

**República de Cuba**  
**Ministerio de Educación Superior**  
**Universidad de Guantánamo**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**LA CULTURA ECONÓMICA DE CUADROS Y RESERVAS EN LA AGENCIA DE  
SERVICIOS AUTOMOTORES S.A SANTIAGO DE CUBA**

Tesis presentada en opción al título académico de máster en Dirección

Autor: Dr. M.V Juan Navarro Prevost

GUANTÁNAMO

2021

**República de Cuba**  
**Ministerio de Educación Superior**  
**Universidad de Guantánamo**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**LA CULTURA ECONÓMICA DE CUADROS Y RESERVAS EN LA AGENCIA DE  
SERVICIOS AUTOMOTORES S.A SANTIAGO DE CUBA**

Tesis presentada en opción al título académico de máster en Dirección

Autor: Dr. M.V Juan Navarro Prevost  
Tutor: Dr. C. Urcania Blanco Núñez, P.Tit  
Consultante: Dr. C. Félix Martínez Díaz, P.Tit

GUANTÁNAMO

2021

## *AGRADECIMIENTOS*

*A mi tutora Dr. C. Urcania Blanco Núñez por su incondicional esmero, dedicación y guía en el desarrollo, elaboración y conducción de esta obra.*

*Al Dr. C. Félix Martínez Díaz por sus oportunos consejos y valiosas ideas que me permitieron encontrar el camino.*

*Al Dr. C. Rolando Durán Rill por su incondicional ayuda para que esta obra llegue a un feliz término.*

*A mis compañeros de trabajo por su comprensión...*

*A los profesores de la maestría y aquellos que de una forma u otra colaboraron con sus consejos e ideas.*

*A mis compañeros de estudios, por los momentos compartidos*

*A todos muchas gracias*

## *DEDICATORIA*

*Esta Tesis es el resultado más que todo del esfuerzo incondicional de mi esposa y de otros que hicieron posible que mis aspiraciones llegaran a un feliz triunfo.*

*A la revolución cubana, que me dio la posibilidad de formarme como profesional.*

*A mi madre, dedicada y comprensiva para conmigo*

*A mis hijos Leydis, Adrián, Clavel y Alberto Manuel*

## *Exordio*

*"La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social."*

*(Castro, Raúl., 2010:3)*

## **SÍNTESIS**

Constituye una exigencia para el país que los cuadros alcancen madurez y conocimientos en materia de economía y con ello desarrollen su cultura económica, la que se fundamenta desde acciones coherentes de cada uno de los elementos que la conforman. La investigación centra su análisis en la necesidad de fortalecer la cultura económica desde la preparación económica de los cuadros y sus reservas, sobre la base de la asimilación dialéctica del pensamiento económico contemporáneo integrándolo con el nacional y las características histórico-concretas de la sociedad cubana. Para ello se determinaron los antecedentes que caracterizan el proceso de preparación de cuadros y reservas en Cuba y se hizo la sistematización de los referentes teóricos que permitieron establecer las bases conceptuales del objeto de investigación. Se emplearon métodos de investigación, que posibilitaron determinar las variables, dimensiones, indicadores, elaborar los instrumentos para hacer el diagnóstico, concebir los fundamentos de la estrategia y validarla con el apoyo del método consulta a especialistas. La triangulación de los resultados permitió comprobar su validez. La contribución a la teoría radica, en la sistematización de los referentes teóricos que permitieron fundamentar los nexos que se establecen con la estrategia nacional de preparación de los cuadros y reservas y el fortalecimiento de la cultura económica. La significación práctica consiste en el diseño de una estrategia de preparación económica para los cuadros y reservas de la Agencia de Servicios Automotores S.A. Santiago de Cuba, la que contribuirá a fortalecer su cultura económica, conformada por etapas, acciones y formas de implementación.

## ÍNDICE

Contenido	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. LA CULTURA ECONÓMICA COMO ELEMENTO CONSUSTANCIAL AL PROCESO DE PREPARACION Y SUPERACION DE CUADROS Y RESERVAS	7
1.1 Algunos antecedentes del proceso de preparación y superación de cuadros y reservas en Cuba	7
1.1.1 La preparación económica. Su importancia para la formación de la cultura económica	16
1.2 La cultura organizacional y su relación con la cultura económica	21
1.3. Aproximación teórica a la definición de cultura económica	26
1.4 Caracterización del estado actual de la cultura económica de los cuadros y reservas de la Agencia de Servicios Automotores S.A Santiago de Cuba	
Conclusiones del capítulo 1	40
CAPÍTULO 2. ESTRATEGÍA PARA FORTALECER LA CULTURA ECONÓMICA DE LOS CUADROS Y RESERVAS EN LA AGENCIA DE SERVICIOS AUTOMOTORES S.A. SANTIAGO DE CUBA	41
2.1 Fundamentos teóricos en los que se sustenta la propuesta	
2.2. Estructura, componentes y relaciones de la estrategia para fortalecer la cultura económica de cuadros y reservas de la Agencia de Servicios Automotores SA Santiago de Cuba	45
2.3. Valoración de la estrategia para fortalecer la cultura económica de los cuadros y reservas de la agencia de servicios Automotores S.A Santiago de Cuba	74
Conclusiones del capítulo 2	77
CONCLUSIONES GENERALES	78
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

## INTRODUCCION

La producción y socialización del conocimiento, se ha convertido en una de las actividades estratégicas dentro de muchas sociedades. La creciente influencia de los resultados de la ciencia en su interacción recíproca con la tecnología y el cambiante ritmo de las exigencias sociales que impactan en el mundo del trabajo, aceleran la necesidad de que los recursos humanos que laboran en las empresas e instituciones, requieren de una transformación para asumir nuevas demandas de formación, aprendizaje y socialización, orientadas a lograr mejores resultados a partir de sus competencias laborales.

Estos cambios, están indisolublemente ligados a un proceso económico global que necesita ser reestructurado, por lo que es necesario encaminar nuevos horizontes en la búsqueda de soluciones a los problemas actuales, considerando la superación como una nueva visión en el proceso de desarrollo de los profesionales, que los pongan en mejores condiciones de actuar consecuentemente con las necesidades económico-sociales que demanda la sociedad actual.

En este contexto, el éxito del mundo empresarial, depende cada vez más de la gestión y la preparación eficaz de los recursos humanos, la que se ha convertido en una de las principales herramientas para obtener resultados eficientes en la administración. Esta actividad ha estado condicionada desde el surgimiento de la sociedad humana por la propia acción del hombre, la cual genera resultados positivos para todas las partes involucradas en el funcionamiento de la organización. En tal sentido el cuadro no escapa de esta exigencia, al convertirse en una persona clave dentro del sistema social, por la repercusión que tiene su labor y el importante papel que desempeña en la dirección. Se requiere en él, una elevada calificación técnica y económica, un alto nivel de desarrollo político-ideológico, una conciencia clara de la función que debe cumplir y la convicción que puede llevar su trabajo hasta su culminación exitosa.

Ellos tienen la misión de perfeccionar y promover las transformaciones sociales, para mejorar constantemente su desempeño, aprender mientras trabajan a detectar las nuevas manifestaciones del entorno social, emprender el reto proveniente de esos escenarios y muy especialmente de su competencia profesional. Analizar, evaluar y



regular los diferentes fenómenos y procesos objetivos y subjetivos de la realidad económica, política y social, ya sean generales, particulares o específicos sobre la base de un pensamiento heurístico y un enfoque creador, que posibilite la toma de decisiones acertadas e integrales, sustentada en una dirección científica y participativa que promueva el desarrollo de una actitud crítica, reflexiva, anticipadora y abierta al cambio.

El objetivo de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, es garantizar el aprendizaje integral para que logren un eficiente y efectivo desempeño de sus funciones y así lograr el tránsito hacia niveles superiores, que fortalezcan su liderazgo y autoridad hasta alcanzar la excelencia, y estén en mejores condiciones para cumplir la Política del Partido Comunista de Cuba del Estado y del Gobierno, en defensa de las conquistas de la Revolución, potenciando valores revolucionarios y éticos en cada uno de ellos, de manera que evidencien un mayor nivel de compromiso y participación en los procesos .

En Cuba se le ha asignado gran prioridad a la preparación de los cuadros y sus reservas, sustentada en la herencia del pensamiento marxista-leninista y martiano, enriquecido por los aportes del Che, Fidel y otros dirigentes en el proceso de construcción de la nueva sociedad.

Las entidades por sus funciones tienen como rol, la formación de individuos capaces de enfrentar los retos actuales, lo que significa asimilar y apropiarse por sí mismos de los nuevos conocimientos que surgen para aplicarlos a diferentes esferas del desarrollo de la sociedad. De llevar a cada uno los conocimientos derivados del vertiginoso avance del desarrollo económico, y de las leyes que rigen la sociedad donde se forma y se desarrolla, con el objetivo de prepararlos para su inserción responsable en el ámbito social y económico.

La sociedad actual requiere desarrollar una cultura económica acorde con las exigencias del momento, para enfrentar la crisis y luchar contra los males económicos que afectan a la humanidad. Su importancia está dada en la formación de todo ciudadano para lograr su actuación responsable, pues cada persona debe ser capaz de convivir, actuar y participar en el desarrollo social y económico, con un

conocimiento pleno y una actitud responsable que se corresponda con los principios y retos de la sociedad.

En las condiciones actuales del país, es una exigencia que los cuadros alcancen madurez y conocimiento en materia de economía, y puedan fortalecer su cultura económica, sobre la base de la asimilación dialéctica del pensamiento económico contemporáneo integrándolo con el nacional y las características histórico-concretas de la sociedad cubana.

En consecuencia, con lo anterior, la presente investigación afronta el tema de la cultura económica con el objetivo de contribuir al desarrollo de una preparación teórica y práctica que propicie un aumento en el conocimiento que se tiene hoy en lo concerniente al tema referido, principalmente en el sistema empresarial cubano y en particular los cuadros que dirigen hoy.

Este aspecto que quedó refrendado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, en la presentación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución "(...) será necesario fomentar la cultura económica de toda la población y adquiere particular importancia lograr la preparación requerida de los cuadros, así como la necesidad de preservar la ética, lo que junto al sentido del deber y a la sensibilidad revolucionaria, deberán ser determinantes en su comportamiento cotidiano." (Partido Comunista de Cuba, 2011:2)

Lo anterior reafirma que la sociedad cubana debe alcanzar una sólida cultura económica porque de ella depende la sostenibilidad y preservación del sistema social cubano, se convierte en una exigencia el protagonismo de sus miembros en la lucha por la eficiencia y productividad en las distintas actividades económicas. Se demanda de los directivos una actitud responsable en la búsqueda de conocimiento y dominio de los contenidos que contribuyan a enriquecer y ampliar su cultura económica y que se reviertan como impacto en los cambios de modos de actuación propios y donde el conocimiento económico le aporta los instrumentos necesarios para proceder ante cada reto que se impone en su quehacer diario.

En este sentido son insuficientes las acciones que se acometen, en tanto que los cuadros carecen de las herramientas necesarias para enfrentar problemas y tomar decisiones.

Múltiples han sido los autores que han abordado esta temática entre los que encontramos Cabrera Elejalde (2006, 2009), Cabrera Olga (2009), Garza. C (2009) Pérez Alea (2009), Chacón Cruz (2010), Gámez Iglesias (2010), Plutín Mediaceja (2010), Ruiz Perasa (2011), Ojeda Rivero (2015) entre otros.

Estos investigadores coinciden que el desarrollo de la cultura económica se fundamenta desde acciones coherentes que contribuyan a la apropiación de cada uno de los elementos que la conforman, desde una concepción humanista que propicie un desarrollo armónico y sostenible para enfrentar los retos impuestos, por la condición de ser una nación subdesarrollada y sometida a un bloqueo económico y comercial.

Como resultado de las investigaciones empíricas, mediante (entrevistas realizadas a directivos, observación del desempeño, la revisión de documentos: actas del Consejo de Dirección, Consejo Económico, Comité de Prevención, así como los informes de los resultados de las auditorías realizadas) en la fase exploratoria previa a la investigación permitieron constatar las siguientes insuficiencias.

1. Inadecuado diseño de la preparación de cuadros y reservas.
2. Insuficiente identificación de las necesidades, potencialidades y capacidades de los cuadros, que le permitan lograr un eficaz desempeño de sus funciones.
3. Deficiente preparación de los cuadros en materia económica.
4. En los planes de desarrollo de los cuadros no se contemplan las necesidades de aprendizaje, así como la preparación que posee y la experiencia en dirección.

A partir de esta situación nos conllevó a determinar cómo problema **de investigación**: ¿Cómo contribuir al fortalecimiento de la cultura económica de cuadros y reservas en la Agencia de Servicios Automotores S.A. Santiago de Cuba? Es por ello que se ha determinado como **objeto de investigación** la cultura económica de cuadros y reservas. Y como **campo de acción**: la preparación económica de los cuadros y reservas de la Agencia de Servicios Automotores S.A Santiago de Cuba.

Para dar respuesta al problema de investigación se traza como **objetivo**: Diseñar una estrategia de preparación económica para el fortalecimiento de la cultura

económica de los cuadros y reservas de la Agencia de Servicios Automotores S.A. Santiago de Cuba.

La búsqueda de solución al problema de investigación y en correspondencia con el objetivo declarado, determinaron la formulación de la siguiente **idea a defender**: si se diseña una estrategia de preparación económica para los cuadros y reservas en la Agencia de Servicios Automotores S.A. Santiago de Cuba se contribuirá al fortalecimiento la cultura económica de los cuadros.

Para corroborar esta idea y de esta forma cumplimentar el objetivo de la investigación, se establecen las siguientes tareas.

1. Caracterización gnoseológica del objeto de estudio y el campo de acción
2. Caracterizar el estado actual de la preparación económica de los cuadros de la Agencia de Servicios Automotores S.A. Santiago de Cuba.
3. Diseñar una estrategia de preparación económica para los cuadros y reservas de la Agencia de Servicios Automotores S.A. Santiago de Cuba que fortalezca su cultura económica.
4. Valorar la pertinencia de la estrategia propuesta para fortalecer la cultura económica de los cuadros de la Agencia de Servicios Automotores S.A. Santiago de Cuba.

La concepción metodológica general de la investigación se basó en el enfoque dialéctico materialista, permitiendo el estudio del objeto como un proceso, la determinación de sus componentes y las principales relaciones dialécticas entre ellos, la selección de métodos de investigación del nivel teórico, empírico y estadístico-matemático, que garantizaron la ejecución del proceso investigativo.

En cuanto a los métodos del nivel teórico se destacan:

**Histórico y lógico**: permitió el análisis de la evolución y desarrollo de los hechos que han marcado la trayectoria del objeto, así como el conocimiento de las posiciones relacionadas con la preparación y superación de los cuadros y reservas.

**Análisis y síntesis**: se cumplió durante el proceso de consulta y valoración crítica de la literatura consultada, documentación especializada, en la aplicación de otros métodos del conocimiento científico y en los resultados obtenidos en las fases de diagnóstico e introducción en la práctica.

**Inducción y deducción:** posibilitó el logro de las abstracciones necesarias, que permitieron descubrir las regularidades, acerca de las dificultades identificadas en la preparación económica y en consecuencia el nivel de la cultura económica en los cuadros y reservas.

**Enfoque sistémico:** proporcionó la orientación general para el estudio de la forma en que se concibe y desarrolla el proceso de superación de los cuadros, determinando sus componentes, relaciones entre ellos, su dinámica y movimiento.

**Modelación:** se empleó en el proceso de representación de los componentes y relaciones esenciales de la estrategia de superación como solución al problema, integrando en ella la dinámica entre la teoría y la práctica en la preparación económica de los cuadros.

**Sistematización:** para la interpretación, enriquecimiento, confrontación, modificación y construcción de conocimientos teórico-prácticos sobre preparación económica de los cuadros y reservas y el desarrollo de su cultura económica, desde los presupuestos teóricos asumidos por el autor.

**En cuanto a los métodos del nivel empírico se destacan:**

**El análisis documental:** para el análisis de toda la bibliografía consultada y la profundización en los referentes y fundamentos teóricos del tema a través del estudio de documentos normativos, y estrategias elaboradas a diferentes instancias.

**La observación:** para valorar la preparación económica de los cuadros a partir de sus modos de actuación en sus funciones de dirección como expresión de su cultura económica.

**Encuesta:** para constatar el estado de opinión de los cuadros y reservas acerca de su preparación y superación.

**Entrevista:** se aplicó a directivos para constatar el nivel de preparación en la temática objeto de investigación.

**Método de consulta de especialistas:** para la constatación de grado de validez teórica de la estrategia propuesta y su aplicabilidad en la Agencia de Servicios Automotores S.A. Santiago de Cuba, mediante la aplicación de un cuestionario a una vuelta.

**Dentro de los procedimientos y técnicas utilizadas se encuentran:**

**Técnica de triangulación metodológica:** de tipo metodológica para la confirmación de las informaciones obtenidas a través de la aplicación de varios métodos y la determinación de puntos coincidentes y discrepancias.

**En cuanto a los Métodos Estadísticos-matemáticos:**

El análisis porcentual posibilitó procesar los datos que aportaron los métodos aplicados y el procesamiento de los criterios de los especialistas

La población coincide con la muestra, está conformada por los siete cuadros y ocho reservas. El método de selección es intencional.

**Aporte teórico de la Investigación:** lo constituye la sistematización de los referentes teóricos que permitieron fundamentar los nexos que se establecen con la estrategia nacional de preparación de los cuadros y reservas y el fortalecimiento de la cultura económica.

**Significación práctica de la Investigación:** radica en el diseño de una estrategia de preparación económica para los cuadros y reservas de la Agencia de Servicios Automotores S.A. Santiago de Cuba, la que contribuirá a fortalecer su cultura económica. Está conformada por etapas, acciones y formas de implementación.

La tesis se estructura según las normas en una introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo se sistematizan los referentes teóricos y estudios históricos en los que se sustenta la preparación y superación de los cuadros y reservas para alcanzar una cultura económica. Se abordan los procedimientos metodológicos para la aplicación del diagnóstico y se tratan sus resultados. En el segundo capítulo se presentan la estrategia propuesta, sus etapas, acciones y recomendaciones, se expresan los resultados de la valoración realizada por los especialistas en lo conciente a su aplicación en la práctica.

