



METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS COMO ACTIVIDAD DE INNOVACIÓN

Methodology for the management by objectives like activity of innovation

Autor: Eduardo Nicolas Bonne Falcón
enbonnef@uo.edu.cu

Niurka Tellez Rodríguez
ntellez@uo.edu.cu

Cargo: Profesores del Departamento de preparación y superación de los cuadros y reservas del gobierno y del Estado

Centro laboral: Universidad de Oriente

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Eduardo Nicolas Bonne Falcón y Niurka Tellez Rodríguez (2017): "Metodología para la dirección por objetivos como actividad de innovación.", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (diciembre 2017). En línea:
<http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/12/direccion-objetivos.html>

Resumen

El presente trabajo hace un análisis de la actividad de innovación en el Departamento de preparación y superación de los cuadros y reservas del gobierno y del Estado y la propuesta de una metodología que permita la evaluación de los objetivos de trabajo de dicho departamento.

Palabra clave: actividad de innovación, objetivos de trabajo, metodología

They summarize

The present work it does an analysis of the activity of innovation in the Department of preparation and overcoming of the pictures and reservations of the government and of the State and the offer of a methodology that allows the evaluation of the aims of work of the above mentioned department.

Key word: activity of innovation, aims of work, methodology

Introducción

El presidente de la República de Cuba, en la constitución de la 8. Legislatura de la Asamblea Nacional expresó que el primer paso para superar un problema de manera efectiva es reconocer su existencia en toda la dimensión y hurgar en las causas y condiciones que han propiciado este fenómeno a lo largo de muchos años. Es muy cierto esa mirada en lo que se debe atender para cuestionar una situación que desde el punto de vista social, económico, cultural o de la administración se identifique.

Una de las vías que ha encontrado la humanidad para la resolución de problemas que se enmarcan entre la clasificación o grupos enunciado anteriormente, es la de la innovación, que como se afirma, la innovación, seduce. En Cuba desde hace muchos años, se desarrolla, financiado por el Estado, los eventos de las Brigadas Técnicas Juveniles, el de Forjadores del Futuro y movimiento de Innovación y Racionalización, por lo que por compromiso social y responsabilidad estimulada por los administrativos, la labor de innovación se incorpora cada vez más al lenguaje y actuación de las personas, su manifestación y significado alcanza el mensaje de propiciar alternativas modernas al bienestar y calidad de vida, por estar manifiesto en los productos o servicios que se mejoran en la práctica.

Se afirma que para los decisores de políticas, a nivel macro, es un concepto estratégico que debe incorporarse a la cultura de la sociedad y, a nivel micro, para los directivos de organizaciones y los profesionales, la innovación, es una de las llaves maestras que permite generar valor con mayor efectividad.

Los primeros conceptos sobre innovación los enuncia Joseph Schumpeter, llegando a identificar como innovación la introducción de nuevos productos y nuevos métodos de producción, la apertura de nuevos mercados, el desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas u otros insumos y la creación de nuevas estructuras de mercado en un sector (Schumpeter, 1934).

También se conoce como una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (Manual de Oslo (2005).

La propuesta que se trabaja clasifica entre el tipo de innovación organizacional, que está caracterizada como: Una innovación organizacional es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa, nuevos modelos de negocio o el establecimiento de estrategias novedosas, con el fin de mejorar el desempeño de la empresa, reduciendo los costos administrativos, mejorar la satisfacción en el trabajo, o ganar acceso al conocimiento externo.

Como líneas guías de la alternativa de innovación, que serán aplicadas a la propuesta de solución del problema que se asume, se conforman por:

1. Establecimiento de objetivos (asignación de responsabilidad individual para su medición desde el colectivo) entre trabajadores y superiores a fin de lograr mayor participación del personal.
2. Establecimiento de objetivos para cada área o posición de trabajo, logrando descentralización e identificación de los aportes de cada parte al todo, contribuyendo en las decisiones.
3. Interrelación entre los objetivos que se distribuyen entre los procesos y tipos de clientes que atiende el departamento, permitiendo buenas relaciones entre el grupo de trabajo a lo interno y la factibilidad de las acciones externas.
4. Elaboración de planes "tácticos" (de cada proceso) y planes de operaciones (integración de todos los procesos e intereses de los clientes) con énfasis en la medida y control de los mismos.
5. Autocontrol y autoevaluación de las tareas asignadas, por parte de cada subordinado y superior.

