO es un proceso en el cual los dirigentes y subordinados de una organización identifican conjuntamente sus metas comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de las personas y utilizan los resultados como forma de evaluar la contribución, otorgando importancia e interés no solo por los objetivos organizacionales, sino también por los objetivos de desarrollo personal.

La dirección con orientación a los objetivos o metas sobrevividas como un enfoque eficaz debido a que ha sido cambiar y desarrollarse. En los comienzos de la década de los 70 se realizó un estudio de investigación orientado a la integración de las actividades de dirección como un sistema. En estos momentos la mayoría de los profesionales reconocen que la verdadera efectividad se logra considerando la

organización como un sistema, lo cual significa ver a la organización en su totalidad, con relaciones del todo con sus partes y actividades claves.

Es necesario tener en cuenta que no todas las organizaciones han tenido éxito en la implantación de la Dirección por Objetivo; efectivamente, de hecho, puede fracasar si se superpone sobre la organización sin la comprensión adecuada del clima existente.

La implantación de la Dirección por Objetivos con éxito debe realizarse como un proceso gradual, incluyendo una filosofía coherente en la dirección. Lo que se requiere es un enfoque de sistema del desarrollo organizacional, que se concentre en el ambiente activo de la organización y en las etapas y niveles posibles para su aplicación.

El uso de los objetivos tiene implicaciones y supuestos que deben ser atendidos para que su medida sea válida, entre ellos están principalmente los siguientes:

- Disponer de objetivos estratégicos para la organización identificados, definidos y compartidos colectivamente con claridad.
- Definir pocos objetivos integrales que permitan su manejo adecuadamente.
- Lograr consenso colectivo sobre su prioridad.
- Derivar de los objetivos estratégicos otros a corto plazo.
- Declarar los objetivos en términos medibles y verificados.

La efectividad organizacional a que se aspira está referida al logro de objetivos, lo que es un punto esencial de la actividad de la DPO, por ello tiene un costo, lo cual es un factor que no puede ignorarse. Se trata de alcanzar dichos objetivos con el mínimo costo o de consecuencias indeseables, es decir, con eficiencia y efectividad.

Muchos programas de DPO han fracasado porque a pesar de las organizaciones son distintas, sus dirigentes tienden a buscar soluciones en forma de paquetes o programas generales aplicados en otras organizaciones que muestren resultados a corto plazo. Sin embargo, con independencia de la naturaleza de una organización, es posible proponerse varios tipos de objetivos comunes:

- 1) Objetivos esenciales o claves, los cuales pueden ser identificados con mayor facilidad si existe un enfoque estratégico actualizado.
- 2) Objetivos económicos, expresados en los principales indicadores establecidos.
- 3) Objetivos de eficiencia, expresados en los principales indicadores de los procesos.
- 4) Objetivos de perfeccionamiento o desarrollo, propios de cada organización.

La teoría y la experiencia práctica demuestran que los programas exitosos deben ajustarse a las necesidades y características de cada organización y que esta debe ser por etapas, además los mayores incrementos de productividad están en las decisiones estratégicas correctas que encaucen los objetivos de los niveles inferiores. En otras palabras no hay una forma única para implantar un programa DPO y la mejor depende de la situación particular de cada organización.

Los programas DPO, muchas veces, producen cambios que alteran las relaciones de poder dentro de las organizaciones y ello afecta negativamente los intereses de algunos dirigentes, por lo cual la alta dirección de la organización debe considerar lo siguiente:

- La DPO debe tener en cuenta las realidades políticas y económicas que vive la organización y el país.

- La DPO cuando se basa en la participación requiere que el poder se comparta.
- Los cambios organizados por la DPO pueden producir conflictos organizaciones y acciones contrarias de aquellas personas cuya base de poder esta amenazada.
- Cuando se solicite contribución para alcanzar los objetivos generales de la organización, las personas pueden presentar dificultades para hacerlo debido a los intereses de sus áreas.

Se puede decir que la Dirección por Objetivos fue planteada por Peter F. Drucker en 1954, no resuelve hoy los problemas de las empresas cubanas. Existe un mal manejo e interpretación por parte de los directivos, por lo que ha llevado a más de una institución al fracaso. Principalmente las empresas de servicios son las que presentan mayores dificultades en la adaptación del Sistema de Dirección por Objetivos. Se puede decir que estas entidades poseen varias faltas entre los que se encuentran:

1. Tienden a confundir el nombre de Dirección por Objetivos a confundir el con la elaboración de los objetivos.
2. Existe un rechazo a la delegación y a la participación por el inadecuado estilo de Dirección.
3. No existe un programa de capacitación metodológica en función de la Introducción de la Dirección por Objetivos.
4. No conjugan e integran todas las actividades claves para instrumentar la Dirección por Objetivos como un Sistema de Dirección.



## **Capítulo 2 Caracterización y Diagnóstico**

### **2.1 Caracterización de la empresa.**

La Empresa de Proyectos para Industrias de la Básica está situada en: Ave 31-A No. 1805, Playa, La Habana, Cuba la misma fue creada por la resolución ministerial número 36 del extinto Comité Estatal de Colaboración Económica en Diciembre de 1976. Esta empresa presenta un gran impacto para el desarrollo del país porque mediante la calidad y eficiencia de sus proyectos ha colaborado indistintamente en obras de la Revolución.

La EPROB ofertar servicios de elaboración de proyectos arquitectónicos, ingenieros y tecnológicos para los nuevos objetivos inversionistas u obras, así como para la ampliación, reconstrucción conservación restauración, reparación mantenimiento, demolición de elaboración de proyecto urbanístico; de proyecto de arquitectura de interiores, decoración, exteriores, áreas verdes y paisajismo; de proyecto de mobiliario, equipos, enseres, accesorios, dispositivos y además artículos estándar o no y sus partes; de proyectos de señalética; elaboración de proyectos de impacto y condiciones ambientales y de elaboración de maquetas; servicios de fotografía de temas arquitectónicos, ingenieros y constructivos, y servicios técnicos de topografía todos ellos en moneda nacional y divisa.

En el diagnóstico inicial realizado en la empresa detectamos presenta ineficiencia en los procesos de diseño, implantación, evaluación y control del Sistema de Dirección por Objetivos, por lo que esta investigación contempla, la posibilidad de que la empresa se proyecte en el incremento de la eficiencia y eficacia de la entidad.

La misión definida por la organización en la Planeación Estratégica para el 2009-2012, es ***“ser una organización que satisfaga las necesidades de sus clientes a partir de la excelente preparación técnico - profesional de su capital humano, alto nivel de organización tecnológica y respeto por la conservación***

***del medio ambiente, todo ello sobre la base de un Sistema de Gestión de la Calidad certificado internacionalmente y desde su posición de organización líder del sector”.***

En el mismo proceso estratégico quedó definida como visión “***convertirnos en una Empresa de Proyectos Integral, con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado, que desarrolle trabajos a la industria turística, con un producto de alta calidad, óptimo trato al Cliente y una dirección netamente participativa”.***

### **VALORES COMPARTIDOS DE LA EPROB**

- **Cumplimiento de los compromisos con los clientes.** Logrando la satisfacción del cliente, conociendo y satisfaciendo sus necesidades, aplicando nuestros conocimientos técnicos, experiencia y profesionalidad, para lograr un producto de calidad en el tiempo requerido y con un valor añadido que supere sus expectativas.
- **Trabajo en equipo y Cooperación.** Buscando el trabajo en equipo, el respeto mutuo la ética profesional, la confianza y el compañerismo.
- **Comprometimiento con la calidad y el respeto al medio ambiente.** Buscando la mejora continua de nuestros procesos y de la eficacia del propio Sistema de Gestión de la Calidad y del de Gestión Ambiental, cumpliendo los requisitos establecidos por nuestros clientes y los legales, analizando nuestros procesos y proyectos, y mejorándolos continuamente para prevenir la contaminación, así como para reducir el uso de los recursos.
- **Valoración del personal.** Valorando a todos los trabajadores, potenciando su formación y desarrollo profesional dentro de la organización y propiciando unas relaciones justas y transparentes entre todos.