## **CAPÍTULO 1. LA CULTURA ECONÓMICA COMO ELEMENTO CONSUSTANCIAL AL PROCESO DE PREPARACION Y SUPERACION DE CUADROS Y RESERVAS**

El capítulo presenta los referentes teóricos en los que se sustenta la investigación a partir de la sistematización teórica relacionada con los antecedentes del proceso de preparación de los cuadros y reservas, determinando las regularidades que lo han caracterizado. Se realiza la caracterización del estado actual de la cultura económica de los cuadros y reservas de la Agencia de Servicios Automotores S.A Santiago de Cuba.

### **1.1 Algunos antecedentes del proceso de preparación y superación de cuadros y reservas en Cuba**

La preparación y superación de cuadros y reservas constituye una necesidad vital. Es considerado un proceso organizado, coordinado e integral desde la instancia nacional hasta la base, que se desarrolla en correspondencia con las exigencias que imponen las condiciones actuales y los niveles de desarrollos deseados, que contempla los planes de desarrollo de cada organismo, territorio o entidad, así como las especialidades a partir de las necesidades de cada cuadro.

La necesidad de formar cuadros en el país se refuerza con los bruscos cambios que se han producidos en el ámbito internacional, la consecuente desarticulación del sistema de relaciones económicas exteriores y el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero de los Estados Unidos contra Cuba, con su conocida repercusión inmediata en la economía interna de la nación.

Por lo que la formación de los cuadros altamente preparados constituye un factor de importancia estratégica para el país, siendo la preparación de los mismos uno de los medios más eficaces para alcanzar un exitoso desempeño, es concebida como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, en correspondencia los objetivos estratégicos de la organización.

Los cuadros deben luchar permanentemente por alcanzar los más altos niveles de excelencia, tienen la responsabilidad de desarrollar el liderazgo político de forma tal que con su palabra y acción estén en la vanguardia de sus colectivos, contribuyendo con su preparación permanente a la reflexión, análisis y valoración de los principales acontecimientos político-ideológicos, sociales y económicos.

El sistema de formación de cuadros en Cuba, ha sido objeto de numerosas investigaciones, se destacan los trabajos realizados por autores como: Rodríguez Francisco (1990), Columbié Santana M. (1999), Cuesta Santos, A. (1999), Pinto Hernández, M. E y Gómez Parets, C. G (2000), García Colina, F.J. (2004), Valiente Sandó, P. (2001), Montenegro (2015), González Hernández (2017), entre otros.

Los resultados de la revisión bibliográfica evidencia que los inicios de la preparación y superación de los cuadros y reservas, en Cuba surgen con la penetración de las compañías extranjeras, fundamentalmente las norteamericanas, las cuales transmitían a sus directivos los métodos de sus casas matrices. Esto se observa en Bancos, Compañía de Electricidad, Ferrocarril, entre otros.

El comandante Ernesto Guevara planteó que producto de la penetración imperialista en nuestra economía, estas compañías extranjeras educaban a sus directivos para la aplicación de una política de organización y dirección en nuestro país que cumpliera con sus intereses.

La capacitación de los dirigentes no se realizaba de forma institucionalizada, periódica y científicamente planificada. Esta se inicia de manera oficial a partir del triunfo de la Revolución, para entonces no existía una base técnico-científica en los cuadros los que tienen que enfrentar los complejos problemas de un país en Revolución con una economía subdesarrollada, atacada constantemente por el imperialismo, pero con una ideología firme. Para 1959 no existía una base técnico-científica en los cuadros que tienen que enfrentar los complejos problemas de un país en Revolución.

Antes de la mencionada fecha, la evolución del proceso de gestión formativa integral del directivo en el contexto cubano a partir de enero de 1959, se caracterizó por las grandes transformaciones sociales; la campaña de alfabetización, la posibilidad de empleo pleno, bajo nivel cultural en los trabajadores y cuadros, muchos de los



cuales, eran seleccionados para dirigir a partir de su confiabilidad político y actitud revolucionaria. La realidad no ofrecía otra alternativa, pues la mayoría de técnicos y profesionales se habían marchado del país. La casi totalidad de los dirigentes carecían de experiencia de dirección. La situación del país, no permitían un tiempo disponible para ofertar cursos según necesidades. En estas circunstancias en 1961, el Che, creó la Escuela de Administradores “Patricio Lumumba”. A medida que el país se institucionalizaba se acumularon algunas experiencias. Se fue produciendo un proceso de adaptación a las realidades y de adquisición de conocimientos.

La preparación se basó fundamentalmente en la experiencia adquirida en la dirección de la industria y sobre todo en la disposición de las personas para dirigir. Algunos organismos y entidades se beneficiaron con el reingreso de sus cuadros una vez concluido el curso para administradores de la mencionada escuela.

Después de la celebración del Primer Congreso del PCC en 1975, en que se define el Plan Quinquenal, se comienza a trabajar en las bases del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía Cubana. Es a partir de este año que se comienza un proceso de preparación de cuadros, creándose cursos cortos y se buscan experiencias de otros países del campo socialista. En el año 1984, Fidel en el discurso por el acto del 26 de julio señaló: “Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos, es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos”. Los estudios sobre técnicas modernas de dirección en Cuba, comenzaron en 1986 con un grupo pequeño de especialistas, profesores, asesores y dirigentes.

En el año 1995, se le asigna al Ministerio de Educación Superior (MES) la función de dirigir y controlar la preparación y superación de cuadros y se crea la Comisión Central de cuadros, aprobándose además la primera Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas, en la que se establece las responsabilidades de los Órganos de Administración Central del Estado (OACE) y los Consejos de Administración Provinciales (CAP) en esta actividad.

El asumir el proceso de formación de los directivos por el MES permitió una mirada más integral y armónica a las necesidades de formación, estableciéndose procesos que integran las diferentes formas de preparación: diplomados, maestrías, especialidades, hasta llegar incluso a potenciar la formación doctoral en los cuadros de las Escuelas Ramales.

La introducción de diferentes técnicas, el acercamiento a las teorías de la dirección científica y la complejidad del trabajo en la preparación de los cuadros generó la creación de programas específicos para la formación y entrenamiento de equipos directivos y profesionales, naciendo así la modalidad de los programas en empresas, los cuales en ocasiones se convirtieron en consultoría, perfeccionando el papel de la empresa en la gestión de la formación.

La existencia de un especialista para gestionar la formación desde las empresas, conocido como formador, se generaliza, y se perfeccionan las relaciones entre escuelas ramales, universidad y empresas; aparecen los cursos de diplomados, de especialidades y las maestrías, impartidos por un claustro representativo de las tres instituciones, lográndose una mejor relación entre la teoría y la práctica en la formación del directivo.

La existencia de un especialista para gestionar la formación desde las empresas, conocido como formador, se generaliza, y se perfeccionan las relaciones entre escuelas ramales, universidad y empresas; aparecen los cursos de diplomados, de especialidades y las maestrías, impartidos por un claustro representativo de las tres instituciones, lográndose una mejor relación entre la teoría y la práctica en la formación del directivo.

En 1996 se le asigna también al MES la tarea de capacitar y asesorar al Gobierno, OACE y los CAP en la introducción y aplicación de la Dirección por Objetivos, incluyendo luego la Planificación Estratégica y se establece el Código de Ética de los Cuadros del Estado y el Gobierno.

Con la celebración del V Congreso del PCC en el año 1997 se comienza a generalizar la preparación y superación de cuadros y reservas sobre la base de cinco componentes fundamentales: dirección, técnico-profesional, económico, política e ideológica y defensa. Se incluyen paulatinamente otros aspectos de interés como la

computación, preparación jurídica, dirección Integrada de proyectos, perfeccionamiento empresarial, medio ambiente, recursos humanos, calidad, negociación, idioma, entre otros.

Las exigencias de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas, son establecidas como base para la preparación integral de los mismos puesta en práctica es a través de los sistemas de preparación de cada organización, como la vía expedita prepararlos para ejercer los cargos en los diferentes niveles. Para aquellos directivos que no poseen titulación de nivel superior se inauguró en la modalidad de Enseñanza a Distancia Asistida (EDA), en marzo de 2003

A partir de 1992 se caracterizó por el surgimiento de nuevas formas de propiedad, asociadas con el capital extranjero. Aspecto que actualmente se ha reforzado y retomado con otras concepciones adecuándose a la realidad. Al ser los cuadros el principal elemento del sistema de dirección se hace imprescindible dotarlos de herramientas científicas para que logren llevar con éxitos las nuevas tareas que se imponen.

En la actualidad cubana, no es posible enfocar la organización y el funcionamiento de la economía al margen de fenómenos, tales como la globalización por su carácter de interdependencia y las presiones que la misma tiene sobre el mercado, también nos afecta las crisis cíclicas del sistema del capitalista y los efectos de las políticas neoliberales, y en primer orden el férreo e injusto bloqueo económico que padecemos por más de 60 años e incuestionablemente los problemas internos, relacionados con la ineficiencia, la ineficacia, la baja productividad, el descontrol, la indisciplina, la falta de coordinación e integración entre los sectores y ramas, pues hacen más complejo el escenario, en el cual se desempeñan los cuadros.

Las transformaciones aprobadas y la propuesta de un nuevo modelo económico, dan paso al surgimiento de otras formas de gestión, así como se modifica (Decreto Ley 320 y el Decreto 323 del Consejo de Ministros, emitidos en abril del 2014) la concepción de la gestión empresarial y su proceso de perfeccionamiento. En tal sentido, la capacitación es uno de los elementos fundamentales para garantizar este proceso. Los primeros pasos en esta dirección han conllevado a una transformación

de las estructuras del sector empresarial basada en la creación de Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE), empresas y unidades empresariales de base (UEB), que comenzó a materializarse desde el año 2010 mediante la reducción de 25,4% del número de empresas y de 18,9% de las sociedades mercantiles del Estado, al tiempo que se creaba una cifra de OSDE y especialmente de UEB, para lo cual se ha diseñado un conjunto de acciones de capacitación, ya que las modificaciones aprobadas para las empresas públicas, muestra que las mismas pueden definir flexiblemente su objeto social.

Este es un proceso gradual de descentralización de facultades con el cual aumenta la responsabilidad de los directivos en las decisiones que competen a sus propias empresas. En consecuencia, resulta indispensable prepararlos desde la base hasta el más alto nivel, de manera tal que lo diseñado hasta el momento arroje cada vez mejores resultados.

En la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas, como resultado del Acuerdo del Consejo de Estado, de 22/07/2010, señala en el numeral primero que; las Direcciones de Cuadros en los órganos estatales, OACE, entidades nacionales, Consejos de la Administración elaboran el Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas, a partir de la Estrategia Nacional, derivándose de un documento base, donde se plasma la capacitación para contribuir al logro de la Misión y Visión de la entidad, lo que contribuye a la mejora de los resultados y procesos organizacionales, colectivos e individuales, mediante la elevación de las competencias laborales de su fuerza de trabajo. Se diseña sobre la base de los cuadros competentes:

**Preparación política e ideológica:** Elemento rector; brinda las bases y argumentos del resto de los contenidos generales y específicos, así como de los fundamentos políticos-ideológicos de la Revolución, y contribuye al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias y éticas de los cuadros y reservas. Es responsabilidad de los jefes a cada instancia, debe ser sistemática y diferenciada.

**Preparación en Seguridad y Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil:** Abarca los principales conceptos y la dirección sobre la Seguridad y Defensa nacional y territorial, dirigidos a dotar a los cuadros y sus reservas de los

conocimientos y habilidades necesarios para participar en la dirección del Sistema Defensivo Territorial a su nivel. Incluye conocimiento sobre el sistema de medidas de Defensa Civil relacionadas con la prevención, preparativos, respuesta y recuperación ante los desastres naturales, tecnológicos y sanitarios que puedan afectar directa o indirectamente a la Agencia SASA Santiago de Cuba.

**Preparación en Administración-Dirección:** Abarca el conjunto de temáticas principales dirigidas a preparar a los cuadros y sus reservas, acorde a las funciones de los cargos, para coadyuvar a elevar la eficiencia en su gestión integrada, la Preparación en Dirección, Económica, Jurídica, así como el uso de la información y otras que se determinen, a partir de su función administrativa, ejecutiva o empresarial, bajo la rectoría del Ministerio de Educación Superior

**Preparación Técnico-Profesional:** Abarca el sistema de conocimientos y habilidades que en su profesión o cargo debe poseer cada cuadro y sus reservas, para ejecutar las misiones encomendadas en sus respectivas áreas. Esta preparación es flexible y se adquiere al currículo abierto, permitiendo la adaptabilidad a partir de las características y necesidades.

Debe diseñarse a partir de diferentes figuras o vías para su realización como: Cursos entrenamientos, diplomados, consultorías, conferencias, seminarios, talleres, maestrías, doctorados entre otros.

Por la investigación desarrollarse en una organización del sistema empresarial de las FAR, se precisa abordar los postulados legales que norman la preparación de los cuadros y reservas civiles la que se fundamenta a partir del Decreto Ley No. 196 del Consejo de Estado "Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno" de fecha 15 de octubre de 1999, en su Disposición Especial Sexta, establece: "Los Ministerios de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Interior quedan excluidos del tratamiento que por el presente Decreto Ley se dispone. Se regirán por sus reglamentaciones y procedimientos específicos".

El trabajo con los cuadros civiles y reservas en las Fuerzas Armadas Revolucionarias forman parte del Sistema de Dirección de nuestra sociedad socialista y toda su estrategia se fundamenta en los principios y la política trazada por el Partido

Comunista de Cuba, dirigida a elevar la eficiencia, preservar, desarrollar y defender los valores políticos y éticos de la Revolución, el Socialismo y sus conquistas.

Es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo a todos los niveles; acorde con la Estrategia Nacional para la Preparación y Superación de los cuadros del Estado y del Gobierno, y a tenor de las normas y principios establecidos y los requerimientos y objetivos actuales y perspectivas de cada cargo y entidad de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.

Según lo establece el artículo 64 de la resolución 151 del ministro de las FAR. La preparación y superación de los cuadros civiles y su reserva se rigen por:

- La estrategia para la preparación y superación de los cuadros, elaborada por el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.
- La política de cuadros destinada a asegurar las condiciones que deben poseer los cuadros civiles.
- La responsabilidad de cada cuadro civil por su autopreparación, aprovechando, para ello, cuantas oportunidades se presenten para aumentar sus conocimientos y capacidades, fomentando el autodidactismo.

Cada entidad elabora la estrategia de preparación y superación de sus cuadros civiles y su reserva con una proyección a mediano y largo plazo, respondiendo al diagnóstico de necesidades que estos presenten, con la visión y objetivos trazados para su organización acorde con los lineamientos de la estrategia determinada por el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias. Los jefes a los diferentes niveles responden por la elaboración y consecución de la estrategia de preparación y superación de los cuadros subordinados y por su evaluación sistemática. Por lo que las entidades anualmente, elaboran el plan de preparación y superación de los cuadros civiles y su reserva, a partir de las proyecciones de su desarrollo, misiones y objetivos productivos previstos, determinan y puntualizan las necesidades inmediatas, perspectivas de aprendizaje definiendo, proyectando y gestionando las vías para su desarrollo individual. Los jefes a todos los niveles establecen las relaciones de coordinación que resulten necesarias para hacer efectivo lo proyectado, sometiendo, al análisis de la Comisión Superior de Cuadros.

La estrategia de preparación y superación de los cuadros civiles y su reserva se considera como parte integrante de los planes de desarrollo de cada entidad. Cada jefe en particular y la dirección de la entidad en su conjunto, responden por los resultados obtenidos en la preparación y superación de los cuadros civiles y sus reservas.

La selección de formas y el contenido de la preparación y superación están en correspondencia con el nivel de dirección en que se desempeñan los cuadros civiles, áreas y sector donde laboran, necesidades, objetivos, recursos y posibilidades de que se dispone en cada entidad o territorio donde actúan. La misma se organiza teniendo en cuenta la autopreparación, los entrenamientos, las consultorías en el puesto de trabajo, la rotación, los adiestramientos, cursos, diplomados y la formación académica de posgrado.

En el artículo 74 establece que la preparación y superación de los cuadros civiles y su reserva en general, se llevan a cabo utilizando todas las posibilidades existentes en:

- Las instituciones docentes y escuelas ramales adscriptas a los organismos de la Administración Central del Estado, en cada territorio.
- Las instituciones docentes de las FAR.
- Las instituciones docentes extranjeras, previo análisis de la comisión Superior de Cuadros.
- Las escuelas provinciales y superior del Partido, respectivamente.
- Otros centros y entidades autorizadas.

La preparación y superación de cuadros y reservas tienen como principio básico que alcancen el nivel requerido para ejercer sus funciones con eficiencia, eficacia y calidad; y perfeccionen su gestión, permitiéndoles garantizar con éxito las responsabilidades de los cargos que desempeñan o para los que se promuevan, en correspondencia con las tareas y exigencias planteadas por lo este proceso debe dirigirse a reforzar los componentes: político-ideológico, defensa y seguridad, técnico profesional y el de dirección el que se integra con la preparación jurídica y la preparación económica.

### **1.1.1 La preparación económica. Su importancia para la formación de la cultura económica**

El socialismo es un sistema socioeconómico que se construye conscientemente por consiguiente presupone la definición de una política económica que se concibe como la síntesis de muchas voluntades para el cumplimiento de determinados objetivos. Estos objetivos han de realizarse a través de un mecanismo económico que exprese las direcciones de la política económica del Partido y el Estado y al mismo tiempo utilice de forma consciente las exigencias que emanan de la acción de las leyes económicas objetivas (Ramos de las Eras, 2008).

De acuerdo a lo planteado por Ramos de las Eras (2008). Lo anterior condiciona el hecho de que las relaciones económicas-organizativas tengan la característica de ser categorías económicas objetivas y al mismo tiempo, instrumentos de acción consciente del hombre para ejercer su influencia sobre la actividad económica. Ello determina que en el mecanismo económico intervienen las relaciones superestructurales (relaciones jurídicas, políticas, ideológicas y socio psicológicas) que sirven a la organización y al funcionamiento de la vida económica.