Durante el trabajo de identificación de las debilidades, se detectan un total de 13, las que mediante la reducción de listado y la aplicación de la votación ponderada, aunado a la utilización de la Matriz de Valoración de Criterios se identifica como la más incidente:

Principal debilidad: Inadecuadas formas de conducir la gestión del departamento hacia el cumplimiento de los objetivos.

Como continuidad del trabajo de los expertos que han dado seguimiento a la aplicación de la técnica, por votación individual, promueven que el orden de las causales que han provocado el problema, son:

1. Insuficiencias en la integración de métodos de gestión en función de los objetivos, (37 %).
2. Insuficiente en la planeación de los procesos fundamentales del departamento, (21 %).
3. Poca exigencia en la evaluación en función de los aportes hacia el cumplimiento de los objetivos, (9 %).
4. Disciplina, (7 %).
5. Resultados laborales, (8 %).
6. No ajuste de la planeación en función de resultados, (14 %).
7. Uso de la tecnología, (4 %).

A estas causas identificadas le distribuyeron cada uno un total de 100 puntos. Convergiendo a que están afectando el cumplir los objetivos de la organización en los últimos tres años de forma significativa las dos primeras.

Problema: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la gestión hacia el cumplimiento de los objetivos en el Departamento de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y del Gobierno de la Universidad de Oriente?

Se tomó como población a los miembros de la comisión científica del Departamento, cinco jefes de otros departamentos de la Universidad de Oriente, 3 profesores con experiencia de dirección y la persona que atiende el de control interno.

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD INNOVADORA

En los objetivos de la actividad para nuestro Departamento, no se consideran ni remplazar los productos en declive, ni la extensión en los productos, por ser una organización que ofrece servicio; se consideran extremadamente importantes mejorar las condiciones de trabajo y mejorar la calidad de los servicios.

FACTORES QUE OBSTACULIZAN LA INNOVACIÓN

Los factores que obstaculizan la innovación los que más se consideran son: la resistencia al cambio con un 72 %, rigidez organizativa con un 62 %; falta de interés de consumidores (clientes) a nuevos productos (servicios) y procesos con un 58 %.

TEST DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Se considera insuficiente con un 34,48 % la innovación empresarial. Una votación de 54 SI contra 70 NO se registró, lo que evidencia que la estrategia de la organización ha de ser revisada, se evidencia además la carencia de cultura en materia de innovación que posee la organización.

CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN

Se puede apreciar que la organización presenta indicadores de aprendizaje bajos, sólo aprende siempre el 30%, por las características del personal y sus funciones deberían ser superiores; en este sentido la cifra más significativa es de 36,56%, en la opción a veces. Esto limita el desarrollo de la organización ya que no se considera con un alto nivel de aprendizaje.

ACTIVIDADES PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

G (87.5 %). Diseños, preparativos para producción y/o distribución no incluido en I+D Procedimientos y preparativos técnicos para realizar productos o procesos nuevos o mejorados, de manera significativa, no incluido en otros apartados.

D (62,5 %). Adquisición de otros conocimientos externos para innovación (no incluido en I+D) compra o uso (bajo licencia, patentes o invenciones no patentadas) y otros conocimientos técnicos para usar en las innovaciones de su empresa.

A (62,2 %). I+D interna (trabajos creativos llevados a cabo dentro de la empresa para aumentar el volumen de conocimientos y su empleo para idear productos y procesos nuevos o mejorados, incluido el desarrollo de software.

Estas tres variables resultaron las favorables en la tabulación, siendo factores positivos, muestran un cierto grado de contradicción con la medición anterior como organización que aprende.

EVALUACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

ADQUISICIÓN DE TECNOLOGÍAS, USO DE LA TECNOLOGÍA y MEJORAS DE LAS TECNOLOGÍAS obtuvieron votación de 100 %, considerándose de excelente la relación de los trabajadores con las posibilidades tecnológicas, mientras que la disponibilidad con un 75 %, estando bien, se considera la más afectada.

EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

Con un 62,5 % de respuestas de Sí, dando fe de que existe gestión de la propiedad intelectual en la organización, acción muy favorable para el respaldo a los resultados de innovación y de I +D+ i; y siendo además los parámetros: Esta suscrita la entidad al boletín oficial de la OCPI (100 % de Sí), Existe en la entidad información en materia de propiedad industrial. Se utilización la información (87,5 % de Sí), ampliando la valoración de que la organización atiende de forma sostenida e intencionada el tema de la propiedad intelectual.

DESARROLLO

Diseño de la metodología para la dirección por objetivos

El debate sobre las cualidades internas que ha de poseer la metodología ha cambiado hacia asumir diferentes exigencias y puntos de partida. Para esta investigación se asumen principios específicos que regirán la construcción y utilización de la metodología.

1. Mejoramiento real percibido por el jefe del Departamento en su calidad de la administración.
2. Evolución de la capacidad ejecutiva adquirida por el jefe como expresión de la organización.
3. Evolución de la ejecución del trabajo como premisa y reflejo del avance en la transformación conductual directiva requerida para evidenciar el cambio.
4. Sostenibilidad procesal de la ejecución de la metodología.

La propuesta que se trabaja se inserta en el tipo de innovación organizacional, al ser una:

Metodología para dirigir por objetivos hacia la organización efectiva

Es una concepción de la fundamentación en la metodología que todo el proceso y acto de evaluación desde la dirección por objetivos debe estar fortalecido con una aplicación consecuente, contextualizada y rigurosa de los vínculos entre los fundamentos científicos y técnicos de los instrumentos y métodos empleados y un sentido humanista, las que permitirán fortalecer que rijan la atmósfera de cooperación, la motivación y credibilidad.

Que emerja una metodología para contribuir a la conquista de la organización efectiva desde dentro de la actividad de dirección por objetivos es la medida de que existen potencialidades y requerimientos alcanzados y otros requeridos de mejorar, pues no están desarrolladas las condiciones y capacidades que permiten una óptima dirección por ellos, o se difusa el aprovechamiento del potencial, o los procesos y recursos de aseguramientos no satisfacen. La metodología busca que se impulsen conscientemente los recursos internos y externos, en los cuales la presencia de los dirigentes ha sido concebida en un plano relevante para la activación del potencial humano. La participación da la oportunidad de revisar conceptos, desarrollar la actividad científica e innovadora, la apertura a criterios y aplicar técnicas e instrumentos de medición sistemática.

La eficiencia y la eficacia son aportes que desde lo administrativo evaluando y calificando sus dimensiones, parámetros e indicadores también aportan elementos distintivos de cómo funcionó la organización para cumplir los objetivos y su misión social. Los datos cuantitativos que en esos

procesos se obtienen, cada parte de la estructura debe transformarlos en cualitativos para determinar el alcance de lo logrado y poder rendir cuenta de sus funciones a la sociedad.

Que estén identificados, argumentados y registrados los ciclos de la metodología es un nivel superior en la organización general de la actividad de dirección.

En la concepción de la metodología todo es sustantivo de evaluar y calificar, desde el proceso político desplegado hasta el impacto y beneficio social; es fijado entonces que todos los actuantes también son sustantivos de evaluación y calificación. En los dos casos hay que apoyar desde la evaluación el alcance de los objetivos con mirada en la objetividad de la gestión, el análisis y la toma de decisiones; exigiendo la coherencia, transparencia y la rendición de cuentas a través de controles, informes, verificaciones, observaciones, técnicas diversas de recopilación y procesamiento de información; no perdiendo ningún espacio para registrar y legalizar elementos que argumenten los resultados evaluativos y calificativos.

El control de cada etapa de trabajo con la metodología no se reduce a la cuantificación de actividades cumplidas e incumplidas. Supone la valoración de la eficiencia y eficacia según indicadores de los objetivos, si se logró el objetivo propuesto con el menor costo posible en el tiempo establecido. La mayor evaluación del cumplimiento de los objetivos ha de buscarse en registrar de variadas formas los beneficios e impactos que se obtienen con su cumplimiento y que son índices o parámetros de perdurabilidad en el tiempo.

La metodología aquí propuesta es una ampliación de las capacidades de dirección de los colectivos en las organizaciones, con integración de los instrumentos clásicos obtenidos de la actividad de investigación y los no clásicos heredados de la práctica; en cada ciclo se concreta una conducción con niveles de sistematización de las exigencias hacia los niveles estructurales para intervenir con recursos de control en el registro, legalización y legitimización de los procesos, actividades y tareas.