- **Profesionalidad, responsabilidad y dedicación al trabajo.** Incentivando la profesionalidad, la innovación, la iniciativa, la creatividad, la actualización técnica, la disciplina y el cumplimiento con los compromisos.
- **Sentido de Pertenencia.** Propiciando el amor por la organización debido a las ventajas que ofrezca mediante el liderazgo técnico y profesional, las oportunidades de desarrollo, la atención a las personas y la comunicación transparente.

### **ESTRATEGIAS**

- Conservar y potenciar nuestro patrimonio profesional, su preparación y formación para propiciar brindar un servicio integral.
- Conservar nuestros valores históricos y patrimoniales mediante la preservación de la información y la memoria de la organización.
- Realizar una ofensiva para la ampliación, penetración y optimización del mercado.
- Lograr la dedicación en el trabajo, con disciplina, eficiencia y eficacia.
- Mejorar continua y sostenidamente el clima laboral y la atención al hombre.
- Lograr la explotación optima de los recursos técnicos y tecnológicos con ideas actualizadas e innovadoras.

- Mejorar la Organización Interna mediante el desarrollo del Sistema Empresarial, fomentando el compromiso de todos los trabajadores y el trabajo en equipo.

## **POLÍTICAS**

1. Liderar el Mercado Cubano en los Servicios de Diseño e Ingeniería, alcanzando competitividad internacional.
2. Aplicar y mejorar continuamente un Sistema Integrado de Gestión evaluando de forma permanente el grado de satisfacción de los Clientes, la prevención de Impactos Ambientales, Riesgos laborales adversos, garantizando un uso racional de los Recursos, la Energía y el cumplimiento de las Normativas, Regulaciones y Legislación vigente aplicable.
3. Lograr una adecuada atención al hombre en todos los sentidos.
4. Ampliar la cartera de clientes nacionales e internacionales diversificando los servicios brindados, ofreciéndoles soluciones altamente profesionales, creativas, en el tiempo requerido y con precios competitivos
5. Mejorar de forma sistemática los activos tecnológicos, sus capacidades y su desempeño.

## **2.2 Cartera de productos y servicios de la EPROB**

Como parte de la cartera de productos y servicios se encuentra:

- Brindar servicios de dirección y administración de inversiones y obras en todo su alcance para la ejecución de nuevas inversiones, ampliación, reconstrucción, conservación, restauración reparación, mantenimiento, demolición y desmontaje de objetivos existentes, incluyendo los de carácter monumental, histórico y patrimoniales; de prueba y puesta en marcha de inversiones y objetivos existentes de cualquier tipo, todos ellos en moneda nacional.
- Brindar servicios de posventa; en moneda nacional y divisa.
- Brindar servicios de diseño gráfico y de manuales de identidad empresarial; de organización de inversiones; técnico-económicos y tecnológicos de evaluación de riesgos, vulnerabilidad y daños a edificaciones; de estimaciones económicas y levantamientos técnicos de impacto y condiciones ambientales; de estimaciones y presupuestos económicos de inversiones y de uso, reemplazo o reconstrucción de objetivos existentes; de innovación tecnológico en sistemas constructivos tecnológicos e ingenieros; ingeniero-geotécnicos aplicados a la construcción, todos ellos en moneda nacional.
- Ofertar servicios con técnicas informáticas de presentaciones digitales y de desarrollo e implementación, así como efectuar la comercialización mayorista de programas computacionales propios de la actividad de Ingeniería y proyectos; todos ellos en moneda nacional.
- Prestar servicios de apoyo legal de peritaje de auditoria técnica y de calidad relacionadas con las actividades de Ingeniería y proyectos; de elaboración,

reproducción y realizar la comercialización mayorista de documentación científico-técnica; servicios de superación técnico profesional y de alquiler de locales; todos ellos en moneda nacional.

La EPROB define dos tipos de clientes externos: los Inversionistas de los organismos del estado y organismos en general.

### **1. Inversionistas de los organismos del estado**

- MINTUR -Servicios de diseño e ing.
- MINSAP-Servicios de diseño e ing.
- MES-Servicios de diseño e ing.
- MINED-Servicios de diseño e ing.
- MININT-Servicios de diseño e ing.
- MINBAS-Servicios de diseño e ing.
- MINFAR-Servicios de diseño e ing.

### **2. Organismos**

- MICONS/ Información, reuniones, especialistas, servicios
- CEDIC/ información, reuniones, especialistas y servicios, auditorias
- FRENPROY/ información, reuniones, especialistas y servicios
- Gobierno/ regulaciones, orientaciones, servicio
- Sindicato municipal/ información, tareas
- PCC municipal/ información, tareas, recursos, servicios
- Zona de defensa/ información, tareas, recursos, servicios
- Salud Publica/ cumplimiento de normas y regulaciones
- 5. Comunidad (protección al medio ambiente, cumplimiento de regulaciones)

Como clientes internos de la organización se identifican:

1. Trabajadores (mejoras en las condiciones de trabajo, remuneración salarial adecuada, estimulación, formación, capacitación, respaldo sindical adecuado, eficacia de las áreas con las que se relacionan)
2. Grupos (mejoras en las condiciones de trabajo, remuneración salarial adecuada, estimulación, formación, capacitación, respaldo sindical adecuado, eficacia de las áreas con las que se relacionan)
3. Departamentos (mejoras en las condiciones de trabajo, remuneración salarial adecuada, estimulación, formación, capacitación, respaldo sindical adecuado, eficacia de las áreas con las que se relacionan)
4. Direcciones (mejoras en las condiciones de trabajo, remuneración salarial adecuada, estimulación, formación, capacitación, respaldo sindical adecuado, eficacia de las áreas con las que se relacionan)
5. Sindicato (participación en la toma de decisiones, apoyo de la administración en las actividades)
6. PCC (información, apoyo de la administración en las actividades, cumplimiento de regulaciones)
7. UJC (información, apoyo de la administración en las actividades)
8. ANIR (apoyo de la administración, necesidad de la administración)
9. BTJ (apoyo de la administración, necesidad de la administración)
10. UNAICC (apoyo de la administración, necesidad de la administración)
11. ANEC (apoyo de la administración, necesidad de la administración)
12. OJLB (apoyo de la administración, necesidad de la administración)



## **2.3 Estructura de la Empresa y Recursos Humanos.**

La Empresa de Proyectos para Industrias de la Básica está compuesta por un total de 306 trabajadores, de ellos el 59% son mujeres (180) lo que constituye la mayoría de la fuerza de trabajo, en la entidad predominan los profesionales con un total de 160, cifra que equivale a un 52.3%, los obreros equivalen a un 9.8% (30) y los restantes trabajadores son técnicos con un 31.4% del total (96). La EPROB la conforma un Consejo de Dirección el cual está estructurado por 19 dirigentes los que representan todas las áreas de la organización.

La empresa está estructurada por los siguientes departamentos lineales:

- ⇒ Dirección General
- ⇒ Equipo de Diseño y Rehabilitación
- ⇒ Equipo de Plan General
- ⇒ Grupo de Reproducción
- ⇒ UEB Diseño e Ingeniería
- ⇒ Polivalente 1
- ⇒ Polivalente 2
- ⇒ Polivalente 3
- ⇒ Polivalente 4

Estos grupos son de línea porque todos realizan trabajos arquitectónicos, topográficos, reconstrucción, reparación, decoración y principalmente la elaboración de proyectos.