El conocimiento de este mecanismo económico, su estructura y funciones han de convertirse en la base de la preparación económica de los cuadros y sus reservas, por cuanto, de su correcta aplicación depende el establecimiento de la correspondencia entre el desarrollo de las fuerzas productivas y las relaciones de producción y al mismo tiempo, la realización de la propiedad social sobre los medios de producción, por ende es la vía para la aplicación de formas y métodos más eficientes de gestión económica.

Por consiguiente, en total acuerdo con Ramos de las Eras (2008), los procesos de formación y superación en temas de la economía deben responder a las necesidades, de la sociedad, de las organizaciones, los colectivos laborales y las personas individualmente, para lo cual, se hace necesario conciliar los intereses de manera que cada conocimiento adquirido por un individuo derive como producto, a partir de su aplicación a la actividad organizacional y modifique cualitativamente, el plano social.



Para hacer operativo lo anterior, es criterio del autor el proceso debe realizarse de manera periódica, sistémica y sistemática iniciando por un diagnóstico de las necesidades de capacitación como elemento rector del ulterior despliegue de la preparación económica de las organizaciones que determinará a su vez en esta, la identificación de los temas prioritarios, así como las formas de capacitación y la elaboración de sus programas y como último elemento del ciclo, la evaluación del impacto de estos.

Para Cuba, cuyo proyecto de desarrollo socialista se encuentra en uno de sus momentos más interesantes en cuanto a la búsqueda de los mejores métodos para perfeccionar y actualizar su modelo económico, es extraordinariamente relevante el legado de Ernesto Che Guevara, el cual está más vigente que nunca al comprobarse lo acertado de su ideario orientado al desarrollo económico para el futuro de la sociedad cubana. En este sentido Fidel Castro, citado por (Yaffe, H., 2011:34) expresó:

Algo a lo que el Che le prestó una atención absoluta, total y preeminente, fue a la contabilidad, al análisis de los gastos, al análisis de los costos, centavo a centavo. Che no concebía la construcción del socialismo y el manejo de la economía, sin la organización adecuada, el control eficiente y la contabilidad estricta de cada centavo (...), sin la elevación de la productividad del trabajo, (...), incluso estudiaba matemática para aplicar fórmulas al control de la economía y su eficiencia (...), soñó con la computación aplicada al manejo de la economía como cosa esencial, fundamental decisiva para medir la eficiencia en el socialismo (Yaffe, H., 2011:155).

El Che fue siempre un estudioso preocupado de los problemas de la economía desde muy temprana edad, leyendo a Marx y a Engels, comenzaron sus inquietudes por esta apasionante ciencia. Cuando fue nombrado presidente del Banco Nacional de Cuba, incrementó sus conocimientos en lo concerniente a la economía. Desde el mismo instante de su investidura como jefe de departamento de industrialización del Instituto Nacional de Reforma Agraria y al poco tiempo como Ministro de Industrias, empezó hacer sus primeras incursiones en economía, no dentro de la teoría, sino que desarrolló un sistema económico y muchos subsistemas que apoyaban al primero, que convino llamarlo Sistema Presupuestario de financiamiento

Intensificó su análisis económico con el estudio de la obra de Carlos Max "El Capital, para consolidarse en toda esta problemática, estudió contabilidad. Polemizó con reconocidos y famosos economistas cubanos y extranjeros, escribió, desarrolló tesis sobre estos temas y en su pausa guerrillera en Praga, realizó un análisis crítico sobre la economía política de la URSS. Para el Che era fundamental establecer a todos los niveles del Ministerio de Industria, la obligatoriedad de un análisis económico profundo que permita la dirección de la economía en una forma objetiva. Era contrario también a que solo se registraran los hechos económicos.

La necesidad de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas para estos empeños fue tempranamente asimilada por la dirección del proceso revolucionario cubano, al respecto el Che sentenció que:

A la capacitación debemos prestarle una atención vital, para asegurar el desarrollo de nuestra economía y más aún en esta etapa de construcción del socialismo. Debe realizarse a todos los niveles (...) desde los más altos niveles hasta las unidades de producción (Arcos, B., 2007:370)

Aunque seguramente existen otros antecedentes, la necesidad de la preparación económica de los cuadros es argumentada con mayor énfasis en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (1997) donde se afirma que la eficiencia es el objetivo central de la Política Económica, pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país.

Por esta razón la preparación económica constituye una necesidad para toda la población y en especial de quienes ocupan responsabilidades de dirección, reviste particular importancia a los efectos de lograr la participación consciente de todos en el proceso de actualización del modelo económico cubano, enunciado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, los cuales fueron el centro de debate, análisis y discusión para su aprobación por los delegados del sexto congreso del Partido Comunista de Cuba efectuado en abril de 2011. Específicamente el lineamiento dirigido a "Prestar mayor atención en la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen al desarrollo científico-tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios (...)" (Partido Comunista de Cuba, 2011:22).

En enero de 2012 se celebró la primera Conferencia Nacional del Partido; desde una óptica similar el objetivo No.73 aprobado en esta va dirigida a: "garantizar que los cuadros y sus reservas se distinguan por una sólida preparación técnica y profesional (...)" (Partido Comunista de Cuba, 2012:7).

Lo anteriormente sistematizado evidencia que la preparación económica en todos los cuadros y reservas constituye la base para dirigir con eficiencia, eficacia y administrar correctamente los recurso que el Estado ha puesto en sus manos. Para tales efectos se deberá reforzar la preparación en los aspectos relacionados con el control interno, el manejo del presupuesto, el sistema de auditoría, la disciplina económica y financiera y todos aquellos aspectos que contribuyan a la lucha contra el descontrol, las ilegalidades, el delito y la corrupción.

Estos elementos han sido identificados en auditorias e inspecciones efectuadas a diversas instituciones, lo denota falta de preparación económica y por consiguiente una insuficiente cultura económica por parte de los implicados. Resultando importante el perfeccionamiento del sistema de preparación económica de los cuadros y sus reservas con el fin de fortalecer su cultura económica para lograr que sean más eficientes, aspecto que guarda una estrecha relación con la cultura de la organización.

El análisis efectuado en este epígrafe corrobora que existen determinados comportamientos en el proceso de preparación y superación de cuadros acorde con las exigencias sociales de cada momento, las que se precisan a continuación:

- La preparación del cuadro a nivel de país ha transitado de una formación empírica, a una formación más integral, con el objetivo de perfeccionar el trabajo de dirección, lograr eficiencia en el funcionamiento de las empresas y elevar la preparación integral en todos los niveles.
- Se observa un predominio del aspecto político-ideológico y de dirección en detrimento de los económicos en el tratamiento al sistema de conocimientos
- Los métodos utilizados para darle tratamiento al sistema de conocimientos limitan la reflexión, el análisis y la formulación de hipótesis.

- La gestión formativa del cuadro ha transitado de un proceso sin plan de formación a un proceso gestionado en constante perfeccionamiento de la planificación, organización y dirección
- La preparación económica es aún formal e insuficiente, no está encaminada a dar solución a los problemas específicos que en ese campo presentan los cuadros y reservas.
- No ha sido la cultura económica una aspiración explícita en los documentos normativo como resultado de la preparación económica en los cuadros y sus reservas.
- La cultura de la organización no siempre se ha tenido en cuenta para concebir el proceso de preparación y superación de cuadros.

## **1.2 La cultura organizacional y su relación con la cultura económica**

La participación activa de los directivos en la aplicación de los conocimientos adquiridos asociándolos a la visión y misión, los valores y objetivos organizacionales, contribuye al logro de beneficios para la organización, al propiciar la multiplicación de lo aprendido. La efectividad de su preparación se mide por los resultados concretos obtenidos en el orden del control económico y financiero, en la eficiencia de la producción y los servicios, en la participación consciente de los trabajadores en las acciones económicas, por lo que el sistema de preparación de los cuadros es propio de cada organización pues responde a la cultura organizacional y a su proyección estratégica, aunque no siempre se ha tenido en cuenta para su diseño.

El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta y cada vez más autores defienden el conocimiento de la cultura organizacional como forma de actuar estratégicamente y eficiente dentro de una organización.

En 1980, el profesor estadounidense Edgar Schein desarrolló un modelo de cultura organizacional para hacer que la cultura sea más visible dentro de una empresa. Esto incluye la misión y la visión de una empresa, las guías formales, la identidad corporativa, rituales y diseñó antecedentes cronológicos, propone que la comprensión de la cultura organizacional sea parte íntegra del propio proceso de administración. Importante es señalar que la definición más aceptada de cultura

organizacional es la de Schein por su importancia en la gestión de la comunicación interna:

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas" (Schein, E., 1984:53)

Esta definición tiene varios elementos importantes de destacar.

Primer elemento: Adaptación externa.

Referida al modo como el sistema debe ser capaz de mantenerse frente a un entorno cambiante. Esto implica definiciones de parte de la organización en torno a:

- misión y estrategia (comprensión común de la misión central),
- metas (desarrollo de consenso sobre las metas derivadas de la misión central),
- medios (consenso sobre los medios que sirvan para alcanzar la metas como estructura, división de trabajo, sistema de recompensas y sistema de autoridad),
- medición (consenso sobre los criterios para medir el desempeño del grupo en el cumplimiento de sus metas) y
- corrección (consenso sobre las estrategias correctoras que conviene aplicar en el caso de que no se estén alcanzando las metas).

Segundo elemento: Integración interna.

La formación de un grupo supone, al mismo tiempo que realizan efectivamente aquello que tienen que hacer (la adaptación externa), el desarrollo y afianzamiento de las relaciones internas. Para ello todo grupo habrá de vérselas con definiciones en torno a:

- lenguaje común y categorías conceptuales,
- límites grupales y criterios de inclusión y exclusión,
- poder y jerarquía,
- intimidad, amistad y amor,
- recompensas y castigos y,

- finalmente, ideología y religión.

De acuerdo a Schein la cultura tiene tres niveles que se interrelacionan: los comportamientos, los valores y las presunciones básicas.

Primer nivel: Los comportamientos:

Es el nivel más visible de la cultura, viene dado por el entorno físico y social. Aquí cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros. Si bien es un nivel observable puede ser difícil captar el “significado” de los comportamientos, su interrelación y los esquemas de fondo que reflejan.

Segundo nivel: Los valores:

Convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla. Algunos de estos se confrontan con el entorno físico o social y se “validan” como soluciones a los problemas.

Tercer nivel: Las presunciones subyacentes básicas:

Cuando la solución a un problema sirve repetidamente queda a la larga asentada, lo que al comienzo fue una hipótesis, llega a ser gradualmente entendida como una realidad. Por ello llegan a ser tan admitidas que pocas son las variaciones que pueden hallarse en una unidad cultural. Ello implicará que sean incontestables e indiscutibles. Esto último es lo que los hace transparentes (no se ven como “una” forma de adaptación, sino que son “la” forma).

Las presunciones básicas a juicio de Schein se refieren a distintos ámbitos, los que tienen un alto nivel de profundidad. Estos ámbitos de las presunciones básicas se refieren a:

- relación de la humanidad con la naturaleza (dominio, sumisión, armonía, etc.),
- la naturaleza de la realidad y la verdad (que es real, que es un hecho, la verdad),
- la naturaleza del género humano (naturaleza humana, buena, mala, perfectible),
- la naturaleza de la actividad humana (activos, pasivos, autárquicos, fatalistas) y
- la naturaleza de las relaciones humanas (cooperación, competencia, individualista, asociativa, autoridad basada en la tradición, en el poder, en el carisma, en la ley, etc.).

Toda cultura explica Schein está integrada por: artificios (Códigos de vestimenta, disposición de oficina, las señales que captará un extraño) valores (credos, reglas, normas, estrategias y objetivos y supuestos (ideas compartidas respecto a la conducta social organizacional. Estos supuestos son claves para modificar la cultura) Por su parte, los valores constituyen el deber ser de los integrantes de una organización en su actuar cotidiano aceptado por esta, como la calidad en los servicios, disciplina, profesionalidad, honestidad y solidaridad, entre otros. Estos se van a actualizar en determinado contexto visible teniendo en cuenta la experiencia grupal en la solución de los problemas enfrentados. Al generalizarse se convierten en presunciones y estas, a su vez, en costumbres inconscientes y automáticas.

A su vez, las presunciones son aquellos valores que se ponen en práctica en las distintas organizaciones ante la solución de dificultades, y que cuando demuestran su eficacia un número significativo de veces, llegan a asimilarse de forma tal por las personas que integran dichas organizaciones, que el individuo las desgaja y arraiga como basamento de su conducta y son para él indiscutibles e incontestables. De esta manera, las presunciones se convierten en esquemas coherentes o paradigmas. Uno de los aspectos especialmente interesante de las presunciones básicas, que tiene la cultura es la presunción sobre el tiempo, y como la cultura puede estar orientada hacia el pasado, el presente o el futuro y a su vez como concibe los ciclos temporales: cortos o largos.

En muchas organizaciones hoy predomina una orientación cultural temporal de corto plazo, de bajo compromiso y de utilitarismo. Esto se refleja fuertemente en que cuando no se alcanzan los resultados mensuales, trimestrales o, con suerte, anuales o incluso, aun cuando muchas veces se logren resultados, existen desvinculaciones, reestructuraciones, movimientos orientados hacia la máxima la flexibilidad, siguiendo lo que Bruman llama liquidez.

Uno de los papeles claves en el desarrollo de una cultura organizacional tiene que ver con el liderazgo. Una de las funciones más importante de un Líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo. Edgar Schein (1984) cita diversos casos donde el manejo inapropiado del cambio cultural llevó al fracaso a una fusión entre dos empresas, describe

además 5 áreas claves respecto a la cultura que son esenciales que entiendan los colaboradores para conseguir los objetivos de la organización:

- Misión: tipo de negocio
- Objetivos: del negocio y los concretos de cada colaborador.
- Medios: planes para conseguir objetivos. Aquí se deben incluir los sistemas de reconocimiento e incentivos.
- Evaluaciones: el seguimiento de la gestión a través de informes y retroalimentación.
- Plan de contingencia: Las acciones estratégicas que deben seguirse cuando el negocio va mal.

Señala la importancia del “diagnóstico cultural” permanente que tiene que realizar la organización de sus clientes, de modo, que para las acciones sean efectivas implicará, mirar las prácticas observables, interpretar los valores dominantes y construir algunas teorías acerca de las presunciones subyacentes básicas. Lo que permitirá ajustar mejor las conversaciones, el diagnóstico, lograr que se cumplan los procesos de la organización. Refiere que si se mira desde la perspectiva planteada por Heifetz permitirá abordar mejor el trabajo adaptativo y no quedarse en la dimensión técnica. Plantea tener en cuenta lo referido por Kotter y Heskett cuando trataron de definir los factores de éxito que hacen que algunas empresas tengan mayor éxito que otras bajo la premisa que conseguir aislar dichas variables daría a las compañías la capacidad de revisar y mejorar su cultura empresarial.

Identificaron dos niveles en la cultura: uno visible donde están los estilos y patrones de conducta de los empleados y otro invisible donde se sitúan los valores compartidos y los supuestos que han sostenido la empresa a lo largo del tiempo.

Estos autores argumentan que cambios en el nivel visible pueden conducir, con el tiempo, a un cambio en las creencias y valores de la empresa.

A partir de la década de los ´90 las definiciones de la cultura empresarial hacen énfasis en el aprendizaje del sistema de valores compartidos por la organización (traducidos en muchas ocasiones a su código ético) considerando que cuando éstos son puestos en común por sus componentes fortalecen la cultura de la entidad de modo que “culturas fuertes” acompañan el logro de los objetivos de empresa



deseados al dar una mayor “consistencia” en la toma de decisiones por parte de la Dirección.

Sathe (1983) defendió que en ocasiones una cultura empresarial fuerte puede ser una debilidad cuando no satisface las necesidades de sus integrantes (integración interna) o de la organización en el contexto del ambiente en el que opera (adaptación al entorno) perdiendo en estas circunstancias su cometido y razón de ser.

La cultura organizativa o empresarial se constituye como elemento clave con un impacto significativo en el desempeño económico de la empresa a largo plazo, siendo un factor relevante para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y que contribuye al éxito o fracaso de cualquier negocio. Por lo anterior resulta importante que la empresa desarrolle una cultura económica como parte integrante de su cultura organizacional que le permita ser más eficiente en los diferentes contextos de actuación.

### **1.3 Aproximación teórica de la definición de Cultura Económica**

La cultura económica ha sido un tema polémico y poco trabajado en las Ciencias Sociales, dadas las condiciones económicas, políticas, sociales y espirituales en que vive el mundo. En los momentos actuales es de extraordinaria urgencia prestarle toda la atención, pues se requiere del fomento y desarrollo de una cultura económica que se corresponda con la realidad vigente, con un carácter humanista, que sirva de contrapartida a la contracultura que trata de imponer el imperialismo, sobre todo el norteamericano.

Para acercarnos a la definición de cultura económica partimos del análisis de las definiciones de economía, conciencia económica y cultura dada por diferentes autores.

El término “economía” proviene de la fusión de los vocablos oikos que significa “casa”, en el sentido de patrimonio; y del vocablo nemo que significa “administrar”.

De ahí que su primera aceptación esté asociada a la administración del patrimonio; actividad que se remonta a los propios orígenes de los individuos, cuando en su vida en comunidad, tomaban de la naturaleza los recursos necesarios para la subsistencia y los repartían entre los miembros de la tribu (Colectivo de Autores, 2012:7).

Los nexos entre economía y cultura pueden comprenderse mejor a partir del análisis de la relación entre Economía e Ideología, entendida la economía como reproducción de la vida material y la ideología como el sistema de ideas y concepciones que reflejan la vida económica. La concepción materialista de la historia parte de la tesis de que la producción es la base de todo orden social, las condiciones materiales de existencia determinan la conciencia social, las formas ideológicas. Para Marx y Engels, la economía es el factor que determina en última instancia.