Se presenta aquí, la estructura general de la metodología y una síntesis de la cada uno de los ciclos funcionales. En la tesina se incorporará toda la descripción necesaria.

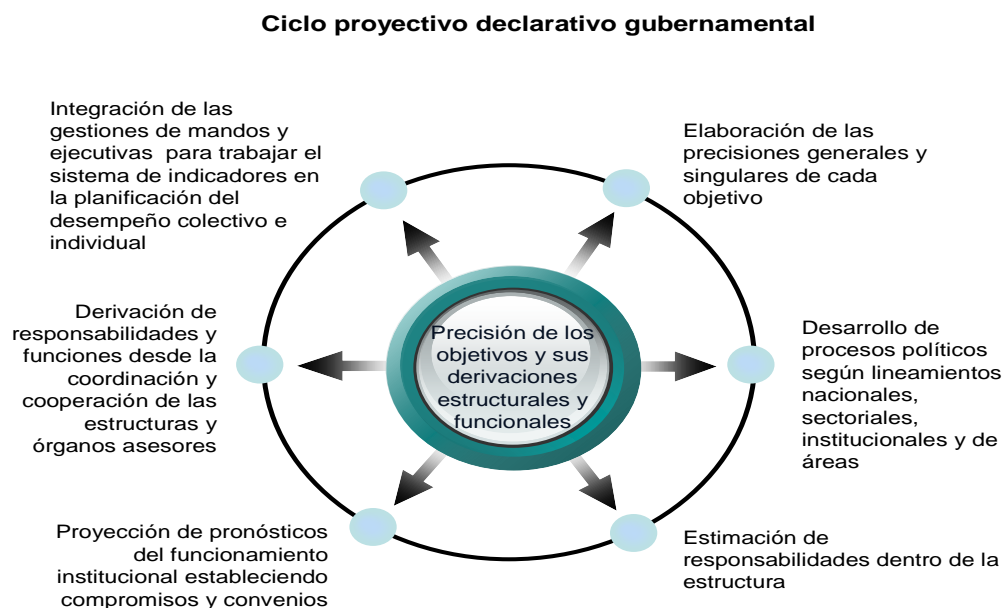
Ciclos funcionales de la metodología



Evaluar en el diseño organizacional el cumplimiento de los objetivos, la misión y revisión de la visión. Hay que evaluar los objetivos desde lo diseñado en el proyecto de la organización, llevado a la planeación estratégica, juntas se evalúan todos los procesos, actividades y tareas hacia el interior y exterior de la organización, medir las actuaciones dentro y fuera del centro. Aunque existen dimensiones que se estandarizan para los procesos de evaluaciones a gran escala como puede ser para una institución escolar, también se definen las derivaciones a realizar desde cada objetivo al evaluar a algunas subestructuras, las que se aplican al mismo tiempo o no. En estos momentos de evaluaciones y calificaciones institucionales participan todos los trabajadores y cursistas.

Los propósitos para la evaluación los declaran y legaliza el Estado mediante sus organismos asignados los que cumplen acciones para recoger la certificación de competencias en cada dimensión y sus indicadores a gran escala. Los evaluadores junto a los evaluados asumen responsabilidad jurídica con todo el proceder, hay que abrir a la evaluación todos los procesos, actividades, proyectos de áreas, programas, la selección de trabajadores y cursistas.

- **Ciclo proyectivo declarativo gubernamental, el centro de este ciclo está en garantizar:**