También está representada por una división de staff con los siguientes departamentos.

- ⇒ Dirección de Desarrollo Tecnológico
- ⇒ Dirección de Contabilidad y Finanzas

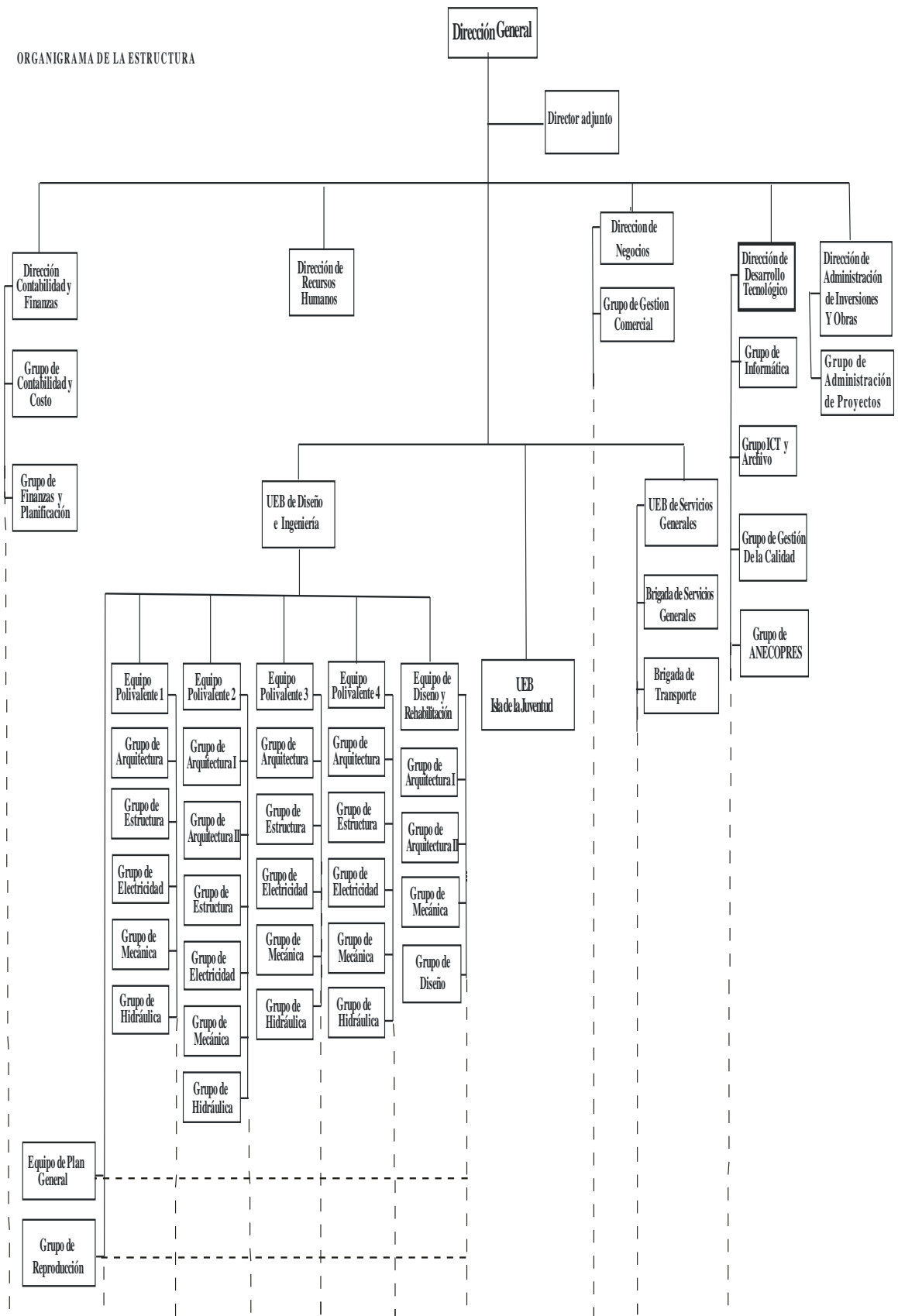
- ⇒ Dirección de Recursos Humanos
- ⇒ Dirección de Negocios
- ⇒ Grupo de Administración de Proyectos
- ⇒ Grupo de Gestión de la Calidad
- ⇒ Grupo de ICT y Archivo
- ⇒ Grupo de Anecopre
- ⇒ Grupo de Informática
- ⇒ UEB Servicios Generales

El departamento de Recursos Humanos es un departamento funcional, sujeto a la Dirección General y encargado de:

- Reclutar, administrar, organizar y dirigir el personal. Esta función es consultiva, correspondiendo la decisión definitiva a la línea jerárquica.
- Hacer respetar la disciplina, la aplicación de las leyes, de los convenios colectivos y del reglamento interior.
- Estimular y promover la formación, el perfeccionamiento y la información del personal en la empresa.
- Garantizar los trabajos administrativos que interesen a los asalariados.
- Controlar, estimular y dirigir la ayuda social que la empresa proporciona a su personal.

La estructura de la empresa se refleja en el gráfico 2.1. Organigrama de la EPROB.

ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA



## **2.4 Metodología empleada**

La metodología empleada ha sido elaborada por el autor a partir de las propuestas realizadas por los autores consultados para el análisis bibliográfico. Esta metodología tuvo como centro la aplicación de una encuesta con nueve criterios que fueron utilizados para la evaluación de cada una de las áreas y posteriormente de la entidad en general.

Para evaluar la calidad de los objetivos fueron definidos los criterios más utilizados por los autores y que fueron descritos en el primer capítulo.

Se definió una escala de valores para medir en puntuación la calidad de los objetivos diseñados.

1. Concisos y claros
2. Medibles
3. Retadores
4. Aceptables
5. Factibles en el tiempo
6. Deseados.
7. Pertinentes
8. Relevantes
9. Controlables

Resultó imposible para la investigación evaluar algunos aspectos dentro de los objetivos ya que no se contaba con información que permitiera establecer una evaluación correcta. Estos criterios fueron:

1. Deben redactarse individualmente

2. Deben revisarse la autoridad otorgada a los distintos jefes encargados de lograr las metas

Cada objetivo de la entidad fue evaluado de forma independiente atendiendo a los nueve criterios descritos. A continuación se exponen los rangos de valor que fueron establecidos para cada uno de los criterios seleccionados.

### **CRITERIO 1 Concisos y claros**

5 a los objetivos que presentara una redacción breve y desde el punto de vista del lector fuera clara y entendible

3 a los que presentaban algunas fallas en su redacción pero el objetivo era entendible

1 a los que presentaban una redacción extensa y resultaban difíciles de entender por falta de elementos.

### **CRITERIO 2 Medibles**

5 a los objetivos que definían una unidad de medida y un espacio temporal es decir. La unidad de medida no requería ser numérica pero sí que pudiera asignársele algún indicador de medida.

3 cuando el objetivo no definía un espacio de tiempo ni aunque definiera la forma en que pudiera evaluarse o medirse.

1 los que no definían ni tiempo ni criterios de evaluación.

### **CRITERIO 3 Retadores**

5 al objetivo novedoso e innovador ya que esta empresa es de proyectos ayudaría al avance productivo de la entidad

3 al objetivo que se repite cada año y se sigue realizando por los proyectistas pero se evidencia algún reto mayor en tiempo o en criterio de medida

1 al objetivo que presenta ningún cambio en su estructura.