Asumir la cultura como manifestación y representación simbólica de los hábitos sociales dentro de un contexto en comunidad, y la economía quien se encarga de establecer un estudio de recursos, producción, distribución, consumo, intercambio, bien y servicio es entender la relación dialéctica entre ambas categorías. Tanto la cultura como la economía tienen como objetivo final la satisfacción de necesidades humanas. Siendo ambos conceptos, cultura y economía, una realidad que se vive desde el inicio de la interacción de seres en la sociedad.

Con el paso del tiempo la cultura comenzó a tomar su importancia en la historia, buscando la profesionalización de la misma, así como el consumo e intercambio de servicios y bienes. Es en este punto donde se fusiona con la ciencia social que es la economía, buscando comprender distintas alternativas en el funcionamiento de la economía o de agentes económicos.

Para que dicha fusión tome sentido y forma en un contexto, se debe comenzar por analizar la "Cultura" desde un marco sociológico y antropológico, para poder entender las creencias, tradiciones, costumbres y actitudes que se presentan dentro de un ambiente colectivo. Siendo estas un factor clave en la influencia y resultado que se le permite tener al economista aplicar sus conocimientos en la realidad actual. La cultura es el fundamento de todo proceso de desarrollo y el desarrollo es el fin último al que todos aspiramos.

Para (Hart, A., 2000:14) la cultura es la naturaleza humanizada, condición de existencia humana, resultado de la actividad histórico-social de los hombres y las mujeres que producen bienes materiales y espirituales con medios y capacidades que se transmiten de generación en generación mediante la propia actividad humana. En nuestro análisis tenemos en cuenta además el carácter endógeno del desarrollo,

desde un prisma tercermundista, se requiere ver la cultura no solo en su aspecto cognitivo y creativo sino además comprenderla como actuación del sujeto en determinadas condiciones histórico-concreta y mediada por un proceso de formación en la práctica.

Para (Garza, C., 2009) la cultura puede ser definida en un sentido amplio, como todo lo cultivado por el hombre, ya que comprende el total de las producciones humanas, tanto en el ámbito material (como, por ejemplo, los productos del arte y la técnica) así como en el espiritual (donde se mencionan las ciencias, el arte y la filosofía).

Por ser pertinente a la investigación se asume la definición de cultura de (Imaginario, A., 2019:2) la que refiere al conjunto de bienes materiales y espirituales de un grupo social transmitido de generación en generación a fin de orientar las prácticas individuales y colectivas. Incluye lengua, procesos, modos de vida, costumbres, tradiciones, hábitos, valores, patrones, herramientas y conocimiento.

La economía no es algo ajeno a la cultura, sólo podemos conocerla en sus relaciones jurídicas a partir de las cuales se mueve, se desarrolla y se vincula con los fundamentos éticos. La relación entre economía, los sistemas jurídicos y las ideas políticas de un lado y los valores de otro, tienen una interacción mutua, que va más allá de la relación causa-efecto, relación ésta que no es lineal dada la complejidad de los fenómenos sociales, la vida material se articula con la vida espiritual y en particular con la moral que penetra el todo social, de no existir una voluntad encaminada a lograr tal articulación el desequilibrio tarde o temprano repercute en lo económico y a su vez los desastres económicos estremecen la moral, toda crisis ética es síntoma de una crisis económica.

La economía no es una ciencia natural, no es ni puede ser exacta; es una ciencia social. Conceptos e ideas, tendencias y leyes surgidas en una época dentro de un sistema económico y social determinado, tienden a perdurar en el tiempo, aun cuando tales sistemas estén agotados o hayan desaparecido, lo cual no pocas veces perturba la interpretación de los acontecimientos, (Castro, F.,2003).

En carta a Schmidt del 27 de noviembre de 1890 Engels plantea que los movimientos económicos son reflejados por el hombre como los reflejos en el ojo humano que atraviesan un lente convexo tomando la forma inversa de las cosas. De acuerdo con

Engels la economía es reflejada por los hombres y mujeres, si todo reflejo de la realidad encierra un acto consciente; entonces la economía convertida en reflejo consciente es por consiguiente una forma de la conciencia social.

Según (Cabrera, O 2006), "la conciencia económica es la forma de la conciencia social, que constituye el reflejo más cercano y directo del ser social que brota de una base económica dada, es producto de la interacción de los sujetos sociales en la actividad económica, de donde emerge un sistema de opiniones y concepciones acerca de la vida económica. Expresa las relaciones económico-sociales que se establecen desde las prácticas económicas más simples y cotidianas hasta las más complejas, institucionalizadas o no por la clase que ostenta el poder económico". Si bien la conciencia económica mantiene una interacción muy fuerte con el resto de las formas de la conciencia social, fundamentalmente con la conciencia política, ésta tiene su especificidad dada en que brota directamente de la base económica, es su reflejo más cercano, aun cuando éste reflejo, al igual que todos, ocurra a la inversa Este planteamiento permite reafirmar, como parte integrante de la cultura económica, es la conciencia económica, la que se considera como "el resultado de la interiorización de la educación económica", y es el reflejo de la actividad creadora de los individuos en la vida social a través de sus opiniones económicas que son consideradas como una forma específica de la conciencia social, de esta forma está adecuada al nivel de desarrollo económico de la sociedad, en la que la interacción de los individuos con la actividad económica se convierte en una necesidad moral y material.

Se hace imprescindible, por tanto, fomentar la conciencia económica en todos los sectores de la sociedad, ya que esta refleja las relaciones que deben mediar al interactuar con los procesos de producción, distribución, cambio y consumo que vincula a los individuos con la actividad económica.

La conciencia económica actúa como un importante factor que determina en los resultados económicos, por cuanto a medida que el individuo se identifique plenamente con el proceso productivo podrá participar de manera activa en la toma de decisiones, convirtiéndose de esta forma en actor y creador del proceso económico. Por tanto, se considera que la conciencia económica es el reflejo

subjetivo de las relaciones económicas que el hombre establece como necesidad objetiva en su vida, que se expresa en opiniones, valoraciones y convicciones que rigen su actitud, actuando de forma consecuente con el sistema económico que interactúa.

De estas valoraciones se infiere que el sujeto adquiere la cultura económica cuando los conocimientos de lo económico adquieren significado para él e interiorizan su necesidad en la actividad profesional, personal y social que desarrollará como integrante de la sociedad, proceso que se manifestará en sus modos de actuación que redundarán en una participación plena en los distintos procesos económicos presentes en la vida social.

Por lo que podemos afirmar que adquirir una conciencia económica es elemento indispensable para desarrollar una cultura económica si tenemos en cuenta lo expresado por Peña A., y Pablo Guerra. (1990) "El camino hacia una cultura económica de masas inherente a una sociedad de copropietarios...exige como necesidad prioritaria el desarrollo incesante de la conciencia económica del pueblo. Transitar por ese camino solo es posible bajo la acción de un organizado, sistemático e inteligente plan de educación económica..."

Para abordar el tema de la cultura económica nos apoyamos en la dimensión cultural del desarrollo que no excluye nada que haya sido producido por la especie humana. El siglo XXI hereda el fortalecimiento de una cultura económica basada en el desarrollo tecnológico, el conocimiento, la productividad del trabajo, medida a través de valores como la eficiencia y la competitividad, la primera asociada al enfoque de costos, como algo puramente técnico-económico que expresa la relación realmente obtenida como resultado efectivo, entre una cierta aplicación de medios, medida como gasto, y un determinado efecto, medido como resultado, sin alcanzar a ver el aspecto humano y subjetivo de la eficiencia; y la segunda vinculada a la sofisticación tecnológica, la propaganda y el mercado, bajo el prisma de estos valores intrínsecos de la sociedad capitalista el trabajo deja de ser un valor para convertirse en un privilegio y en un elemento que contribuye al fortalecimiento de la desigualdad.

La eficiencia como valor de la economía capitalista asociada a la competitividad, aumenta la agresividad del capital por mantenerse en el mercado y estimula el

desarrollo tecnológico sobre la base de la exclusión progresiva de mano de obra. Ningún hecho económico de la sociedad actual revela como éste la validez de la tesis marxista acerca del aumento creciente del capital constante en relación con el variable y que la ley general y absoluta de acumulación capitalista polariza cada vez más la sociedad y produce un ejército industrial de reserva.

La sociedad cubana actual hereda todo el legado que en materia de cultura económica la humanidad ha producido y tiene como soporte ideológico esencial la doctrina económica marxista-leninista, las ideas económicas de pensadores marxistas que suceden a los clásicos y la fortaleza de una cultura económica basada en ideas nacionalistas, antiimperialistas y latinoamericanistas reflejada en las obras de nuestros primeros ideólogos del siglo XIX, como Varela , Saco, Martí, Varona, que vivió parte del siglo XIX y del XX, pasando por Mella, Guiteras, Jacinto Torras, Cepero Bonilla, Alienes, Ramiro Guerra durante la neo colonia, con la Revolución en el poder se destacan las ideas económicas de Ernesto Guevara, Carlos R Rodríguez, Fidel Castro y otros actuales, con la peculiaridad de que muchos de ellos no son exactamente economistas, y tampoco han dejado una doctrina económica acabada, sin embargo en todas las ideas económicas de los pensadores cubanos están ensartadas a un mismo eje, la tríada Economía-Política-Ética.

Para la formación de la cultura económica, como fundamentos teóricos, se hace necesaria la concepción dialéctico materialista como guía metodológica, el pensamiento económico de Ernesto Che Guevara, de Fidel Castro Ruz y los principios éticos del Estado Cubano, reflejo de la ideología de la Revolución Cubana y de las necesidades sociales y económicas actuales en el contexto nacional e internacional.

La cultura económica trasciende directamente a la producción de bienes materiales y servicios; como proceso mediato esencial, objetivo y vital para la existencia humana, como núcleo el trabajo por lo que tiene gran importancia, al resultar la economía una actividad básica que garantiza la existencia humana, que está presente de una u otra forma en todos los escenarios de actuación del hombre; la asimilación de esa cultura influye en la formación del individuo que la sociedad aspira en correspondencia con el sistema socioeconómico imperante.

Como resultado del proceso de sistematización asumimos como la definición de cultura económica por su pertinencia a la investigación aportado por la Dra. Olga Rosa Cabrera como principal investigadora sobre el tema en nuestro país, la que la define como: el sistema complejo de interacciones sociales que se establecen en el proceso de producción de bienes materiales y servicios en un contexto histórico determinado que trascienden a toda actividad humana, se revela a través de los conocimientos, los modos de actuación, la conciencia económica, incluye las habilidades y destrezas adquiridas en el proceso de desarrollo y enriquecimiento humano, y se expresa en la creación y conservación de valores materiales en estrecha relación con los valores ético–económicos y espirituales. (Cabrera, 2006.)

Esta definición se fundamenta en la concepción dialéctico materialista de la historia, que argumenta los nexos e interacciones entre la base económica y la superestructura, entre la economía y el resto de los fenómenos sociales, esencialmente la ideología y la educación. Por lo que la conciencia económica como parte de la conciencia social, constituye un aspecto estructural de la cultura económica que permite a partir de su papel activo la transformación social. De ahí que las características esenciales de la cultura económica sean las siguientes:

- Se forma en el sistema de relaciones sociales que están históricamente condicionadas.
- Trasciende a toda actividad humana.
- Se revela a través de los conocimientos, modos de actuación, la conciencia económica, las habilidades, capacidades y destrezas.
- Se expresa en la creación y conservación de valores materiales en relación con los valores éticos – económicos y espirituales en general.

Estos rasgos evidencian el papel insoslayable de la educación en el logro de la cultura económica, ya que es en la actividad profesional donde se forman esos conocimientos, conceptos, valores, habilidades y cualidades específicas de la cultura económica; de ahí que el proceso de preparación de cuadros y reservas constituya el escenario por excelencia para fortalecer su cultura económica a partir de su diseño adecuado y de su preparación económica.

La sociedad actual requiere desarrollar una cultura económica humanista para el desarrollo sostenible acorde con las exigencias del momento, para enfrentar la crisis y luchar contra los males económicos que afectan a la humanidad, los que nos permiten asumir los componentes de la cultura económica en nuestra sociedad por ser indispensables para la investigación.

- Conocimientos relativos a la política de Cuba sobre la actividad económica y el uso de los recursos humanos, materiales y financieros. Comparación de esta con otros países del mundo y el hombre como centro de atención.
- El ahorro como necesidad histórico – social; no solo de los recursos materiales y financieros, sino también de los naturales, renovables y no renovables, como base incluso de la supervivencia humana por su derroche y uso indiscriminado. El consumo y el consumismo.
- El ahorro desde su dimensión económica; el uso del presupuesto para lograr eficiencia y eficacia en la actividad económica en Cuba. Relación gasto – inversión-resultado.
- La planificación y el control de los recursos, de los procesos productivos y de servicios. El control interno, sus funciones, componentes, el papel de la institución y de los sujetos.
- Papel de las organizaciones en la formación de la conciencia económica, los compromisos individuales y colectivos, el cuidado de la propiedad social.
- La significación del trabajo para la producción de bienes y servicios y para la formación de valores.
- El modelo económico cubano. Adecuaciones a la luz de los lineamientos económicos del Partido Comunista de Cuba.

Asumimos que tener una cultura económica significa aquilatar los esfuerzos, valorar la repercusión que tiene el uso de los recursos, prever la economía doméstica (familiar), igual que la social, tener conciencia que no es posible gastar más de lo que se ingresa y que las cosas no salen de la nada; es tener la convicción de que solo del trabajo emergen las riquezas; es conocer cómo se mueve la economía mundial; en fin, es estar al tanto de todo lo que incide en el bienestar económico de la sociedad.



La cultura económica que necesitamos hoy debe centrar su atención en tres dimensiones básicas: lo cognoscitivo, lo práctico y lo ético.

Los hombres y mujeres del siglo XXI deben conocer los fundamentos básicos de las principales concepciones económicas que le han precedido en el tiempo, así como los fundamentos básicos de la Economía Política marxista-leninista que revolucionaron esta ciencia, las principales tendencias económicas a escala internacional, las características del capitalismo contemporáneo, la Influencia del pensamiento económico burgués en la economía internacional, las consecuencias de las políticas económicas y financieras del imperialismo para el mundo subdesarrollado, las principales categorías económicas que imperan hoy en la economía mundial, los principales adelantos científicos-técnicos, así como lo que significa para la humanidad las NTIC, los efectos de la Revolución Científico -Técnica en el deterioro ambiental, las principales transformaciones económicas que se llevan a cabo en los actuales países socialistas, y otros en revolución como Venezuela.

Lo práctico requiere de una participación activa y protagónica de los que luchan por un mundo mejor en la divulgación de las ideas progresistas entre las masas, buscando alternativas que requiera cada entorno social, pues sabemos que los pobres no tienen acceso a las NTI, en muchos casos son analfabetos y además la información es manipulada por el imperio, poco valdrán los debates en los círculos académicos progresistas si sus voces no se multiplican, en la práctica se trata de encontrar los medios, procedimientos, proyectos y estrategias que permitan cultivar a las masas en pro de alcanzar una mejor cosecha de conciencia.

Desde el punto de vista ético es necesario multiplicar la idea de defender la identidad nacional sobre la base del logro del desarrollo económico autóctono y sostenible, incorporar la eficiencia como un modo de actuación cotidiano entendiéndola como la virtud para obrar bien en todo momento, y en tanto virtud, un valor que puede llegar a ser convicción si la auto exigencia de los individuos y la exigencia social tienen en cuenta lo ideológico en la batalla por la eficiencia, fomentar la cooperación y solidaridad con los países económicamente atrasados, justicia en el intercambio comercial entre países Estados y naciones, responsabilidad social en la solución de

los problemas económicos y ecológicos a nivel mundial y de cada país, fomentar adecuados hábitos de consumo.

Por lo expuesto anteriormente se pueden determinar que, necesitamos una cultura económica que entrelace la economía, la política y la ética en un eje que haga girar la acción humana hacia un mundo económicamente sustentable, solidario y verdaderamente humano, donde todos tengamos acceso a las riquezas producidas por todos, sin excluidos, para ello es imprescindible fomentar los conocimientos económicos, ampliar la cultura de las masas y forjar conciencia económica, la vía para alcanzar esta meta no es otra que la educación en su sentido más amplio.

#### **1.4 Caracterización del estado actual de la cultura económica de los cuadros y reservas de la Agencia de Servicios Automotores S.A Santiago de Cuba**

La sociedad mercantil cubana Servicios Automotores, surge 11 de marzo de 1996 con personalidad jurídica y patrimonio propio, subordinada al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias; es así que el 15/12/07, se crea la Agencia Santiago de Cuba; protocolizada e inscrita en el Registro Mercantil a través de la Escritura Notarial No. 530 de fecha 11 de junio de 2008; de subordinación nacional; teniendo su sede inicialmente en Carretera Country Club, km 2 ½, San Andrés, El Caney, Santiago de Cuba.

Actualmente cuenta con una plantilla de 7 cargos de cuadros la que está cubierta al 100%, conformada por un Gerente General, un jefe del Grupo Técnico-Productivo, un jefe del Grupo Comercial, un jefe del Grupo Aseguramiento, una jefa del Grupo Económico, jefe de la Filial en Santiago de Cuba y el jefe de la Filial Guantánamo. El 85% que son (6), posee nivel superior y un es graduado duodécimo grado, solo dos han cursado el diplomado de Gerencia Empresarial. De los seis cuadros con nivel superior tres son Ingenieros Mecánico, uno es Licenciado en Construcción y Montaje, uno es Licenciado en Contabilidad y Finanzas y un Doctor en Medicina Veterinaria. Solo en cuatro de los casos que representa el 57%, existe correspondencia de su perfil profesional con la función que desempeñan, no obstante cinco de ellos que representa 71% posee más de 15 años de forma ininterrumpida en la labor de dirección lo que constituye una fortaleza. Seis de los cuadros tienen una reserva

definida y uno cuenta con dos, de las 8 reservas, seis poseen nivel superior, y tres han sido cuadros

Como se había declarado en la introducción, en el desarrollo de la investigación la población coincide con la muestra, está conformada por los siete cuadros y ocho reservas. El método de selección es intencional.