Análisis evaluativo y registro cualitativo de cada momento en el ciclo

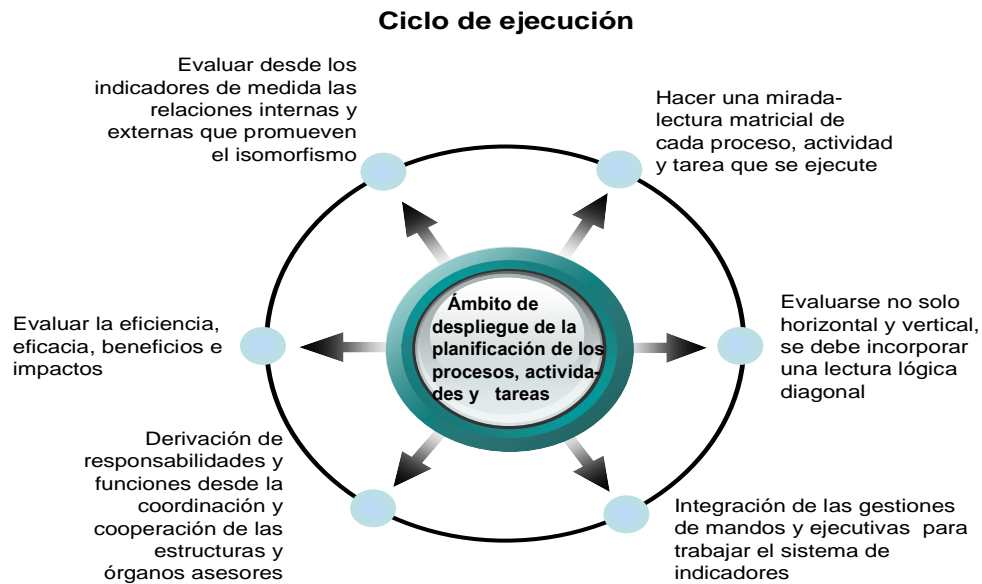
El término gubernamental está legalizando que el cuadro centro de dirección es el representante del Estado dentro de la organización, es por ello que debe hacer cumplir la política central y velar por la buena utilización de todos los recursos que le son asignados. Trabajar y hacer que se trabaje por el cabal cumplimiento de los objetivos, con la calidad evidenciada en beneficios e impactos en los sujetos, donde las mediciones de eficiencia y eficacia muestren lo bueno del cómo se cumplieron los procesos; es también por lo que se declara al dirigente como el máximo responsable de las realizaciones que se cumplan. La persona queda investida de todas las facultades igual que de todos los deberes, obligaciones, atribuciones y responsabilidades a responder ante la ley de quien lo asignó, el Estado.

- **Ciclo de acción de legalización, discusión y planificación, el centro de este ciclo está en garantizar:**

Ciclo de acción de legalización, discusión y planificación



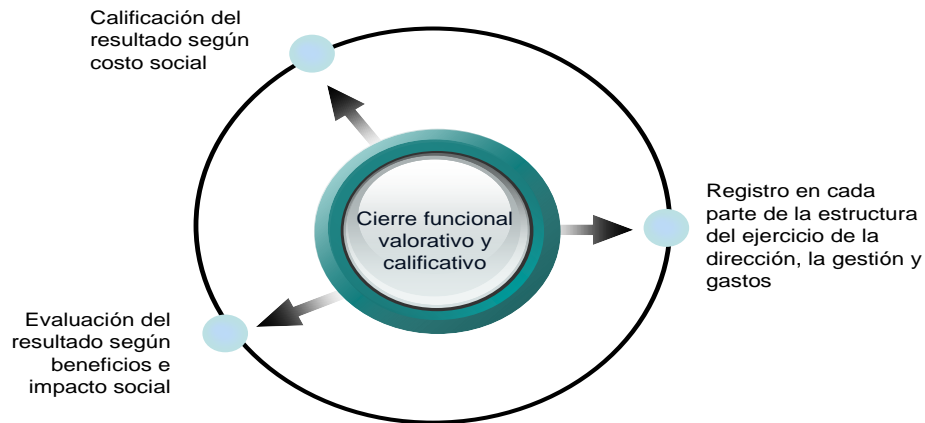
- Definición de instancias de análisis, discusión, adaptación y planificación.
- ✓ Capacitación de los evaluadores en toda la estructura. A este grupo pertenecen todos los trabajadores, siguiendo las normas de la actividad de control interno. Ello no excluye la exigencia de que existan las personas que entre sus funciones tengan la especificidad de evaluadores, entre estos están los jefes de departamento, decano de Facultad, directores, vicerrectoría, los grupos asesores que evalúan los procesos, aspecto central de la institución. Es evaluador el docente (en sus clases, asignaturas, para el aprendizaje) y se expresa desde la autoevaluación interna en la estructura y la efectuada en el colectivo. Todos son evaluados a través de los espacios y recursos de control.
- **Ciclo de ejecución, el centro de este ciclo está en garantizar:**