### **CRITERIO 4 Aceptables**

5 al objetivo que fuera coherente 100% con los valores de la empresa

3 al objetivo que fuera imparcialmente coherente con los valores de la empresa.

1 al objetivo que fuera incoherente con los valores de la empresa.

### **CRITERIO 5 Factibles en el Tiempo**

5 al objetivo que fuera capaz de ser logrado en el tiempo que se le asignó.

3 a los objetivos que fueran difíciles de lograr por el tiempo que se impone por factores externos a la entidad.

1 al objetivo que presenta una carga de trabajo muy grande y que en el tiempo que se otorgo no es posible de lograr.

### **CRITERIO 6 Deseados**

5 al objetivo que apoya al 100% la misión de la empresa, este concepto esta destinado específicamente para los departamentos que están vinculados a la producción, en el caso de los departamentos de apoyo se valoro su relación con la razón fundamental de cada departamento.

3 a los objetivos que ayudan pero no en su totalidad la misión

1 a los objetivos que no presentan ninguna relación con misión de la empresa.

### **CRITERIO 7 Pertinentes**

5 tiene que el objetivo involucrarse en un proyecto, un diseño o en una de las ramas de producción de la empresa en ayuda a estas obras de la revolución

3 a los objetivos que involucran sus proyectos parcialmente

1 al objetivo que no se destina a las obras de carácter prioritarias de la organización.

### **CRITERIO 8 Relevantes**

5 al objetivo que por su trabajo impactará en el logro de la visión de la empresa

3 a los que impactan débilmente al logro de la visión de la empresa.

1 al objetivo que no guarde relación con el logro de la visión de la empresa.



### **CRITERIO 9 Controlables**

5 al objetivo que presentara un responsable y este responsable es el jefe de la tarea

3 al responsable del objetivo pero no está vinculado directamente con la tarea que guarda relación con el objetivo

1 cuando el objetivo no tiene responsables.

## **Capítulo 3. ANÁLISIS Y VALORACION DE LOS RESULTADOS.**

El análisis de los resultados de la Empresa de Proyectos para Industrias de la Básica ha sido dividido en cuatro etapas. Esta división ha respondido a la estructura de la organización. Primeramente han sido analizados los resultados concernientes a la dirección general, pues se ha considerado que por ser el ápice estratégico de la empresa requería un análisis independiente. Posteriormente han sido analizados los departamentos funcionales y de línea, en ese orden. El capítulo concluye con una apreciación general de los objetivos de la entidad y de los resultados por cada uno de los criterios seleccionados.

### **3.1 Dirección General**

La dirección general tiene definidos cuatro objetivos. Al promediar los resultados obtenidos de la evaluación de los criterios para cada objetivo se aprecia que las evaluaciones están en el rango de 3,00 a 3,89, como se muestra en la tabla 3.1

<b>ÁREA</b>	<b>Dirección General</b>
Objetivo 1	3,89
Objetivo 2	3,44
Objetivo 3	3,00
Objetivo 4	3,44

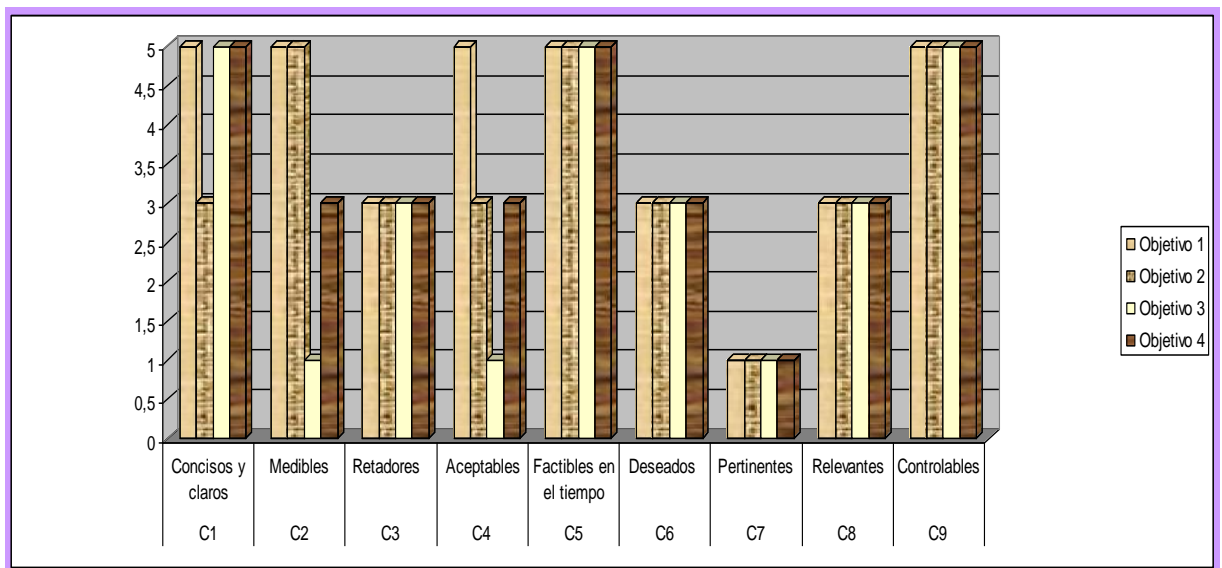
**Tabla 3.1 Promedios de las evaluaciones de objetivos para la Dirección General.**

El objetivo número uno que se refiere a mantener la certificación del sistema de gestión de la calidad incluyendo los servicios de administración de proyectos es el

que mejor evaluación obtiene. La causa de que su calificación sobrepase a las de los objetivos dos y cuatro radica en que está directamente relacionado con la misión de la entidad y por tanto en el criterio de aceptables obtiene la calificación de cinco puntos. Esta puntuación no la alcanza ningún otro objetivo en esta área.

Al igual que los objetivos dos y cuatro, la puntuación del primer objetivo está influenciada por la calidad con que fija metas para poner a prueba a sus subordinados y pone fechas para medir el progreso de sus objetivos.

El objetivo tres es el que alcanza una menor puntuación. La razón de esta baja puntuación radica en que no fue considerado medible, ni aceptable, ni pertinente. Teniendo esto en cuenta se le otorgó una calificación de un punto en estos tres aspectos, lo cual repercutió considerablemente en el resultado final. (Véase el gráfico 3.1)