Para realizar el diagnóstico se hizo necesaria la operacionalización de la variable fundamental en que se centra el accionar investigativo, la cual consiste en fortalecer la cultura económica de los cuadros de la Agencia de Servicios Automotores S.A Santiago de Cuba.

La variable se operacionalita en tres dimensiones: cognitiva, procedimental y axiológica, las que tributan a los indicadores identificados:

- **Lo cognitivo:** al nivel de conocimientos que en materia de cultura económica poseen los cuadros y reservas.
- **La procedimental:** al proceder utilizado en la preparación económica de los cuadros y reservas, así como las habilidades, capacidades y destrezas adquiridas.
- **Lo axiológico:** a los valores éticos-económicos de los cuadros y reservas de la organización.

En el proceso de diagnóstico fueron aplicados diversos métodos de investigación científica que permitieron realizar un estudio sobre el estado actual de la preparación económica de los cuadros y reservas de la Agencia de Servicios Automotores S.A de Santiago de Cuba y su manifestación en sus modos de actuación como resultado de dominio de una cultura económica donde fueron incluidos:

- Análisis documental (Expedientes de cuadros, planes de desarrollo de cuadros y reservas, evaluaciones del desempeño, plan de preparación y superación de cuadros y reservas, documentos que avalan la preparación desarrollada en los últimos 5 años, banco de problemas, objetivos de trabajo, planes productivos, planes económicos y balances económicos de los últimos 3 años, actas de los consejos de dirección).
- Encuesta y entrevistas al total de cuadros y reservas.

- Observación para evaluar su desempeño en las reuniones del plan de presupuesto, consejos económicos. Se aplicaron encuestas y para constatar la preparación económica, y dominio que poseen de la cultura económica, así como la técnica de la triangulación metodológica.

La aplicación del cuestionario ver (anexo 1) aplicado al total de la muestra, con el propósito de valorar el proceso de preparación y superación de cuadros en general y en específico la preparación económica que poseen, el procesamiento del mismo arrojó el siguiente resultado.

Solo el 34 % plantea que se identifican sistemáticamente las necesidades de aprendizaje de cuadros y reservas, lo que limita la actualización. Al indagar si se contextualizan sus necesidades de superación a las particularidades de la Agencia SASA, solo el 41 % respondió que sí y el 58 % que en parte.

El 50 % manifiesta que la preparación y superación que se proyecta realizar, tiene en cuenta las necesidades específicas de los jefes y reservas, un 10 % que en parte y un 40 % que no. Fundamentalmente se basan en que los resultados indican que no siempre existe la preparación adecuada incidiendo en la gestión. En sentido general los encuestados reconocen, que a la organización le falta mayor precisión en la identificación de los problemas que les permitan ser más efectivos en la preparación y superación de cuadros y reservas.

En las entrevistas ver (anexo 2) realizadas a los siete cuadros con el objetivo de conocer su preparación económica pudimos constatar que el

El 100 % plantea que se concibe la preparación económica como parte de la preparación y superación de cuadros y reservas, aunque el 90 % manifiesta que esta no se ejecuta a partir de sus necesidades específicas, limitándose al control interno, contratación económica y órdenes que rigen el plan presupuestado para el año.

Al preguntar si se ejecuta la preparación económica teniendo en cuenta las características específicas de la Agencia SASA, el 73 % manifiesta que sí y el 27 % que no, ya que se trata de temas como los señalados anteriormente que para ellos son los conocimientos fundamentales que deben conocer.

El 100 % de los entrevistados al preguntar si la preparación económica que se proyecta e imparte contempla acciones de preparación y superación en temas

asociados a educación económica, eficiencia económica, perfeccionamiento empresarial, contabilidad y control interno, sistema de auditorías, circulación monetaria y seguimiento a la gestión de las entidades que operan en divisas, manifiestan que solo de esos temas se imparte el de control interno, ya sea desde la resolución 60 de la Contraloría hasta la aplicación de la guía de comprobación para cada año.

La revisión de documentos ver (anexo 3) como actas de reuniones de trabajo, consejos de dirección, comité de prevención y control, comisiones de cuadro, plan de preparación de cuadros y reservas se pudo comprobar que: el diseño que se tiene para la preparación no responde a lo estipulado en la estrategia nacional de preparación y superación de cuadros del estado y el gobierno teniendo en cuenta que el plan que posee es de los recursos humano y no existe una planificación específica de los mismos.

La preparación económica que han recibido los cuadros y reservas (y las previstas a recibir) no contempla la complejidad de este proceso, restringiéndose solo a temas puntuales como la resolución 60 de la Contraloría, la contratación económica y el plan-presupuesto previsto para el año.

Estas deficiencias hacen evidente la necesidad del establecimiento de un conjunto de acciones que permitan eliminarlas, reducirlas o modificarlas y que, a su vez, contribuyan a la mejora del proceso de preparación económica en la Agencia SASA Santiago de Cuba.

En las observaciones realizadas a las distintas reuniones ver (anexo 4) para constatar el desempeño de los cuadros y sus reservas en la toma de decisiones se comprobó el siguiente resultado.

De las 23 reuniones observadas, solo el 32% del total de participantes demuestra dominio de los conocimientos económicos de la organización, el 81% muestra interés de los asuntos tratados, el 33% que representa los cuadros y reservas de área económica son los que aportan ideas a las soluciones a los problemas de índole económicos tratados, el 91 % de las intervenciones no están dirigidas a ofrecer soluciones, es notable en un 73 % de los participantes demuestra no tener una adecuada preparación económica.

En la integración de los resultados del diagnóstico inicial, se tuvo en cuenta los análisis y valoraciones realizadas al comportamiento de los distintos indicadores planteados, donde se constata:

Acerca de los cuadros y reservas de la Agencia de Servicios Automotores S.A Santiago de Cuba

1. Deficiente cultura económica como expresión de una insuficiente preparación económica de los cuadros y reservas manifiestos en:
  - No tener en cuenta el margen comercial para establecer las relaciones de ventas y prestación de servicio.
  - Falta de sistematicidad en los controles y autocontroles de los AFT e Inventarios de Mercancías.
  - Formalismos por parte de los cuadros en la aplicación y cumplimiento de los chequeos a la guía de Control Interno.
  - No se domina e interpreta correctamente los balances económicos financieros.
  - Insuficientes estudios de mercados lo que impiden no poder cumplir con la demanda del mismo y elevar el nivel de competitividad.
2. Los modos de actuación manifiestan falta de compromiso e identificación con los valores compartidos propuesto en el diseño estratégico de la organización.
3. Es deficiente la articulación de las funciones de los cargos con los perfiles profesionales que poseen.
4. No existe un plan de preparación y superación para cuadros y reservas se preparan para el plan de capacitación general de la organización.
5. Se adolece de un diagnóstico certero y personalizado de las principales necesidades de superación que poseen los cuadros y reservas.
6. Deficiente relación del proceso de apoyo de la organización con las estrategias principales.

Aspectos positivos:

- Se entiende la necesidad de fortalecer su cultura económica para el desempeño de sus funciones.

## **Conclusiones del capítulo 1**

1. La preparación y superación de los cuadros y reservas en Cuba ha transitado por diferentes momentos desde la preparación no planificada hasta ser un el proceso organizado, coordinado e integral desde la instancia nacional hasta la base, desarrollándose en correspondencia con las exigencias que imponen las condiciones actuales y los niveles de desarrollo deseados a partir de las necesidades de cada cuadro.
2. La cultura organizacional y la preparación económica constituye elemento indispensable para el desarrollo de una cultura económica de los cuadros y sus reservas, la que debe revelarse en el dominio de los procesos y resultados económicos de la organización.
3. La cultura económica presupone las transformaciones o cambios que se deben producir en los conocimientos, actitudes, aptitudes (comportamientos) o modos de actuación de las personas, los grupos, los líderes y la organización. y esto pueda ser observable en términos de resultados económicos y financieros, calidad de los análisis económicos, la cultura del ahorro, etc.
4. A partir de las valoraciones obtenidas se pudo conocer el estado actual de la cultura económica de los cuadros y reservas de la Agencia de Servicios Automotores S.A. Santiago de Cuba. Una vez que los resultados fueron sometidos a un procesamiento estadístico evidenció limitaciones en la preparación económica indispensable para la labor que realizan.

## **APÍTULO 2. ESTRATEGÍA PARA FORTALECER LA CULTURA ECONÓMICA DE LOS CUADROS Y RESERVAS EN LA AGENCIA DE SERVICIOS AUTOMOTORES S.A. SANTIAGO DE CUBA**

Este capítulo propone la estrategia de preparación económica como solución a las insuficiencias detectadas en el diagnóstico. Inicia con los fundamentos teóricos que sustenta la propuesta, posteriormente se realiza la sistematización de la categoría estrategia, a partir de su estructura, componentes y relaciones que se establecen. Seguidamente se trata la validez de la propuesta desde el método criterio de especialistas con sus respectivas valoraciones.

### **2.1 Fundamentos teóricos en los que se sustenta la propuesta**

Se fundamenta en la concepción dialéctica materialista e histórica del desarrollo de la naturaleza, la sociedad humana y el pensamiento, reconociendo a la educación como mediadora en el proceso de preparación, como una categoría histórica, social, pedagógica y psicológica; constituyendo una condición básica para comprender y conducir la superación y preparación de los cuadros y sus reservas a partir de la práctica educativa, señalando el camino a seguir en el proceso del conocimiento.

Desde lo económico se asumen los principios leyes y categorías de la Economía Política Marxista-Leninista que sirve de base para el análisis científico de las concepciones económicas que han tenido lugar en el curso de la historia, así como en la base metodológica de la economía cubana, a partir, de los objetivos previstos en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

En lo sociológico se reconoce a la empresa como institución social que desempeña un papel dinamizador en el proceso de preparación y superación de cuadros y reservas, desarrollando al máximo su personalidad, sobre el análisis de las exigencias sociales y las posibilidades reales del individuo para interactuar como un



miembro del grupo social y ser independiente. La organización como agencia socializadora es responsable de las influencias educativas que permiten incluir a sus cuadros como sujetos actuantes de una educación económica.

En lo psicológicos la propuesta se concibe al sujeto como un actor participativo el cual posee una experiencia y un valioso conocimiento por lo que es receptor y también emisor de conocimiento. Si se propicia un proceso de aprendizaje activo, dinámico y horizontal, la estrategia debe considerar la preparación en función de enseñar a reflexionar de forma creadora e innovadora al sujeto a través de su práctica para lograr una nueva práctica transformadora.

Se reconoce el papel de una adecuada organización de la superación, que garantice la dirección del proceso formativo, teniendo en cuenta las necesidades y potencialidades de los cuadros y sus reservas para poder brindar la atención individual y diferenciada, sustentado en las ideas más progresistas y revolucionarias de la Pedagogía.

Importante para la propuesta constituyen los fundamentos de la ciencia de la dirección científica, donde se asume la gestión estratégica como una nueva cultura organizacional, y una nueva actitud de la dirección donde ya no se trata de capear traídas por un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal (Menguzatu, 1989).

Significativo para la concepción de propuesta son los pilares de la gestión estratégica entre los que encontramos los siguientes:

1. El pensamiento estratégico: determinó el conjunto de ejercicios, conceptos, habilidades, técnicas conceptuales y humanas necesarias para realizar con éxito el proceso de formulación, implementación y control de la estrategia.
2. La intención estratégica: contribuyó a la determinación de la voluntad a un fin estratégico previamente establecido, permitiendo alinear la propuesta a la estrategia principal de la organización.
3. La actitud estratégica: posibilitó buscar la disposición en la ejecución con éxito de las acciones relacionadas con la formulación, ejecución y control de la propuesta.

La actitud estratégica es sin lugar a dudas eje fundamental de la dirección para facilitar la rápida adaptación de las organizaciones a su entorno, dinámico e

impredecible. Incide significativamente en los resultados de toda organización objeto de un proceso de planeación estratégica, independientemente del sector o rama de la economía que se trate o ambiente en que se desenvuelva.

Para que la actitud estratégica se materialice objetivamente en los tres momentos del proceso de planeación estratégica, es muy importante que los recursos humanos y en particular los líderes de las organizaciones, tengan plena claridad de lo que encierra e implica éste pilar de la Gestión Estratégica. La realidad muestra que no siempre existe una actitud estratégica positiva en los tres momentos del proceso de planeación estratégica lo cual incide negativamente en los resultados de la organización independientemente del nivel de dirección, sector o actividad concreta objeto de gestión.

La realización de actuaciones positivas y efectivas en el ámbito de la gestión estratégica condicionan la aprensión e instrumentación práctica de un cuerpo teórico vinculado a la actitud estratégica en estrecha relación con las contribuciones del comportamiento organizacional, las ciencias que lo integran en lo particular la psicología social, lo cual permite establecer un puente entre los amplios contenidos de las actitudes y la actitud estratégica con sus elementos o rasgos característicos propiciando una orientación más objetiva a la hora de abordar la misma.

Los líderes y equipos directivos de las organizaciones empresariales independientemente del nivel de dirección, la esfera , o actividad concreta que se trate han de considerar como una prioridad fundamental la incorporación a la cultura organizacional la cultura estratégica, en post de potenciar conductas efectivas de los recursos humanos en todas sus categorías ocupacionales con los niveles de eficiencia y eficacia que se requiere para todas las organizaciones empresariales en función de su encargo social.

La dirección estratégica puede ayudar a dinamizar la cultura y las nuevas ideas

- Concientizando que la «estrategia» implica cambios
- Construyendo una «visión» estratégica
- Invirtiendo en «capacidad estratégica»
- Convenciendo de la necesidad de un análisis de la situación actual que revele:
  - ✓ Los aspectos internos fuertes y débiles de la organización

- ✓ Las oportunidades y amenazas externas a la organización
- ✓ La construcción de los escenarios futuros
- Asumiendo la flexibilidad como un principio.
- Manejando los conflictos y las resistencias por los cambios.

La Dirección Estratégica es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización utilizando la estrategia para guiar sus acciones de preparación para la puesta en marcha y de asignación de recursos (Bartola y Hermes, 1989).

Se precisa de los elementos que toda una organización debe tener para trazar o realizar el proceso de planeación estratégica:

- El conocimiento pleno de la actividad del negocio por parte del estratega, lo cual le va a dar la capacidad de hacer un análisis prospectivo óptimo para el logro de los objetivos estimados.
- Tener claro hacia dónde se quiere ir, dónde se quiere llegar y con qué recursos se cuenta para la obtención de dichos resultados y siempre pensando en la continuidad del negocio; es una estrategia de base para entender el concepto de negocio en marcha.
- El compromiso de todos y cada uno de los actores en el proceso; es decir, cada funcionario, cada miembro de la organización, debe estar compenetrado con las estrategias planteadas y dando lo mejor de sí para el logro de esos objetivos.
- Uso adecuado de los recursos para el logro de todo lo que se ha planteado, porque si se cuenta con una buena estrategia, pero no se tiene o no se puede contar con qué llevarla a cabo, se perdió el tiempo.
- Al plantear las estrategias se tenga un amplio conocimiento de los riesgos a los que se puede ver abocada la organización, tanto a nivel interno como externo. Este análisis es parte fundamental para la toma de decisiones porque de allí se puede establecer la continuidad o no del negocio.
- El tiempo será otro aspecto a tener en cuenta, no existe un tiempo mínimo o máximo para lograr que las estrategias funcionen, todo va a depender de la manera como el estratega plantee el direccionamiento que se va a seguir y de acuerdo con el tipo de negocio o actividad que se desarrolle.

- Al trazar las estrategias se debe tener muy en cuenta la capacidad de la organización para transformarse y cambiar en el menor tiempo posible.

Las acciones diseñadas deben desarrollarse sobre la base de métodos de trabajo que propicien la búsqueda de desarrollo próximo para hacer real el desarrollo potencial de los cuadros y reservas, donde los procesos de acompañamiento sistemático a la acción del cuadro se convierten en mediador simbólico para alcanzar el estado deseado.

## **2.2 Estructura, componentes y relaciones de la estrategia para fortalecer la cultura económica de cuadros y reservas de la Agencia de Servicios Automotores SA Santiago de Cuba**

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera.

La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado. Se pueden analizar las estrategias con relación a las actividades de la organización y cómo se van a implementar en el corto o largo plazo, con miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa. Pero también podrían revisarse desde el punto de vista de la sostenibilidad y del direccionamiento, a través del establecimiento de objetivos globales y específicos que lleven a obtener los mejores resultados con los recursos que se tienen.

La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el

mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro.

Muchas veces se utiliza la palabra estrategia para hacer referencia a aquellas actitudes o acciones que están dirigidas a establecer una forma de pensar o de hacer las cosas. En la vida diaria, el término estrategia se usa para demostrar que una persona es capaz de pensar cada paso que da, de tal manera que dichas acciones vayan concatenadas y tengan relación.

El uso de la palabra estrategia se ha generalizado a todos los campos, desde el militar, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social y, en cada uno de ellos, se ha ubicado de tal forma que se constituye en un referente por su utilización. Se puede afirmar que es una palabra de uso frecuente por cualquier tipo de persona y en cualquier actividad. Pero resulta interesante conocer el paso del concepto del ámbito militar al mundo de los negocios y la gestión.

El significado del término estrategia, proviene de la palabra griega Strategos, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones militares. El concepto de estrategia en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.

Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

En los últimos años, el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que, sobre la base de este ha surgido una nueva escuela de dirección y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada "dirección estratégica". El empleo del

término estrategia en dirección significa mucho más que las acepciones militares del mismo. La estrategia en dirección, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de estrategia. Pero la definición de estrategia surge de la propia práctica donde se pone de manifiesto estudiar cómo se van a lograr determinados objetivos a partir de ciertas condiciones.