Análisis y registro evaluativo cualitativo y cuantitativo de cada momento del ciclo

- **Ámbito de despliegue de la planificación de los procesos, actividades y tareas**
 - ✓ Hacer una mirada-lectura matricial de cada proceso, actividad y tarea que se ejecute. La efectividad de los resultados y su interpretación tienen que ser aportados por el actuar permanente con calidad y el registro del máximo de información que se pueda acumular producto de la dirección de los procesos y del proceso de dirección. Hay que cumplir con rigor la planificación, hay que ser exigentes con la actuación profesional y laboral desde lo técnico, lo metodológico, el trabajo pedagógico; la información producto del control es de todos los indicadores de medidas y su lectura integra la valoración de dirigentes y dirigidos; los primeros darán los resultados de sus subordinados en el proceso de dirección y los segundos van a insertar en los análisis los resultados de su gestión de dirección en la dirección de los procesos.
 - **Ciclo de evaluación, el centro de este ciclo está en garantizar:**

Ciclo de evaluación



➤ Cierre funcional valorativo y calificativo

No es una sumatoria (al igual en todos los momentos en que se declara cierre) de las evaluaciones y calificaciones anteriores, pero sí síntesis de inferencias e implicaciones de lo positivo y negativo de todo lo controlado y evaluado en los espacios singulares, particulares y generales. Los juicios y razonamientos de valor serán motivos para juzgar cualitativa y cuantitativamente a cada actuante (estudiante, trabajador, dirigente) desde las funciones estudiantiles, laborales y administrativas de dirección, a las organizaciones, a las influencias de la sociedad.

Desde la interpretación y uso de los elementos dados en la figura 3, la base para la evaluación está en el diseño institucional. Una valoración fija es hacia lo procesal continuo en el diseño institucional. El proyecto institucional es el instrumento estratégico más importante del centro para la planificación. Con la presentación de este proyecto, la máxima dirección de la institución define las herramientas tanto de política, de proceso, de dirección, de implementación y los alcances de la evaluación acorde a los patrones aplicables al centro y sus estructuras. El proyecto institucional se debe convertir en instrumento significativo por ser aceptado y compartido, que promueva la participación y las derivaciones hacia el resto de las áreas de la institución educativa.

CONCLUSIONES

La metodología para alcanzar las efectividades descritas y hacia los objetivos desde la actividad de dirección presenta una alternativa muy flexible de acciones a seguir para la evaluación cooperada de objetivos. La participación es un requisito de valor estratégico, junto al compromiso que se logre. Es base sustancial de la metodología la aseveración de que el cumplimiento de los objetivos está condicionado por los entornos internos y externos que en lo objetivo y subjetivo inciden en todos los actantes, y del entorno en que se prestan los servicios del Departamento, en consecuencia todos los procesos se deben modelar para llevarlos a condiciones potencialmente favorables de ejecución. Lo más importante es el aprovechamiento del capital humano expresados en saber utilizarlos en sus potencialidades políticas, institucionales, profesionales, organizacionales, estructurales, económicas, sociales y culturales.

La otra mirada del valor estratégico de la metodología para alcanzar las efectividades desde la actividad de dirección es su correspondencia para verificar lo realizado antes, durante y después de cumplido en el proceso de dirección y la dirección de los procesos con los resultados de eficiencia, eficacia, beneficios e impactos que le son argumentos e inducen a valorar lo realizado para calificar si

la organización está en el marco de ser efectiva, son los beneficios e impactos que como primera dimensión se deben analizar.

Bibliografía

Colectivo de autores: Diplomado en Dirección y Gestión de Empresas. Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, enero, 2014.

DECRETO No. 281 Comité Ejecutivo del Consejo de Estado y de Ministros [Libro]. - República de Cuba : [s.n.].

Diplomado en Dirección y Gestión de Empresas VIII Edición I Y II PARTE enero 2014 para Cuadros de Santiago de Cuba.

Consejo de Estado. 2016. Folleto de Lineamientos de la política económica y social del Partido.

Bonne Falcón Eduardo Nicolás y Niurka Tellez Rodríguez HACIA UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EFECTIVA. Parte I [Editorial Académica Española](https://www.eae-publishing.com/). <https://www.eae-publishing.com/>