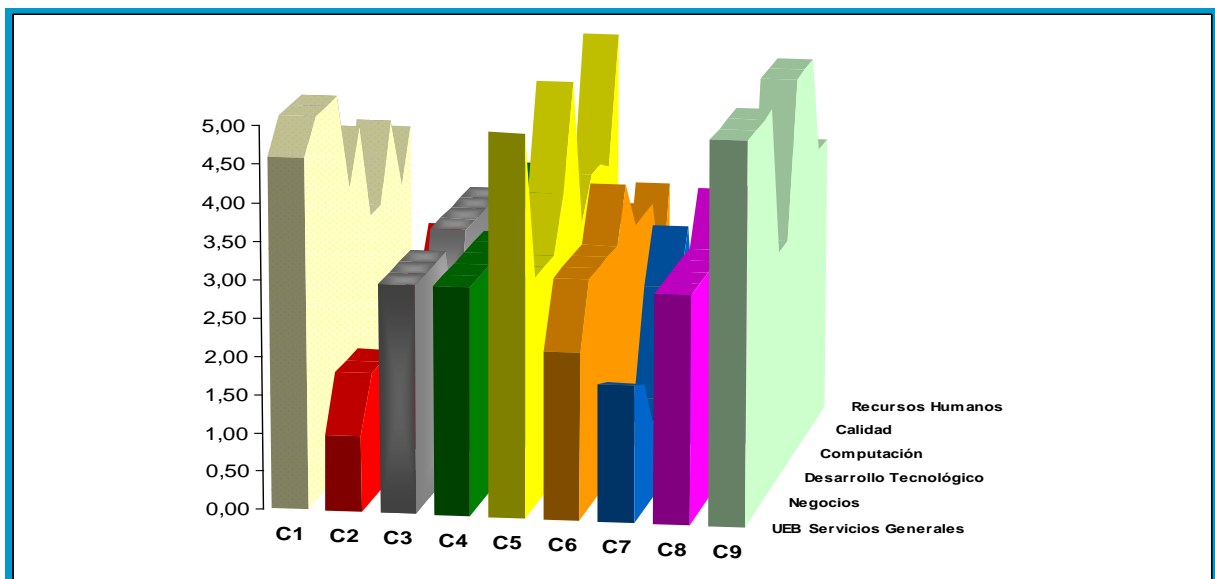


**Gráfico 3.1 Evaluación de los criterios para cada objetivo de la Dirección General.**

Los criterios de controlables y factibles en el tiempo alcanzan cinco puntos en todos los objetivos. En contraposición el criterio de pertinentes fue el peor evaluado para los cuatro objetivos.

### 3.2 Análisis de las áreas funcionales.

Para el análisis de las áreas funcionales fue tomada en cuenta la división estructural que se estableció en el segundo capítulo. Los resultados de los criterios que se muestran en el gráfico 3.2, corroboran un patrón similar de comportamiento entre las áreas funcionales y la Dirección General. Al igual que en la Dirección General los criterios de controlables y factibles en el tiempo son los que mejor puntuación alcanzan como promedio. De igual forma, los objetivos de esta área son concisos y claros, ya que la tendencia es a sobrepasar los 3,5 puntos.



**Gráfico 3.2 Resultados de la puntuación por criterios para las áreas funcionales.**

Estos resultados generales son analizados a continuación por cada uno de los departamentos que conforman el grupo de áreas generales.

## **Dirección de Recursos Humanos.**

La Dirección de Recursos Humanos tiene dificultades en las definiciones de objetivos pues el promedio que alcanzaron los tres objetivos definidos por esta área se encuentran por debajo de los 3,22 puntos.

Es el objetivo número uno relacionado con la Gestión de Capital Humano el que una mejor calificación. Esto puede estar influido en que es el único objetivo del área que tiene que ver con las funciones intrínsecas de un departamento de RRHH, los restantes objetivos se encuentran relacionados con la calidad.

Los objetivos dos y tres no se consideran ni pertinentes ni medibles. Unido a esto son objetivos que al estar relacionados con la calidad dificultan su control dentro del área.

De los tres objetivos definidos por esta área solamente el criterio de factibilidad en el tiempo obtuvo la máxima calificación en los tres. En contraposición el criterio de pertinencia obtuvo evaluaciones de deficiente en los tres casos.

## **Contabilidad**

La valoración general de esta área en la definición de objetivos es de regular, ya que los seis objetivos propuestos fueron evaluados en el rango de 2,11 a 2,56. La causa de este bajo promedio radica en que ningún criterio es totalmente alcanzado en esta área. El criterio de controlables es el mejor logrado, al igual que en las otras áreas analizadas, pero en el caso de contabilidad alcanza un índice de 3,67 que resulta más bajo que en otras áreas.

Los resultados corroboran que los objetivos no resultan en primera instancia pertinentes. Otros criterios que no son satisfechos son los de: relevantes, medibles y deseados.

## **Calidad**

El departamento de Calidad tiene definido cuatro objetivos donde solamente uno de ellos (el objetivo uno), que es el de **“mantener la certificación del S.G.C., incluyendo el Servicio de Administración de Proyecto y realizando la transición a la norma ISO 9001:2008”** obtuvo puntuación por encima de tres. El mismo es claro en su redacción, controlable y posible de lograr en el tiempo establecido. Esto permite calificar la redacción de objetivos en esta área de bien.

Los criterios controlables, concisos y claros y factibles en el tiempo fueron los de mayor puntuación de todos los objetivos en ese orden. El criterio controlable alcanza la máxima puntuación para todos los objetivos.

Entre las mayores deficiencias se encuentran la de no fijar fechas de evaluación de objetivos intermedios para medir el progreso de los trabajadores. Este departamento particularmente es el encargado de vigilar por la calidad y el cumplimiento de las tareas de la empresa y cumple un papel muy importante en el desarrollo de la EPROB.

## **El departamento que evalúa la economía de los proyectos "Anecopre"**

El grupo de Anecopre tiene definido cuatro objetivos donde todos tienen un promedio por debajo de tres puntos. El criterio de controlable fue el que obtuvo la mayor puntuación entre todos, de manera general el departamento se encuentra entre los que más deficiencia presenta en la elaboración de los objetivos de trabajo.

Puede calificarse esta área en su redacción de objetivos como deficiente. Los criterios que más influyen en este resultado son los de medibles y pertinentes.

### **Computación**

El departamento de computación tiene dificultades en la redacción de objetivos, ya que de tres objetivos ninguno sobrepasa los tres puntos. Aunque los objetivos resultan controlables se ven afectados por no resultar ni medibles ni aceptables.

Como peculiaridad del departamento de computación está que los restantes criterios fueron evaluados de tres puntos, esto evidencia una tendencia media en el logro de los restantes criterios.

### **Administración de Proyectos**

El departamento de Administración de Proyectos tiene definido tres objetivos, de ellos solo uno obtuvo puntuación por encima de tres puntos. Este fue el de la Integración del sistema de seguridad y salud en el trabajo y de medio ambiental al S.G.C. esto está influido en que es el objetivo que mejor fija metas para poner a prueba a sus trabajadores.

El criterio Medibles fue el más deficiente ya que obtuvo el mínimo de puntuación esto está propiciado en que su jefe no utiliza los resultados anteriores como base para la búsqueda de combinaciones originales y novedosas, tampoco fija fecha de objetivos intermedios para medir el progreso de los subordinados. En general el departamento se encuentra en la media general de la empresa.

## **Desarrollo Tecnológico**

La Dirección de Desarrollo Tecnológico tiene definido tres objetivos, este departamento se encuentra entre los de mayores deficiencias en la elaboración de sus objetivos.

A diferencia de otros departamentos el criterio controlable no es el mejor logrado. En este sentido los criterios que alcanzan una mejor puntuación son los de concisos y claros y factibles en el tiempo, ambos con puntuaciones de 3,67. El criterio de factibilidad en el tiempo pudo alcanzar mejores resultados pero se vio afectado porque los criterios no eran medibles, o sea en algunos casos no reflejaban la escala temporal para lograrlos.

### **Grupo de Investigación Científico Técnica (ICT) y Archivo**

El Grupo ICT y Archivo tiene definido tres objetivos los cuales se encuentran en la media promedio. El objetivo número uno mantener la certificación y mejorar continuamente el SGC es el de mayor puntuación. Se encuentran en la media de la puntuación general, las ventajas que sobresalen son: Sus objetivos son claros y entendibles y el responsable de controlarlos es el más indicado para revisar el cumplimiento de la tarea.

El criterio de mayor puntuación fue el de controlables y el de menor puntuación el de la pertinencia.

### **Negocios**

El Grupo de Negocios tiene definido tres objetivos donde los se encuentran en la media de la evaluación. El objetivo uno mantener la certificación y mejorar continuamente el SGC es el de mayor puntuación.



Los criterios de mayor puntuación son como en casi todos el uno Concisos y Claros y el 9 Controlables; por lo que se ve que existe un control sobre las tareas y sobre el encargado de la misma; se puede apreciar que los objetivos se redactan de manera clara y son cortos y entendibles.