Al analizar el concepto de estrategia vemos que los diferentes autores se mueven en planos que van desde los muy cercanos a los conceptos de planeación anteriormente estudiados, como por ejemplo (CubillosJ.,1991:10) la concibe como “una síntesis del pensamiento organizacional destinada en enfrentar el cambio y sus efectos y a producir el equilibrio dinámico necesario para alcanzar los objetivos” hasta aquellos que, como (Hendersen, B.,1981:23) concibe la estrategia sólo como “un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo “y como Rivero Gonzalo para el cual también es “un plan de acción que señala cómo se empieza a lograr cada uno de los objetivos que se ha fijado la organización, tomando en cuenta los recursos disponibles, el medio ambiente, en que se opera y las políticas de la organización”(Rivero,T.,1989:4) Otros autores conciben la estrategia desde el punto de vista de la teoría de la toma de decisiones tales son los casos de Hayes R. que concibe la estrategia como “el resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, los cambios en estos objetivos, los recursos usados para obtenerlos y las políticas que deben de gobernar la adquisición uso y disposición de estos recursos” (Hayes, R., 1990:17)

De igual forma Aguilar y De la Maza consideran la estrategia como “un procedimiento global y permanente de análisis de la organización el medio ambiente y la competencia, que integra todas las funciones de la empresa con el fin de tomar decisiones, seleccionar objetivos y metas, asignar recursos y lograr posiciones en el entorno” (Aguilar, V.A., 1993:73)

En esta misma posición se encuentra Drucker para el cual la estrategia es “el proceso continuo que consiste en adoptar en el presente decisiones con el mayor conocimiento posible de sus resultados futuros, en organizar los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones, comparándolas con las expectativas mediante la retroalimentación sistemáticamente organizada” (Drucker, P.,1995:93)

Según el diccionario de la enciclopedia digital Encarta del 2005, estrategia es:

- Arte de dirigir las operaciones militares
- Arte que se traza para dirigir un asunto
- Es un proceso regulable, conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Al analizar el concepto de estrategia otros autores la conciben como:

... “un conjunto de acciones que permiten alcanzar un objetivo concentrando las fuerzas y oportunidades contra las debilidades y amenazas, tanto de la organización como de su entorno” (Ministerio de Educación 1994:9)

...”la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. Recurrimos a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no podemos pronosticar. (Rodríguez, M., 2006:2)

...” el sistema de acciones que deben realizarse para obtener los objetivos trazados y para eso se deben considerar, los recursos disponibles y el diagnóstico de la institución” (García, M., 2000:25)

...”la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo”. (Igor, A., 1976:2004)

...” el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”. (Tabatony, J., 1975)

...”las características básicas del match que una organización realiza con su entorno”. (Charles, H., 1978:103)

Todos los autores citados anteriormente defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar, esta idea se acentúa en 1982 con la obra de Michael Porter sobre las ventajas competitivas.

Para (K. J. Halten., 1887:201) es “el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el

arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica".

Según (Morrisey, G., 1993:11) el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Dice que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello a donde se dirige una empresa en el futuro en vez de como llegar ahí. La define como "la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión." Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

James Stoner en su libro Administración en 1989 señala: "los autores emplean distintos términos: "planeación a largo plazo", "planeación general", "planeación estratégica". Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la planeación estratégica.

- Se ocupa de las cuestiones fundamentales
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias;
- Supone un marco temporal más largo;
- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad,
- Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar.
- La planeación operacional procura hacer bien esas cosas, eficiencia.

De igual forma en nuestro contexto se utiliza el término como vía de paso de un estado inicial a un estado final.

En la organización el uso de recursos no se limita exclusivamente a los financieros, también se incluyen los logísticos y humanos. Los procesos de capacitación en las organizaciones deben ir encaminados a la calificación por competencias de su



recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia.

Drucker, considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? (2007). A juicio de Drucker, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal.

Es importante saber hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la empresa en el futuro, organizar y optimizar esas energías de tal manera que sea posible establecer decisiones y revisar al final los resultados obtenidos, contra lo que se había establecido, para poder determinar aquellos aspectos en los que no se lograron los objetivos propuestos y de esa forma realizar la respectiva retroalimentación que permita viabilizar mejor esas decisiones.

Luego del proceso de sistematización de los referentes de estrategia se asume el de Ronda, G. A. (2018) la define como una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera iterativa y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

Según la literatura las estrategias pueden clasificarse de acuerdo a distintos criterios, como puede ser su área de aplicación (estrategias militares, empresariales, publicitarias, deportivas, etc.), su posicionamiento frente al adversario (estrategias ofensivas, defensivas, mixtas) o bien su área de aplicación en un proceso determinado (estrategias generales y específicas). Otra clasificación posible y muy frecuente en el mundo corporativo distingue entre:

- Estrategias funcionales. Enfocadas en el objetivo específico de un negocio o de un departamento dentro de una organización, determinan los enfoques específicos y las tareas que deben emprenderse para tener éxito a nivel local.
- Estrategias operacionales. Por su parte, se enfocan en la operatividad de una empresa u organización, es decir, a sus actividades cotidianas y continuas, o sea, a su protocolo y sus procedimientos.

- Estrategias organizacionales. Similarmente, se centran en la organización de la empresa, es decir, su jerarquía, sus subdivisiones, su distribución interna, etc.
- Estrategias publicitarias. Aquellas referentes, claro está, a la publicidad y al mundo del marketing, y a todo lo que tiene que ver con la proyección pública de la organización

ParaValle. L, A. (2012). Los componentes del sistema son:

- la misión y la visión
- los objetivos,
- las acciones, los métodos y procedimientos, los recursos, los responsables de las acciones y el tiempo en que deben ser realizadas.
- Las formas de implementación
- Las formas de evaluación

En la misión se expresan los fines sociales más generales. Se formula de manera general y lo más breve posible.

Los objetivos desglosan la misión en sus elementos esenciales. Ellos expresan también lo que se debe alcanzar en el desarrollo del trabajo en un determinado período de tiempo. Tanto la misión como los objetivos son elaborados teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, del pronóstico y del estado ideal alcanzable modelado.

Las etapas para las cuales se elabora un objetivo y acciones específicas. Las acciones son aquellas tareas que se deben realizar para dar cumplimiento a los objetivos trazados. Ellas responden siempre a la pregunta ¿Qué tenemos que hacer? En las acciones ocupan un lugar destacado el análisis de los métodos y procedimientos, que están vinculados siempre al cómo lograr la realización de las acciones. La pregunta clave aquí sería ¿Cómo podemos hacerlo? De igual forma, los métodos que se elijan para realizar las acciones deben tener en cuenta los recursos disponibles. Estos pueden ser de dos tipos los humanos y los materiales.

Por último, dentro de las acciones se deben considerar los responsables, que son aquellas personas que son designadas para dirigir las o en su defecto realizarlas. Todo ello tiene que estar establecido en tiempo para lograr los objetivos propuestos.

La caracterización del objeto de investigación recoge los elementos esenciales del deber ser del mismo.

Las formas de implementación son aquellas acciones que van dirigidas a poner en práctica la estrategia que se propone y las de evaluación tienen como fin esencial analizar ésta para emitir juicios de valor sobre el desarrollo de la aplicación y sus resultados. Las de evaluación nos dicen cómo se puede evaluar la estrategia en su conjunto incluidas claro están las formas de implementación.

La estrategia propuesta constituye una vía necesaria para mejorar en la práctica la preparación económica de los cuadros y reservas en la Agencia de Servicios Automotores S.A de Santiago de Cuba, la que tendrá como máxima aspiración el fortalecimiento la cultura económica.

Misión: brindar una estrategia de preparación económica para fortalecer la cultura económica de los cuadros y reservas de la Agencia de Servicios Automotores S.A de Santiago de Cuba.

Visión: Los cuadros y reservas alcanzarán una cultura económica que le permitirá elevar la calidad de los servicios en la organización.

Ideas rectoras. Es responsabilidad del cuadro principal dirigir el proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas subordinados, por lo cual este, tiene que estar presente en todo el sistema de trabajo de la dirección de la empresa. Las direcciones deben brindar a este proceso una atención sistemática, no es posible que se asuma el fortalecimiento de la cultura económica de cuadros y reservas sin que sea objeto de atención por la dirección de la empresa, por cuanto se trata de modificar de alguna manera las formas y vías de trabajo ya establecidas y estas modificaciones no pueden ser realizadas sin una adecuada planificación y control. Los directivos son los encargados de asegurar la participación de todos responsables en las acciones de preparación y superación.

La dirección de la empresa no solo proporciona al cuadro los recursos materiales necesarios para el desarrollo de su labor, sino que organizan y controlan su trabajo. Por lo que debe contribuir al desarrollo de su profesionalidad, prepararlo para que cumpla con su rol, interactuar con ellos de forma sistemática para de conjunto dar solución a las diferentes tareas que emanan del sistema de trabajo.

El proceso de preparación y superación de cuadros y reservas es continuo, es por ello que los directivos de las empresas deben realizar controles parciales, para lo cual deben estar adecuadamente preparados. Constituye el componente económico un elemento importante para fortalecer la cultura económica de los cuadros, por tanto, debe verse como parte integrante del proceso.

Objetivo general de la estrategia: Fortalecer la cultura económica de cuadros y reservas de la Agencia de Servicios Automotores S.A de Santiago de Cuba.

Las etapas que conforman la estrategia están denominadas de la siguiente manera:

- I. Preparación y organización de las condiciones para fortalecer la cultura económica de cuadros y reservas.
- II. Planificación del proceder para fortalecer la cultura económica de cuadros y reservas.
- III. Aplicación del proceder para fortalecer la cultura económica de cuadros y reservas.

Toda estrategia es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual y el camino a recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y demandas del entorno y lograr el máximo de eficacia y calidad de sus prestaciones. Es un proceso y un instrumento, como proceso se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los implicados en el mismo en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. Como instrumento constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminadas a implementar los cambios necesarios.

Este proceso se implementa a partir de las necesidades de los implicados, las cuales tienen que ser diagnosticadas. De esto resulta, que el diagnóstico direcciona la proyección y ejecución de las acciones de manera coherente y progresiva que propicien las condiciones y permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Primera etapa: Preparación de las condiciones previas para fortalecer la cultura económica de cuadros y reservas desde la preparación económica de los mismos

Objetivo: Realizar el diagnóstico estratégico.

Este diagnóstico debe realizarse sobre la base de las tres dimensiones básicas de la cultura económica: lo cognoscitivo, lo práctico y lo ético. También se deberá tener en cuenta los componentes de la cultura de la organización en su relación con los componentes de la cultura económica.

Acciones propuestas para esta etapa

- Contexto de actuación de los cuadros y reservas de la Agencia de Servicios Automotores S.A de Santiago de Cuba.
- Dominio de los conocimientos relativos a la actividad económica de la organización expresados en:
  - ✓ El uso y control de los recursos humanos, materiales y financieros.
  - ✓ El ahorro desde su dimensión económica; el uso del presupuesto para lograr eficiencia y eficacia en la actividad económica de la organización. Relación gasto-inversión-resultado.
  - ✓ La planificación de los procesos productivos y de servicios.
  - ✓ El control interno, sus funciones, componentes, el papel de la institución y de los sujetos.
  - ✓ Correspondencia de las políticas de la organización con el modelo económico cubano adecuados a la luz de los lineamientos económicos del Partido Comunista de Cuba.
- Conocer el desempeño de los cuadros atendiendo a las características y complejidades de cada puesto de trabajo.
- El nivel de conciencia económica de los cuadros y sus reservas expresadas en los compromisos individuales y colectivos y el cuidado de la propiedad social.
- La significación del trabajo para la producción de bienes y servicios y para la formación de valores.
- Estado de los valores materiales en relación con los valores éticos-económicos y espirituales de la organización.
- Dominio de las habilidades, capacidades y destrezas para desarrollar los procesos en la organización.

- Criterios de los trabajadores, cuadros y reservas, con respecto al proceso de preparación de los cuadros en el orden económico como expresión de una cultura.
- Comportamiento histórico del sistema de preparación de cuadros y reservas de la empresa
- Analizar en el consejo de dirección de la empresa los resultados de la preparación de cuadros y reservas y las dificultades que subsisten en el trabajo como expresión de una inadecuada cultura económica.
- Aplicar varios instrumentos para la recopilación de información del estado inicial.
- Realizar un estudio de los documentos para evaluar la alineación existente entre el plan de preparación de cuadros y reservas, su plan de desarrollo y la evaluación del desempeño.
- Determinar las fuerzas facilitadoras y las barreras que presenta el desarrollo de la cultura económica en cuadros y reservas.

Para realizar el diagnóstico estratégico se utilizaron diferentes técnicas como:

- Tormenta de ideas: Para identificar las debilidades potenciales que afectan
- Reducción de listado: Para determinar cuáles son las debilidades que impactan con mayor fuerza en la cultura organizacional de la empresa.
- Revisión de documentos: Para conocer la magnitud del funcionamiento de los procesos de la entidad.
- Análisis de causa y efecto, para lo cual utilizamos el (Diagrama de Ishikawa)

Se partió de un estudio comparativo de los principales indicadores de eficiencia de la empresa de los años 2017y 2018. Ver (Anexo 5)

Se evidenció que el inventario se comporta en 93 días la cobertura y 1.9335 la rotación, y ha aumentado en valores con respecto al año anterior a (152.6 mp). Asociado al lineamiento 250. Ejercer un efectivo control de la gestión de compras y de inventarios, para minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas en la economía.

El valor agregado se comporta al 106%, el gasto de salario por peso de valor agregado de 0.3259 plan, cierra en 0.3369 para el 103%, la productividad es de

\$16863.00 de 15589.00 plan para un 108% y el salario medio alcanza \$ 947.00 pesos de un plan de \$ 847.00 para el 112 %, con una correlación Salario Medio-Productividad de 0.9996 plan un real de 1.0338 para un 103%, y una relación venta de pieza/mano de obra de 2.07 plan un 1.6027 real para un 23% de incumplimiento. Asociado al lineamiento 12, 43,142 y 139. Rescatar el papel del trabajo y los ingresos que por él se obtienen como vía principal para generar productos y servicios de calidad e incremento de la producción y la productividad.

Al cierre del año 2018 la agencia sobre cumple el plan anual tal y como se muestra en la tabla. La liquidez general de la entidad es de 6.60, y la inmediata es de 2.48 siendo positiva, la agencia está en muy buena capacidad para afrontar sus deudas a corto plazo con sus activos, el capital de trabajo es favorable con un \$ 2 321 955.75 pesos, la rentabilidad sobre las ventas es de 0.29 como resultado de la aplicación de un margen comercial de 1.20 fijo para todas las entidades y el 2.2 a los particulares, asociado al lineamiento 59 y 60 sobre la formación de los precios minoristas y mayoristas, no obstante aun es favorable la capacidad para generar utilidades, el índice de solvencia está en 5.76 siendo este muy favorable, y la rentabilidad sobre activos totales en un 0.64.

Pudimos concluir que como resultados positivos:

1. Liquidez General: La empresa presenta una situación financiera favorable ya que tiene capacidad de pago en cada período para saldar las obligaciones contractuales a corto y mediano plazo.
2. Liquidez Inmediata y disponible: La empresa tiene capacidad para pagar sus deudas a corto plazo.
3. Solvencia: La empresa no presenta dificultad para que los activos reales cubren los financiamientos ajenos.
4. Endeudamiento: A pesar de estar en los parámetros de alto riesgo tiene una solvencia que le permite devolver el financiamiento ajeno en los plazos establecidos.
5. Autonomía: Presenta bajo riesgo ya que contamos con financiamiento propio con una variación de 1.5 por cada peso de financiamiento total.

6. Ciclos de Cobros y Ciclos de Pagos: No tiene cuentas pendientes ni por pagar, ni por cobrar.
7. Rentabilidad de las ventas: Es buena ya que por cada peso invertido la empresa obtuvo ganancias.
8. Rotación del activo: Tiene una rotación positiva del activo en ambos períodos.

Negativo:

- Rotación del inventario: La empresa disminuye la rotación del inventario con respecto al año 2017, debido a los altos valores de las mercancías.

Por otra parte, se analizaron los diferentes sistemas de gestión de la organización:

- ✓ Sistema económico financiero y el Control Interno
- ✓ Gestión de la Calidad y medio ambiente.
- ✓ Logística
- ✓ Integración del Sistema de Dirección.
- ✓ Servicios y mantenimientos
- ✓ Gestión Integrada de Capital Humano

Se listaron las principales debilidades, quedando de la siguiente forma:

- D1 Deficiente Cultura económica en los cuadros y reservas
- D1 Deficiente control y chequeo de los Medios básicos y útiles
- D2 No se garantiza la calidad requerida de las documentaciones primarias (Vales de salida)
- D3 Los inventarios de las mercancías no se realizan con la calidad requerida
- D4 Altos niveles de inventarios de lento movimiento
- D5 Fisuras en el cumplimiento de las legislaciones que rigen el control interno
- D6 Insuficiente dominio de los Directivos de la R/60-2011 de la CGR, lo que facilita una incorrecta aplicación de la misma e imposibilita llevar su contenido hasta la base
- D7 Falta de motivación en los trabajadores
- D8 Insuficiencias en la gestión de los riesgos
- D9 Falta de sistematicidad en los controles y autocontroles por parte de las áreas
- D10 Inadecuado uso del plan de prevención de riesgos



- D11 Falta de Sentido de Pertenencia e incumplimiento de las funciones de los Cuadros respecto al Control Interno
- D12 Deficiente estructura y logística.
- D13 Insuficiencia de los cuadros, administrativos y especialistas en los procesos de dirección.
- D14 Inexistencia de una reserva objetiva e inmediata
- D15 Desmotivación de la cantera de cuadros con experiencia y reservas a ocupar cargos de dirección.
- D16 Deficiencias en la Comunicación descendente y ascendente entre cuadros y trabajadores
- D17 Deficiente utilización por parte de los directivos de la tecnología de la información y el conocimiento.
- D18 Deficiente capacitación de los cuadros y reservas en la aplicación de las normas y procedimientos.
- D19 Fisuras en el sistema de gestión del Control Interno
- D20 deficiente cultura ambiental en los cuadros y reservas
- D21 Las condiciones de sumideros y contenedores para la deposición de los desechos sólidos en general no son buenas al encontrarse estos rotos, sucios, desordenados o en falta.
- D22 Falta de sitios en las unidades para el almacenamiento de las materias primas que se generan.
- D23 Inestabilidad en la recogida de desechos reciclables por la Empresa Recuperadora de Materias Primas.
- D24 Falta de condiciones para el lavado de los equipos de climatización.
- D25 Existencia de gran cantidad de tubos fluorescentes almacenados sin que medie su destino final.
- D26 Movimientos frecuentes del personal de dirección y especialistas de la actividad minorista.
- D27 Deficiente gestión o administración del inventario
- D28 Falta de nivelación del inventario

D29 Insuficiente técnica de transporte para garantizar el funcionamiento correcto de los procesos.