### **Reproducción Gráfica**

Este departamento cumple una función muy importante la de reproducir todo el trabajo que realicen los proyectistas en hoja para el cliente, es un área de apoyo y tiene definido tres objetivos de los cuales solo uno sobrepasa los 3 puntos promedio.

El objetivo dos relacionado con vincular el Proceso 10 Reproducción Gráfica en un Sistema de Gestión Integral es el de mayor puntuación, se encuentran en la media de la puntuación general; las ventajas que sobresalen en ellos son:

- ❖ Sus objetivos son claros y entendibles para toda la entidad
- ❖ El responsable es el más para revisar el cumplimiento del objetivo.
- ❖ Concentra las responsabilidades e los cargos más apropiados.

El objetivo uno y tres son los de menor puntuación promedio y no fija fechas intermedias para evaluar, tampoco ayuda en la continuidad de la misión de la empresa. Los criterios controlables y concisos y claros son los más eficientes en su elaboración. De manera general se encuentra en la media de la empresa.

### **UEB de Servicios Generales**

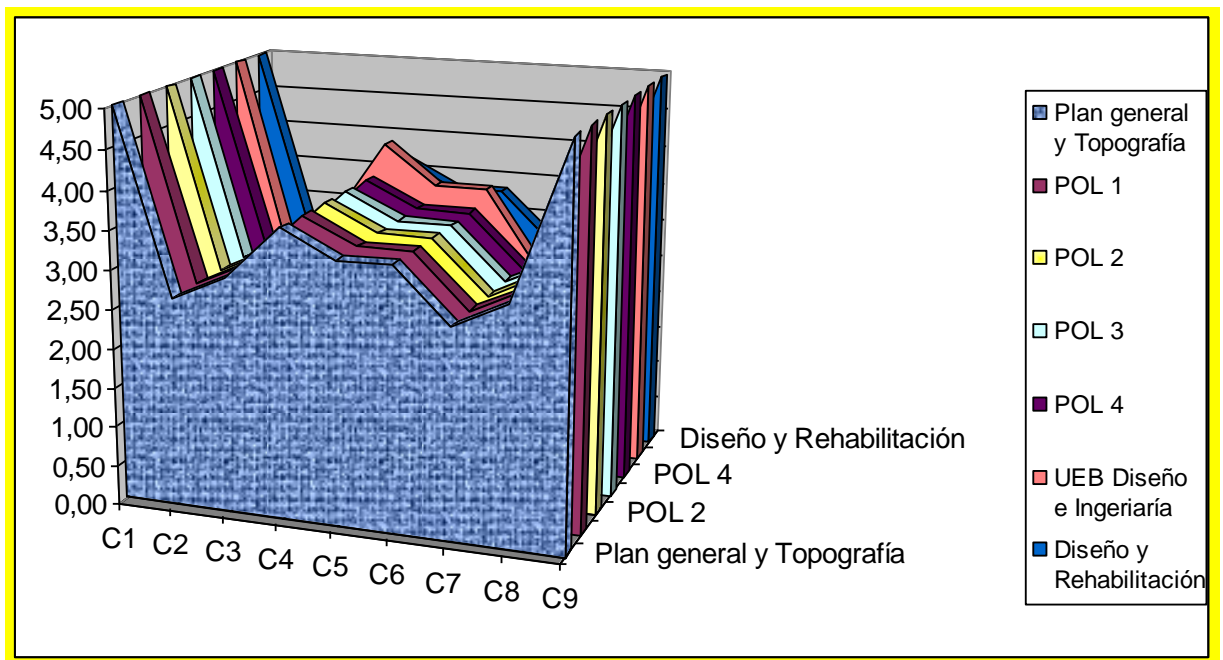
Esta UEB tiene definida cinco objetivos. El cuarto que es el de colaborar en el cumplimiento para implantar los sistemas nuevos de Dirección y Gestión Empresarial y el quinto relacionado con la revisión y consolidación del funcionamiento de los sistemas ya implantados rectorados por el área son los de mayor puntuación.

Las deficiencias detectadas en esta área son que: No fija fechas de objetivos intermedios para medir la evolución del trabajo realizado y no utiliza resultados anteriores para buscar combinaciones originales.

Los criterios Concisos y Claros, Factibles en el Tiempo junto a Controlables fueron los de mayor puntuación obtenida. De manera general se encuentra en la cabecera de los grupos de apoyo; esto está reflejado en que su jefe concentra las responsabilidades en los cargos más apropiados, también aclara los objetivos para la empresa, elabora políticas como guías de acción para mejorar la elaboración de los proyectos, el responsable es la persona ideal para chequear la tarea encomendada y fija fechas para medir el progreso de sus tareas.

### ***3.3 Áreas de las actividades fundamentales***

El análisis que se expone a continuación toma como referencia las áreas fundamentales definidas en el estudio del objeto. Como se puede apreciar en el gráfico 3.2 la tendencia del comportamiento de los criterios es simétrica en todas las áreas. Solamente la UEB Diseño e Ingeniería muestra en el criterio cuatro una tendencia diferente a la que tienen las áreas de comparación.



**Gráfico 3.3 Resultados de los criterios por áreas fundamentales.**

### **Diseño y Rehabilitación**

El grupo de Diseño y Rehabilitación tiene definido seis objetivos los cuales estuvieron en la media de los resultados. El objetivo cuatro que es alcanzar como mínimo un 90% de conformidad en los servicios prestados fue el de mayor puntuación promedio 3.78.

Los criterios de Retadores y Relevantes fueron los de menor puntuación, pero de manera general el departamento se comporta de manera satisfactoria en la elaboración eficiente de sus objetivos. Esta área es lineal por lo que se encuentra entre los más productivos e importantes de la empresa.

## **Plan General y Topografía**

El área de Plan General y Topografía es un área lineal por lo que ocupa un puesto importante en el cumplimiento de los trabajos más significativos de la empresa. Este departamento tiene definido seis objetivos donde tres de ellos se encuentran por encima de los 3 puntos promedios.

El criterio 1 Concisos y Claros junto con el 9 Controlables fueron los de mayor puntuación obtenida con 5. De manera general cumple las expectativas en el cumplimiento de la elaboración de sus objetivos.

## **Polivalente 1-4**

Las áreas polivalentes 1, 2, 3 y 4, tienen los mismos objetivos, por lo cual se realiza un análisis conjunto para todas.

El objetivo cuatro que es alcanzar como mínimo un 90% de conformidad en los servicios prestados fue el de mayor puntuación promedio 3.78, esto muestra el compromiso de las áreas con la calidad que ha sido referida como una de las líneas estratégicas de la empresa.

Los criterios de Retadores y Relevantes fueron los de menor puntuación, pero de manera general el departamento se comporta de manera satisfactoria. Esta área es lineal por lo que se encuentra entre los más productivos e importantes de la empresa.

## **Diseño e Ingeniería**

El grupo de Diseño e Ingeniería tiene definido cuatro objetivos donde dos de ellos se encuentran por encima de los 3 puntos promedios.

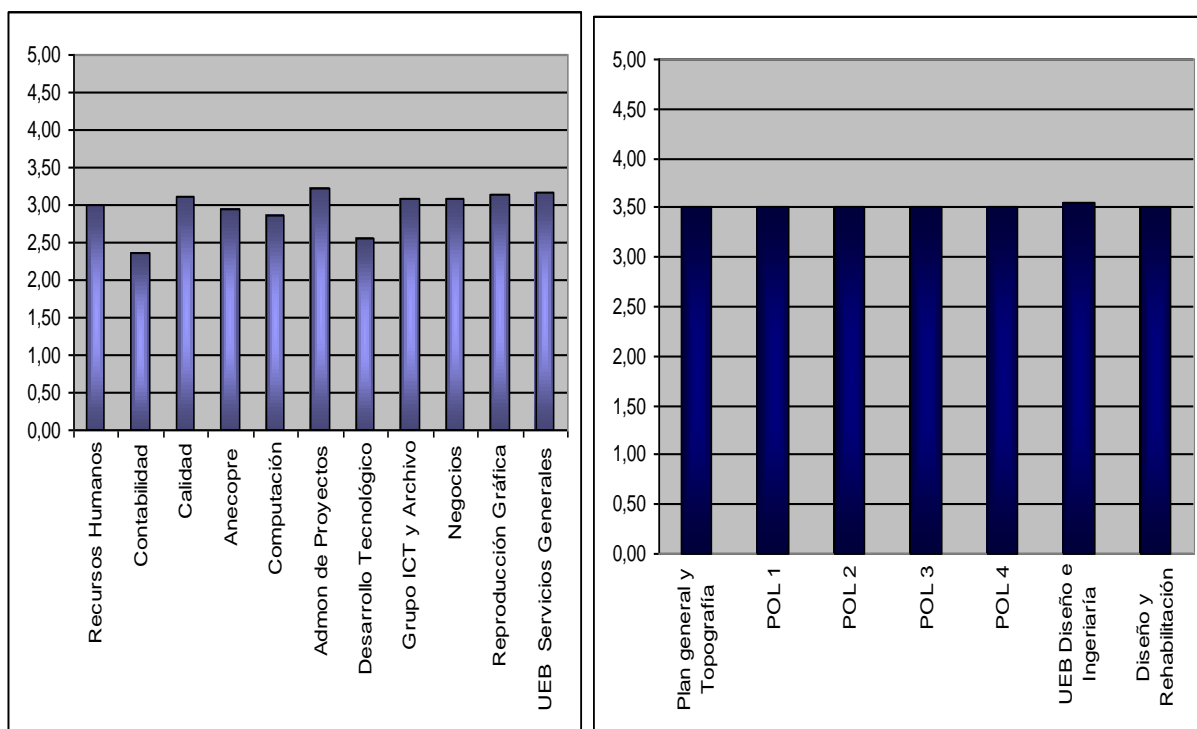
El objetivo 4 que es el de Alcanzar como mínimo un 90% de conformidad en los servicios prestados es el que reúne mayor responsabilidad en sus cargos, sus jefes prestan atención a las metas personales de sus subordinados, los jefes de proyectos utilizan los resultados como base para la búsqueda de combinaciones originales ya que en esta profesión la originalidad y creatividad es muy importante y por último los jefes elaboran políticas como guías de acción para obtener resultados eficientes.

Los criterios de Concisos y Claros y Controlables fueron evaluados de cinco puntos.

### ***3.4 Análisis y Resultado de la evaluación de los objetivos generales***

La comparación de resultados entre áreas funcionales y de línea muestra que las segundas desarrollan sus objetivos con mayor calidad. Aunque la diferencia no resulta significativa, sí establece dos patrones de comportamiento que coinciden con las divisiones, funcional y línea.

Es de suponer que el trabajo con proyectos a que están acostumbrados los proyectistas sea una de las causas por las que las áreas de línea obtienen mejores resultados. Este trabajo por proyectos los acostumbra a utilizar objetivos y criterios de medida que resultan beneficiosos a la hora de incorporarse a un sistema de DPO. Debemos destacar sin embargo, que la investigación realizada no contó con los elementos que permitieran verificar esta teoría.



**Gráfico 3.4 Comparación de los resultados entre las áreas.**

Los departamentos funcionales presentan diversidad en los promedios alcanzados y ninguno alcanza los 3,5 puntos en la evaluación general. El área que mejor resultados presenta es la de Administración de proyectos, esto puede estar asociado a que es un área semejante en formación a las de línea.

El área de Contabilidad es la que presenta un peor promedio en los resultados de sus objetivos, seguida por Desarrollo Tecnológico.

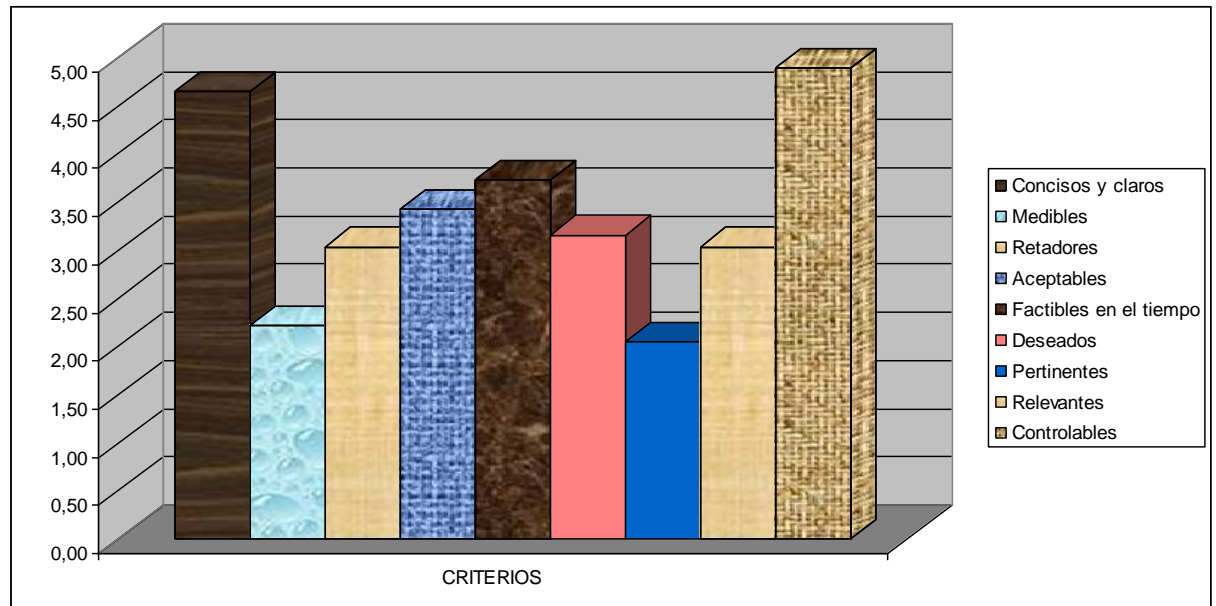
El análisis de las áreas de línea muestra una pequeña diferencia en la UEB Diseño e Ingeniería motivada por los resultados alcanzados en los criterios de medibles y factibles en el tiempo. Sin embargo esta diferencia solo representa un incremento del promedio de 0,04 décimas en comparación con las restantes áreas de línea.

Realizando una comparación de los dos grupos de dirección podemos apreciar que en los grupos de staff ó apoyo existe una variedad de resultados porque elaboran sus objetivos de forma específica; también presentaron carencias principalmente en el apoyo a la ayuda de la misión y visión, es decir que sus objetivos ayudaron al cumplimiento del enfoque de la empresa. En contraposición los grupos lineales elaboraron sus objetivos de forma uniforme ya que todos realizan la misma función, estos departamentos resultaron más eficientes en la elaboración de sus objetivos.