D30 Incorrecta planificación de gastos de mantenimientos.

D31 Falta e inestabilidad de materiales, piezas e insumos, que respaldan las roturas y mantenimientos planificados, así como la prestación de servicios a los clientes.

D32 Deterioro y falta de equipos y medios técnicos que garanticen el buen funcionamiento de las brigadas de mecánicos.

D33 Insuficiencia en la gestión de los recursos humanos fundamentalmente en la parte de la selección del personal.

D34 No se explotan adecuadamente los medios de capacitación automáticos con que cuenta la organización.

D35 Insatisfacción con el sistema de estimulación salarial que se lleva a cabo

D36 La innovación solo se considera como una actividad asociada al Fórum de Ciencia y Técnica y a la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores.

Con las 36 debilidades fundamentales detectadas el grupo de especialista por decantación y agrupación de las mismas, redujo el listado, teniendo en cuenta que de una forma u otra las no seleccionadas se ven reflejadas en las seleccionadas, quedando de la siguiente forma.

1. Deficiente cultura económica en los cuadros y reservas.
2. Falta de motivación en los cuadros y reservas.
3. Deficiente estructura y logística.
4. Insuficiencia de los cuadros, administrativos y especialistas en los procesos de dirección.
5. Deficiente gestión o administración del inventario por parte de los responsables de cada área.
6. Insuficiente técnica de transporte para garantizar la gestión de los procesos.
7. Falta e inestabilidad de materiales, piezas e insumos, que respalden las roturas y mantenimientos planificados, así como la prestación de servicios a los clientes.

8. Insuficiencia en la gestión de los recursos humanos fundamentalmente en la parte de la selección del personal.

9. Insatisfacción con el sistema de estimulación salarial que se lleva a cabo.

Luego de determinar el listado, utilizamos una técnica de filtros para la reducción de la lista en un número que nos permita manejarlos con mayor facilidad, ver (anexo 6)

Como resultado del proceso, el listado quedó reducido a siete debilidades:

1. Deficiente Cultura económica en los cuadros y reservas
2. Falta de motivación en los trabajadores
3. Insuficiencia de los cuadros, administrativos y especialistas en los procesos de dirección.
4. Deficiente gestión o administración del inventario por parte de los responsables de cada área.
5. Falta e inestabilidad de materiales, piezas e insumos, que respalden las roturas y mantenimientos planificados, así como la prestación de servicios a los clientes.
6. Insuficiencia en la gestión de los recursos humanos fundamentalmente en la parte de la selección del personal.
7. Insatisfacción con el sistema de estimulación salarial que se lleva a cabo

Después de concluida la reducción del listado, empleamos la técnica de votación ponderada como instrumento para determinar mediante consenso el problema a trabajar, ver (anexo 7)

Los resultados del proceso nos permiten arribar a la conclusión, de que la debilidad No 1, referido Deficiente Cultura económica en los cuadros y reservas, imposibilita tener resultados más eficientes, alcanzó la mayor puntuación, equivalente a 30.0 puntos.

Al realizar el análisis de los factores que conforman el estado actual de Agencia SASA Santiago de Cuba, se decidió también tener en cuenta y trabajar de cerca las debilidades No 2, 3,4 y 6

Se determinaron las fortalezas, las amenazas y las oportunidades

Fortalezas

1. Contabilidad Certificada

2. Se cuenta con Manuales de Normas y procedimientos para todos los procesos
3. Las existencias digitalizadas de medios para la capacitación de todos los cuadros y reservas en todas las esferas de los servicios que presta la Agencia SASA Santiago de Cuba
4. Disponemos de un grupo de Control Interno para todos los sistemas
5. Sistema de gestión de la calidad avalado

#### Amenazas

1. No se satisface la demanda por parte de los proveedores nacionales y las importaciones
2. Presencia de unos fuertes competidores
3. Deficiente servicio de transportación a nivel nacional que garanticen un abastecimiento eficiente.
4. Recrudescimiento del bloqueo económico financiero y comercial
5. Débil producción en el territorio de partes y piezas para equipos automotores.

#### Oportunidades

1. Actualización del modelo económico cubano
2. Actualización y modificación de legislaciones que rigen cada uno de los procesos para mejorar el funcionamiento empresarial
3. Existencia de clientes potenciales
4. Existencia de organizaciones para asesoría y actualización de los diferentes sistemas de gestión de la dirección
5. Organización del comercio mayorista del país

La cantidad óptima de fuerzas listadas, en cada caso, es cinco de manera tal que permita saturarla, con la mejor ranqueadas. Esta idea de reducir todas las variables a las cinco más significativas responde plenamente al punto de vista de Wilfredo Pareto quien argumenta que el 20 % de los esfuerzos determina el 80 % de los resultados.

Al aplicar la Matriz DAFO, la organización quedo de la siguiente forma. Ver (anexo 8)

Resultando que:

Balance Interno: -0.58    Balance Externo: 0.44    Razón BI/BE: -1.32

Estado actual: La organización retrocede

La categoría razón BI/BE expresa la relación entre lo interno y lo externo, cuando es mayor que uno expresa que la organización avanza, cuando es igual a uno se refiere a un equilibrio entre ambas esferas y la organización está estancada y cuando es inferior a 1 expresa un retroceso.

En el análisis de la matriz aplicada indica que la Agencia SASA Santiago de Cuba, se ubica en el cuadrante de freno con una media de 2.04, así mismo su balance interno de (-0.70) significa que existe un predominio de las debilidades por encima de las fortalezas, en el mismo orden el balance externo (0.44) ligeramente positivo indica predominio de las oportunidades sobre las amenazas. Lo planteado sugiere el aprovechamiento de los factores críticos de éxito para enfrentar las barreras.

Para corroborar estos resultados nos auxiliándonos en el análisis de causa-efecto (Diagrama de Ishikawa) ver (anexo 9)

Como resultados del análisis pudimos constatar que en la Agencia de Servicios Automotores SA Santiago de Cuba existe una débil cultura económica de los cuadros y reservas expresada en:

- Cognitivo
- Estructural
- Axiológico
- Políticas establecidas

Segunda etapa: Organización del proceder para fortalecer la cultura económica de los cuadros y reservas.

Esta etapa se caracteriza por la producción de ideas, valoraciones y debates del trabajo que se va a realizar.

Objetivo: Determinar el proceder metodológico para fortalecer la cultura económica de cuadros y reservas como resultados de una adecuada preparación.

Se deben determinar los elementos básicos que se necesitan para la planificación de las acciones que deben desarrollarse para fortalecer la cultura económica, la estrategia propone actividades dirigidas a la adquisición de apropiación de las habilidades indispensables para el desempeño eficiente y con ello contribuir al mejoramiento de los indicadores económicos y productivos.

Acciones propuestas para esta etapa:

- Determinación de los objetivos para lograr la transformación del estado real al deseado.
- Determinar los temas y los objetivos de la preparación.
- Determinar el contenido de los temas a partir de las necesidades individuales y colectivas.
- Determinar las habilidades a desarrollar en los cuadros y reservas.
- Precisar los valores que se desea formar.
- Recopilar la bibliografía a utilizar, folletos, materiales, documentos normativos, documentos digitalizados, etc.
- Establecer las coordinaciones con los especialistas y profesores que impartirán los temas, haciéndoles las sugerencias metodológicas.
- Presentación de los temas integradores a partir de las potencialidades que brinda el contenido.
- Realizar la preparación metodológica con los especialistas y profesores encargados de la preparación.
- Diseño de las actividades relacionadas con la preparación económica para fortalecer la cultura económica que contengan las diferentes formas organizativas como: seminarios, conferencias, talleres, entrenamientos, cursos de carácter teórico y práctico y otros sobre la base de las necesidades de los cuadros.

Tercera Etapa: Aplicación del proceder para fortalecer la cultura económica de cuadros y reservas

Objetivo: Aplicación del proceder para fortalecer la cultura económica de cuadros y reservas.

Acciones a desarrollar en esta etapa:

- Desarrollo de las actividades de aprendizaje diseñadas para fortalecer la cultura económica
  - a) Seminarios
    - ✓ sobre la gestión económica-financiera de la Agencia SASA Santiago de Cuba.
    - ✓ Gestión económica financiera de las filiales de SASA.

- ✓ Planificación e inversiones.
  - ✓ Plan y presupuesto.
  - ✓ Sobre el sistema DISTRA para los Jefes de Departamentos de Contabilidad e Informática.
- b) Entrenamientos:
- ✓ Análisis e interpretación de estados financieros y su aplicación en la dirección.
  - ✓ Desarrollo de habilidades en la aplicación de la información económica financiera en la acción de administración.
- c) Conferencias de actualización:
- ✓ Las transformaciones de la economía cubana y el territorio, evaluando el comportamiento de los principales indicadores económicos.
  - ✓ Economía internacional y su repercusión en economía cubana
- d) Trabajo con los equipos de dirección:
- ✓ Consejos Técnicos Asesores en los que participan los que atienden la actividad económica y Jefes de Departamentos de Contabilidad.
  - ✓ Comité de Normas de Contabilidad.
- e) Talleres:
- ✓ Sobre el plan y el presupuesto de la corporación SASA.
  - ✓ Interpretación del estado de resultados económicos de la Agencia SASA Santiago en tiempo real.
  - ✓ Análisis de los costos y gastos
- f) Video conferencias:
- ✓ Dirección de contabilidad e inversión y planificación para directores generales y cuadros del área económica contable
- g) Eventos
- ✓ Intercambio de experiencias de avanzadas y aplicaciones vinculadas con el contenido desde el nivel de base hasta nacionales, otros eventos a fines (de logística, finanzas, contabilidad, etc.)
- h) Auto preparación dirigida y controlada por los jefes:
- ✓ Resolución 75/2015, sobre diagnóstico de necesidades de aprendizaje.

- ✓ Atender las diferencias individuales a partir de la orientación, solución y evolución de las actividades desarrolladas
  - ✓ Valoración de las actividades de aprendizaje diseñadas
- i) Cursos
- ✓ Las formas no estatales en el modelo económico cubano.
  - ✓ Panorama del entorno económico cubano.
  - ✓ Análisis e interpretación del estado financiero.
- j) Acciones de control y evaluación de la estrategia para fortalecer la cultura económica
- ✓ Controlar mensualmente el cumplimiento de las acciones
  - ✓ Evaluar sistemáticamente a través de los consejos de dirección de la empresa el cumplimiento de las acciones de la estrategia propuesta.
  - ✓ Realizar intercambios de experiencias con otras entidades
  - ✓ Realizar una valoración periódica de los cuadros en la toma de decisiones

La estrategia de preparación económica propuesta debe lograr las transformaciones o cambios que se deben producir en los conocimientos, actitudes, aptitudes (comportamientos) o modos de actuación para que las personas, los grupos, los líderes y la organización muestren la cultura económica que necesitan y esto pueda ser observable en términos de resultados económicos, financieros, calidad de los análisis económicos y la cultura del ahorro, etc.

Para su implementación comprende de un grupo de acciones:

- Realización de un diagnóstico para conocer del banco de problemas y potencialidades de la Agencia de Servicios Automotores S.A de Santiago de Cuba para poner en práctica la estrategia elaborada.
- Garantizar personal necesario para poner en práctica las acciones prevista dentro de la estrategia.
- Análisis y aprobación de la estrategia en el consejo de dirección para su aplicación en la institución.



- Ejecución de la reunión de análisis de los resultados que se han obtenido mediante el diagnóstico para la aplicación de la estrategia, por parte del personal implicado.
- Realización de un sistema de ayudas metodológicas de forma sistemática con cada una de las estructuras implicadas, con el objetivo de proyectar las acciones de la estrategia.
- Ejecutar las acciones planificadas en cada una de las etapas
- Evaluar mediante los modos de actuación de cuadros y reservas el impacto de las acciones de la estrategia en el fortalecimiento de su cultura económica.

La estrategia de preparación económica propuesta contempla tareas que requieren de un trabajo cooperado de todos los factores con el fin de lograr su objetivo. De forma general puede expresarse, que el éxito de la instrumentación práctica está en el carácter de asumirla como una herramienta científicamente fundamentada, garantizando la coherencia e implicación de sus participantes. Su diseño propicia la aplicación de acciones atendiendo a la preparación económica de los cuadros y reservas que abarca el conocimiento de los procesos económicos, contribuyendo de esta manera a fortalecer su cultura económica

**Tabla 1 Plan de actividades para desarrollar la estrategia**

<b>Aseguramientos para la implementación de la estrategia</b>							
.	Acción	Forma de organización	Responsable	Ejecuta	Participantes	Plazo de cumplimiento	Aseguramientos
1	Reunión de discusión y aprobación por el Consejo de Dirección de la propuesta de Estrategia para fortalecer la cultura económica de los cuadros y reservas de la Agencia SASA Santiago de Cuba Lugar: Agencia SASA Santiago de Cuba. Hora 9:30 AM	Consejo de Dirección	Gerente Agencia SASA Santiago	Cuadros y Reservas	14	25-03-2021	Garantizar la participación de todos los cuadros y reservas
2	Reunión de trabajo con el equipo multidisciplinario y demás factores, Sindicato, Partido, Juventud para determinar el programa de visitas a los cuadros y reservas. Lugar: Agencia SASA Santiago de Cuba. Hora: 9:30 am	Reunión de coordinación	Especialista de cuadros	Equipo multidisciplinario	8	20/04/2021	Coordinación interna salón de reuniones
3	Reunión con el consejo de Dirección para presentarle resultado de la actualización del Diagnóstico de	Consejo de Dirección	Gerente Agencia SASA Santiago	Cuadros y Reservas	17	20-04-2021	Garantizar la participación de todos los cuadros y reservas

	necesidades de Aprendizaje y actualización económica de los cuadros y reservas. Lugar: Agencia SASA Santiago de Cuba. Hora: 10:00 am						
4	En los consejos de dirección Reconocer y estimular trimestralmente los resultados positivos que van teniendo los cuadros y reservas implicando los colectivos laborales. Lugar: Agencia SASA Santiago Hora: 9:30 am	Consejo de Dirección	Gerente Agencia SASA Santiago	Cuadros y Reservas	14	20-04-2021 Al 15-12-2021	Garantizar la participación de todos los cuadros y reservas
<b>Acciones de preparación para cuadros y reservasen temáticas relacionadas con la actividad económica que desempeñan</b>							
1	<b>Conferencias de actualización</b>						
	Sobre las transformaciones de la Economía Cubana y el territorio. evaluando comportamiento de los principales indicadores económicos	En la Agencia SASA Santiago de Cuba	Jefa Departamento económico	Especialista Informática, Contadores, Cuadros y Reservas	25	16/04/2021	Coordinar con las autoridades del gobierno de la provincia.
	La Economía Internacional. Posición de Cuba	En la Agencia SASA Santiago de Cuba	Jefa Departamento económico	Especialista Informática, Contadores, Cuadros y Reservas	25	16/04/2021	Coordinar con las autoridades del gobierno de la provincia.

<b>2</b>	<b>Talleres</b>						
	El plan y el presupuesto de la corporación SASA	Consejo de Dirección	Gerente Agencia SASA Santiago	Cuadros y Reservas	14	20-05-2021	Garantizar la participación de todos los cuadros y reservas
	Interpretación del Estado de Resultados económicos de la Agencia SASA Santiago en tiempo real	Reunión ordinaria	Especialista de cuadros.	Especialistas en la materia de la propia organización.	20	14 /06/2021	Local de la misma entidad, salón de reuniones.
	Análisis de los costos y Gastos	Reunión ordinaria	Especialista de Cuadros	Especialistas en la materia de la propia organización.	20	15-04-2021	Garantizar la participación de todos los cuadros y reservas
<b>3</b>	<b>Seminarios</b>						
	Sobre la gestión económica-financiera de la Agencia SASA Santiago de Cuba.	Consejo Económico	Jefa Departamento Económico	Contadores , Cuadros y Reservas	24	20-04-2021 Al 15-12-2021	Garantizar la participación de todos los contadores, cuadros y reservas.