AREA	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	
CRITERIOS	Concisos y claros	Medibles	Retadores	Aceptables	Factibles en el tiempo	Deseados	Pertinentes	Relevantes	Controlables	Promedio
Recursos Humanos	3,67	2,33	2,33	3	5	3	1	3	3,67	3
Contabilidad	3	1,67	3	2,33	3,33	1,67	1	1,67	3,67	2,37
Calidad	4	2	3	3,5	3,5	3	1	3	5	3,11
Anecopre	3	1,5	3	3,5	3,5	3	1	3	5	2,94
Computación	3	1	3	1,67	3	3	3	3	5	2,85
Admón. de Proyectos	4,33	1	3	3	5	3,67	2,33	3,67	3	3,22
Desarrollo Tecnológico	3,67	1	1,67	3	3,67	3	1	3	3	2,56
DIRECCION GENERAL	4,5	3,5	3	3	5	3	1	3	5	3,44
Diseño y Rehabilitación	5	2,67	3	3,67	3,33	3,33	2,67	3	5	3,52
Grupo ICT y Archivo	5	1,67	3	3	3	3	1	3	5	3,07
Negocios	5	1,67	3	3	3	3	1	3	5	3,07
Plan general y Topografía	5	2,67	3	3,67	3,33	3,33	2,67	3	5	3,52
POL 1	5	2,67	3	3,67	3,33	3,33	2,67	3	5	3,52
POL 2	5	2,67	3	3,67	3,33	3,33	2,67	3	5	3,52
POL 3	5	2,67	3	3,67	3,33	3,33	2,67	3	5	3,52
POL 4	5	2,67	3	3,67	3,33	3,33	2,67	3	5	3,52
Reproducción Gráfica	5	1,67	3	3	3	3	1,67	3	5	3,15
UEB Diseño e Ingeriría	5	2,5	3	4	3,5	3,5	2,5	3	5	3,56
UEB Servicios Generales	4,6	1	3	3	5	2,2	1,8	3	5	3,18
TOTAL	4,65	2,22	3,04	3,42	3,73	3,16	2,05	3,04	4,89	3,35



### 3.5 Evaluación de los resultados por criterios.



De manera verticalmente los criterios más eficientes en la elaboración de los objetivos fueron el criterio uno Concisos y Claros y el nueve controlables; todos los otros estuvieron en la media excepto medibles 2 y pertinentes 7. Estos criterios demostraron que no se está trabajando en la dirección participativa de la organización.

El criterio **Concisos y Claros** manifiesta que cada departamento trabajo eficiente y eficazmente en la elaboración y claridad de los objetivos. Por otra parte el criterio nueve **Controlables** es el de mayor puntuación promedio 4.89 este criterio refleja en sí que la EPROB tiene muy bien planificado los compañeros que deben velar por el cumplimiento del objetivo planteado por la dirección.

El criterio dos **Medibles** es uno de los que presentan más dificultades porque los objetivos al ser elaborados no se tuvieron en cuenta las fechas intermedias para la evaluación de los mismos, ni las cifras cuantitativas o cualitativas para la apreciación de los objetivos y por ende no se logra que los objetivos de trabajo fueran **Medibles**.

El criterio de **Pertinentes** es el de menor puntuación promedio entre las causas que propician se encuentra:

1. Los objetivos no se ajustan a la misión de la empresa.
2. Los departamentos no productivos o de apoyo en sus objetivos no participan en el funcionamiento de la misión.

El criterio **Factibles en el tiempo** presenta u progreso bastante positivo en cuanto a su evaluación. En general todos los jefes de departamentos supieron de una forma u otra colocar la culminación de los objetivos en la fecha correspondiente.

## ***Conclusiones***

A partir de la investigación realizada llegamos de manera concluyente a lo siguiente:

1. Como resultado de la evaluación de la calidad de los objetivos de la Empresa se aprecian que existen deficiencias en los procesos de diseño, implantación y control de los objetivos lo cual impacta negativamente en la gestión de dirección y en la eficiencia y eficacia de sus resultados.

2. Las principales deficiencias se encuentran en los criterios de Medibles y Pertinentes, con valores inferiores a 3 de acuerdo con la escala de valores diseñada y que impactan negativamente de manera general en todas las áreas de la Empresa.

3. Las áreas funcionales fueron las que obtuvieron menores resultados. Siendo las áreas de Contabilidad y de Desarrollo Tecnológico las de menor puntuación en la evaluación.

4. La Empresa no cuenta con una metodología para la evaluación de los objetivos, así como no se realiza un control adecuado y sistemático del cumplimiento de los mismos.

5. Como resultado de la investigación teórico práctica realizada se confirma que, si se aplica adecuadamente en la EPROB, el Sistema de Dirección por Objetivos, es un sistema de dirección vigente en el País, mediante el cual se pueden integrar los intereses de los jefes y los trabajadores para obtener resultados eficientes y eficaces en esta organización

## ***Recomendaciones***

A partir de las conclusiones y los problemas detectados se emiten las siguientes recomendaciones:

1. Realizar cursos de capacitación a los directivos y trabajadores de la EPROB sobre la Dirección por Objetivos (DPO) que incluyan el desarrollo de habilidades en su aplicación, teniendo en cuenta las técnicas modernas de "aprender haciendo".
2. Implantar una metodología para la evaluación de los objetivos a partir de la metodología utilizada en la presente investigación.
3. Realizar la revisión de los objetivos, dando prioridad a las áreas y los requisitos con mayores dificultades en base a los resultados de la evaluación realizada en esta investigación.
4. Establecer un procedimiento de seguimiento y control sistemático del cumplimiento de los objetivos, que garantice el mejoramiento constante de la DPO y de la Gestión de Dirección en general en la organización.

## Citas bibliográfica

1. Drucker, P. F. (1995). Gerencia para el futuro y más allá: el decenio de los 90. Bogotá: Norma. 353 p
2. Weihrich, H. (1995). Excelencia administrativa. Productividad mediante administración por objetivos. Universidad de San Francisco: /s.n/. 150p.
3. Material docente. La DPO Crespo 2004
4. Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). Administración. 5ta ed. México: McGraw – Hill, 796 p.
5. Stoner, J. F. (1997). Administración. 3ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. 664 p.

## ***Bibliografía***

- 1) Columbie, M. (1998). Dirección por objetivos: desarrollo en Cuba, una experiencia inédita. En: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos. Ciudad de La Habana. CCED – MES.
- 2) Chavienato, I (1998). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw - Hill.
- 3) Drucker, P. F. (1995). Gerencia para el futuro y más allá: el decenio de los 90. Bogotá: Norma.
- 4) Herrera Lemus, K. C. & Martínez, C. (1999-4). Sistema de Gestión Participativa por Objetivos para instalaciones turísticas hoteleras. Folleto Gerencial CCED – MES. (La Habana). N.10 octubre,
- 5) Koontz, H. & Weihrich, H. (1995). Administración una Perspectiva Global. 10ma ed. México: McGraw – Hill,
- 6) Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). Administración. 5ta ed. México: McGraw – Hill,
- 7) McConkey, D. (1972). 20 way to kill management by objectives. Management Review. (E.U),
- 8) McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. New York: McGraw – Hill
- 9) Mintzberg, H. (1994). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: El Ateneo.
- 10) Odiorne, G. S. (1994). Administración por Objetivos: nuevo sistema para la dirección. México: Limusa.
- 11) Stephen, P. & Coulter, M. (1996). Administración. 5ta. ed. México: Prentice-Hall.
- 12) Steven, W. (1986). 13 Errores fatales en que incurren los gerentes y cómo evitarlos. Bogotá: Norma..

- 13) Stewart, N. (1981). Dirección de la Empresa: La estrategia de la Dirección por Resultados. 3ra ed. Madrid: INDEX.
- 14) Stoner, J. F. (1997). Administración. 3ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- 15) Taylor, H. L. (1996). Cómo delegar con eficacia. Ciudad de La Habana: Ciencias Sociales.
- 16) Weihrich, H. (1995). Excelencia administrativa. Productividad mediante administración por objetivos. Universidad de San Francisco: /s.n/..