	Gestión económica financiera de las filiales de SASA.	Visita de trabajo en las Filiales	Gerente Agencia SASA Santiago	Jefa Departamento económico y comisión	5	20-04-2021 Al 15-12-2021	Garantizar traslado de la comisión a las Filiales
	Planificación e inversiones	Reunión ordinaria	Gerente Agencia SASA Santiago	Cuadros y Reservas	14	20-04-2021 Al 15-12-2021	Garantizar la participación de todos los cuadros y reservas
	Plan y presupuesto,	Reunión ordinaria	Gerente Agencia SASA Santiago	Contadores , Cuadros y Reservas	24	15-09-2021	Garantizar la participación de todos los cuadros y reservas
	Estudios de mercado	Reunión ordinaria	Gerente Comercial	Especialistas Comerciales Cuadros y Reservas	20	20/03/2021 20/09/2021	Garantizar la participación de todos los cuadros y reservas
	Sobre el sistema DISTRA para los Jefes de Departamentos de Contabilidad e Informática. Se desarrolla con frecuencia semestral	Reunión ordinaria	Jefa Departamento económico	Especialista Informática, Contadores , Cuadros y Reservas	26	20/03/2021 20/09/2021	Garantizar la participación de todos los cuadros y reservas

<b>4</b>	<b>Trabajo con los equipos de dirección</b>						
	Consejos Técnicos Asesores en los que participan los que atienden la actividad económica, Jefes de Departamentos de Contabilidad.	Consejo Técnico	Gerente Técnico Productivo	Contadores, jefes de brigadas, Cuadros y Reservas	22	15-05-2021 15-08-2021	Garantizar la participación de todos los contadores, jefes de brigadas cuadros y reservas.
	Comité de Normas de Contabilidad.	Consejo Económico	Jefa Departamento Económico	Contadores, Cuadros y Reservas	24	15-04-2021 Al 15-12-2021	Garantizar la participación de todos los contadores, cuadros y reservas
<b>5</b>	<b>Video Conferencia</b>						
	Dirección de Contabilidad, Planificación e Inversión	Agencia SASA Santiago de Cuba	Jefa Departamento Contabilidad	Contadores Cuadros y Reservas	20	20-04-2021	Garantizar la participación de todos los cuadros y reservas
<b>6</b>	<b>Entrenamiento</b>						
	Análisis e interpretación de Estados Financieros y su aplicación en la Dirección. Los Cuadros deben desarrollar habilidades en la aplicación de la información económica financiera en su acción de administración.	En el puesto de Trabajo	Jefa Departamento económico	Comisión creada	7	20/04/2021 20/06/2021 20/09/2021	Garantizar participación de jefes de filiales su reserva y contadores

<b>7</b>	<b>Auto preparación</b>						
	Resolución 75/2015, sobre diagnóstico de necesidades de aprendizaje.	En el puesto de trabajo	Especialista de recurso Humanos	Cuadros y Reservas	5	15-04-2021 Al 15-12-2021	Garantizar la participación de todos los cuadros y reservas
	Atender las diferencias individuales a partir de la orientación, solución y evolución de las actividades desarrolladas	En el puesto de trabajo	Especialista de recurso Humanos	Cuadros y Reservas	5	15-04-2021 Al 15-12-2021	Garantizar la participación de todos los cuadros y reservas
<b>8</b>	<b>Cursos</b>						
	Las formas no estatales en el modelo económico cubano	En el salón de reuniones	Especialista de Calidad	Cuadros y Reservas	12	25-04-2021	Garantizar la participación de todos los cuadros y reservas
	Panorama del entorno económico cubano	En el salón de reuniones	Especialista de Calidad	Cuadros y Reservas	12	25-04-2021	Garantizar la participación de todos los cuadros y reservas
	Análisis e interpretación del estado financiero	En el salón de reuniones	Especialista de Calidad	Cuadros y Reservas	12	25-04-2021	Garantizar la participación de todos los cuadros y reservas
<b>9</b>	<b>Intercambio de experiencia</b>						
	Intercambio de experiencias de avanzadas y aplicaciones vinculadas con el contenido desde el nivel de base hasta nacionales, otros eventos a	Agencia SASA Santiago de Cuba	Gerente Agencia SASA Santiago	Cuadros y Reservas	14	20-04-2021	Garantizar la participación de todos los cuadros y reservas

	fines (de logística, finanzas, contabilidad, etc.)						
<b>Acciones de control y evaluación de la estrategia para fortalecer la cultura económica</b>							
1	Valoración de las actividades de aprendizaje diseñadas	En el puesto de trabajo	Especialista de recurso Humanos	Cuadros y Reservas	5	15-04-2021 Al 15-12-2021	Garantizar la participación de todos los cuadros y reservas
2	Controlar mensualmente el cumplimiento de las acciones	Consejo de Dirección	Gerente Agencia SASA Santiago	Cuadros y Reservas	14	15-04-2021 Al 15-12-2021	Garantizar la participación de todos los cuadros y reservas
3	Realizar una valoración periódica de los cuadros en la toma de decisiones	Consejo de Dirección	Gerente Agencia SASA Santiago	Cuadros y Reservas	14	15-04-2021 Al 15-12-2021	Garantizar la participación de todos los cuadros y reservas
4	Mensualmente en los consejos de dirección realizar análisis del cumplimiento de los principales indicadores económicos, así como chequear la actualización del plan de desarrollo, Lugar: Agencia SASA Santiago de Cuba Hora: 9:30 am	Consejo de Dirección	Gerente Agencia SASA Santiago	Cuadros y Reservas	14	15-04-2021 Al 15-12-2021	Garantizar la participación de todos los cuadros y reservas



### **2.3 Valoración de la estrategia para fortalecer la cultura económica de los cuadros y reservas de la agencia de servicios Automotores S.A Santiago de Cuba**

Para valorar la estrategia, desde un punto de vista teórico, se hizo una consulta a especialistas. Este método fue aplicado para conocer el criterio de los mismos acerca de la estrategia elaborada y su valor como solución al problema de investigación. Para la aplicación de este método fue necesario determinar una muestra, seleccionada de manera intencional, compuesta por 12 directores de empresas del sistema empresarial de las FAR, de ellos 7 pertenecen a la agencia SASA entidad donde se desarrolla la investigación ver (anexo 10)

En su composición se encuentran 3 son licenciados en Economía 7 son ingenieros mecánicos, y uno es ingeniero Industrial y el otro Ingeniero de la Industria Militar. De ellos como promedio sobrepasan los 17 años de experiencia y llevan más de 11 años en el sector empresarial, Como dato significativo de la muestra se encuentra el interés de todos por la investigación y superación, lo que se expresa en que el 17% es Máster. La determinación de esta muestra intencional obedece a las razones siguientes:

1. La actividad que realizan le ofrecen posibilidades para la evaluación de la propuesta pues en la mayoría de los casos son los encargados de diseñar la estrategia de preparación y superación de cuadros y reservas de su entidad.
2. Los especialistas superan los 15 años de experiencia de dirección o asesorías, lo que permite considerar que, a pesar de su heterogeneidad, poseen niveles de preparación indispensables para la evaluación.
3. La totalidad de los seleccionados expresaron su disposición a participar en el desarrollo de la presente investigación.

En la consulta se solicitó la opinión acerca de los criterios relacionados con la estructura de la estrategia, objetivos de cada etapa y sus acciones, así como las sugerencias para su implementación en la práctica, además de la propuesta de indicadores de la estrategia para su valoración. Para ello se elaboró un cuestionario ver (anexo 11). Se aplicaron dos pruebas estadísticas para lo cual se tuvieron en cuenta las hipótesis siguientes:

H<sub>1</sub>: existe comunidad de preferencia entre los especialistas para un nivel de bastante adecuado y muy adecuado.

H<sub>0</sub>: no existe comunidad de preferencia entre los especialistas para un nivel de bastante adecuado y muy adecuado.

Para procesar las opiniones de los especialistas se ofrecieron las categorías siguientes: inadecuado (1), poco adecuado (2), adecuado (3), muy adecuado (4) y totalmente adecuado (5). Los resultados fueron:

Tabla No 2. Resultados de la validación por consulta a especialistas

	Aspectos de la estrategia	1	2	3	4	5	Tendencia según
1	Estructura de la estrategia elaborada	0	0	3	5	4	1
2	Acciones en cada etapa	0	0	3	5	4	1
3	Las actividades diseñadas contribuyen a fortalecer la cultura	0	0	3	5	4	1
4	Recomendaciones para su introducción en la práctica	0	0	2	6	4	1
5	Propuesta para su control y evaluación	0	0	3	4	5	1
6	Validez de la propuesta para contribuir a la solución del problema	0	0	3	4	5	1
	Total	0	0	17	29	26	1

Teniendo en cuenta el comportamiento de la media en cada uno de los aspectos valorados por los especialistas, como se muestra en la tabla 1, la estrategia puede considerarse como muy adecuada. No obstante, algunos hicieron sugerencias a la estrategia que se proponía, entre ellos se le prestó especial atención a las siguientes:

- Lograr mayor precisión en las acciones en cada etapa
- Especificar las sugerencias metodológicas para su implementación, pues están muy generales

Las modificaciones realizadas fueron objeto de análisis en un taller, siendo aceptadas y evaluadas de favorables para la instrumentación de la propuesta. Los señalamientos y la solución ofrecida permitieron perfeccionarla aspectos que fueron incorporadas antes de su implementación y sometidas a otra valoración estadística, para la cual se utilizó la metodología de Green con el objetivo de conocer el consenso de los especialistas, obteniéndose como resultado el nivel de aprobación en la escala de totalmente adecuada en los cinco indicadores ver (anexo 12)

De todo lo anterior se puede arribar a las conclusiones siguientes:

Los especialistas valoran positivamente aspectos tales como:

- La estructura en la que se organiza la estrategia
- La pertinencia de tres etapas que conducen a su posible implementación, los las acciones a ejecutar para su cumplimiento
- La reelaboración de las recomendaciones para su implementación en tanto considera que facilitan apropiarse de los procedimientos para fortalecer la cultura económica
- La pertinencia de las dimensiones e indicadores determinados para la evaluación de su validez

En sentido general se considera que son satisfactorios los resultados de la aplicación del método consulta a especialistas, por lo que se desecha la hipótesis nula y se asume la alternativa, ya que se evidencia un consenso en la escala de totalmente adecuado. Por lo anterior, se procede a aplicar la estrategia en la Agencia de Servicio Automotores S.A Santiago de Cuba.

## **Conclusiones del capítulo 2**

1. La estrategia para fortalecer la cultura económica de los cuadros y reservas de la Agencia de Servicios Automotores SA Santiago de Cuba estructurada en tres etapas ofrece acciones y sugerencias para su instrumentación.
2. Los resultados de la aplicación de los métodos: consulta a especialistas avalan la pertinencia y validez de la estrategia propuesta.
3. Las evidencias obtenidas en la transformación de los cuadros y reservas de la Agencia de Servicios Automotores SA Santiago de Cuba son ilustrativas de las potencialidades de la propuesta para fortalecer la cultura económica.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

1. El estudio acerca de los antecedentes del proceso de preparación de cuadros y reservas en Cuba permitió conocer su comportamiento histórico, así como la importancia de la preparación económica para fomentar una cultura económica.
2. La sistematización de los referentes teóricos referidos al objeto de investigación permitió, a partir de las definiciones de cultura, economía, conciencia económica llegar a la de cultura económica, además de que posibilitó la elaboración del aparato conceptual y categorial que serviría de soporte teórico a la propuesta
3. Las insuficiencias detectadas en la caracterización de la cultura económica de cuadros y reservas en la Agencia SASA Santiago de Cuba, evidenciaron la necesidad de diseñar una estrategia de preparación económica, la que constituye el aporte práctico-metodológico de esta investigación.
4. La estrategia que se propone asume como base los presupuestos de la dirección estratégica orientados a determinar los componentes en los cuales se estructura y su nivel de relaciones, al mismo tiempo que incluye las acciones a seguir para fortalecer la cultura económica.
5. La validación de la estrategia por el criterio de especialista permitió comprobar su pertinencia para fortalecer la cultura económica de cuadros y reservas.

## **RECOMENDACIONES**

1. Proponer a la dirección de la Agencia de Servicios Automotores S.A Santiago de Cuba utilice oportunamente los elementos teóricos de la estrategia propuesta para lograr mayor eficiencia en la dirección de la misma.
2. Realizar investigaciones futuras dirigidas a determinar que otros componentes del proceso de preparación y superación de cuadros tributan a fortalecer la cultura económica.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Aguilar, V. A. y De la Maza, C. (1993) Planeación Estratégica. Guía de estudio. México: Editorial UAL.
2. Alabart Pino, I. Y., 2009. Cambios Económicos y su Impacto en la Cultura Empresarial Cubana. (3), 15.
3. Alfonso, G. (1998). Los disfraces axiológicos de la cultura del poder. Temas, (15)
4. Almaguer Mojen, M. L., (2017). Estrategia de capacitación para mejorar las competencias laborales en una empresa agropecuaria.
5. Amat Reyes, L., Gutiérrez Laborit, A. y Cabrera Campos, A., (2017). Enfoque transversal de género en la Universidad de las Ciencias informáticas. Propuesta de estrategia curricular. Universidad de las Ciencias Informáticas.
6. Aprendiendo Economía en Cuba. Nociones para no economistas. (2012). La Habana: Editorial UH,
7. Arcos Bergnes, A. (2007). Evocando al Ché. La Habana: Editorial Ciencia Sociales.
8. Cabrera Elejalde, O. (.2006). Estrategia de superación interdisciplinaria para la apropiación de la cultura económica en docentes. (Tesis de doctorado). La Habana.
9. Cabrera Elejalde, O. (2009). Cultura económica y desempeño pedagógico profesional. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
10. Cabrera Elejalde, O. (2009) Valores y cultura económica en la obra martiana.
11. Cabrera Elejalde, O. (2013). Que cultura económica necesitamos hoy. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
12. Castro Ruz, F. (1975). Informe Central al Primer Congreso del PCC. Departamento de Orientación Revolucionaria del CCPCC. La Habana.
13. Castro Ruz, F. (1982). Informe Central al Segundo Congreso del PCC. La Habana: Editora Política.
14. Castro Ruz, F. (1986). Informe Central al Tercer Congreso del PCC La Habana: Editora Política.
15. Castro Ruz, F. (1991). Informe Central al IV Congreso del PCC. La Habana: Editora Política.

16. Castro Ruz, F. (1997). Discurso de Clausura del V Congreso del PCC. . La Habana: Editora Política.
17. Castro Ruz, F. (1999). Capitalismo actual. Editora Política. La Habana. Discurso en la clausura del quinto encuentro internacional de economistas sobre globalización y problemas del desarrollo. En: Las ideas son el arma esencial en la lucha de la humanidad por su propia salvación
18. Castro Ruz, F. (2003). Discurso por el acto del 26 en el año 1984.
19. Castro Ruz, F. (2003) Discurso en la clausura del quinto encuentro internacional de economistas sobre globalización y problemas del desarrollo. En: Las ideas son el arma esencial en la lucha de la humanidad por su propia salvación. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado. La Habana, p. 50.
20. Castro Ruz, F. (2005). Intervención en la Mesa Redonda de la TV cubana. Periódico Granma, 24 noviembre.
21. Castro Ruz, R. (2010). Discurso pronunciado por el General de Ejército, presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, y Segundo Secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, en la clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas. La Habana, 4 de abril de, año 52 de la Revolución. [Consultado: 28 de mayo 2012]: [aprox. 3 p.]. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/opinion/2010/04/04/cuba-no-teme-a-la-mentira-ni-searrodilla-ante-presiones-fotos/>
22. Castro Ruz, R. (2014). Discurso pronunciado por General de Ejercito Raúl en la clausura del Cuarto Periodo Ordinario de Sesiones de la VIII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular. Periódico Granma, 22 de diciembre.
23. Carranza, V. J. (2000, febrero). Cultura y Desarrollo: Algunas consideraciones para el debate. Revista Cultura y desarrollo. Volumen (1).
24. Cejas, M. (2002). La formación Basada en Competencias Laboral. Revista (22) FACES. Universidad de Carabobo. Valencia.
25. Centro de Información y Gestión Tecnológica. (2014, julio-septiembre). CIGET Pinar del Río.
26. Chacón Cruz, E., 2010. La cultura económica en la formación del profesional Monografias.com S.A. [Online][Accessed 2013].



27. Charles Hoffer y Schendel (1978) citado por Morrisey, George. [1993] El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Madrid: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
28. Chiavenato. I. (1993). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw Hill
29. Código de Ética de los Cuadros del Estado y el Gobierno (2005). La Habana: Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro.
30. Columbié Santana, M. (1999). La superación de los cuadros en Cuba: Sus retos ante el Tercer Milenio. Folletos Gerenciales. La Habana: Compendio del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES.
31. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2007). Decreto Ley No. 251 "Modificaciones al Sistema de trabajo con los cuadros, dirigentes y funcionarios del Estado. La Habana.
32. Cubillos J. (1991). Seminario de Planeación Estratégica. Comisión Federal de Electricidad. México: Editorial Interlocutor S.A.
33. Cuesta Santos, A. (1999). Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana: Editorial Academia.
34. La Cultura Económica de los cuadros. <https://www.ecured.cu/Cultura>
35. Decreto Ley 196 y 197 (2005) "Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno". La Habana: Editora Política.
36. Decreto Ley 320 y el Decreto 323 del Consejo de Ministros (28 de abril de 2014) Gaceta Oficial (21) Extraordinaria
37. Diccionario de la lengua española. <http://www.diccionarios.com/consultas.php>.
38. Diccionario Encarta. (2005). En Soporte Magnético
39. DierkxsensWin: Los límites del capitalismo sin ciudadanía, Colección Luciémaga, Costa Rica, 1997.
40. Documentos Rectores del CECM (2000). Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno. Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro.
41. Drucker, P. (1995). Dirección por excepción. México: Editorial CECSA.
42. Economista [https://www.ecured.cu/index.php?title=Cultura\\_Económica\\_de\\_los\\_cuadros&oldid=1969440](https://www.ecured.cu/index.php?title=Cultura_Económica_de_los_cuadros&oldid=1969440)

43. Enciclopedia Océano. (1998)
44. Estrategia funcional (2017) <https://es.scribd.com/doc/93539010/Estrategias-Funcionales>
45. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas (1995); Primera versión. Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro.
46. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas (2000) Segunda versión. Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro.
47. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas (2005) Tercera versión. Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro.
48. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. (2010). La Habana: Editorial Félix Valera.
49. Favelo Corzo José Ramón: Mercado y valores humanos. Temas. No 15 / 1998.
50. Fillor González, R. M. (2004). Periodización del proceso de preparación de cuadros y reservas en el contexto territorial. Tesis de Maestría., Universidad de Las Tunas.
51. Flores Espinoza, O. (1992). / CETDIR. ISPJAE, 89 pp. Sallenave.
52. Furió Blasco, E. Economía y cultura. Université Jean Moulin – Lyon 3 <http://www.uv.es/ecoapli> Economía Aplicada Grup d'Investigació - Nº 19 Economía, treball i territori Departament d'Economia Aplicada Facultat d' Economia Campus dels Tarongers s/n UNIVERSITAT DE VALÈNCIA 46022 – VALÈNCIA
53. Gámez Iglesias, M. (2010) El Desarrollo de la Cultura Económica para el desempeño Profesional. Cuadernos de Educación y Desarrollo, Vol 2(16).
54. Gámez Iglesias, M. (2013). Modelo de superación en cultura económica para los docentes en Cuba. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/modelo-de-superacion-en-cultura-economica-para-los-docentes-en-cuba/>
55. Gachassin-Lafite, T. (2015). Sistema de Acciones para la preparación de jefes y reservas de la unidad de aseguramientos y servicios del MININT (Tesis de Maestría). Las Tunas.

56. García Colina, F. (2004). La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones: Un sistema para la formación y superación de los cuadros y sus reservas. Disponible <http://www.Monografías.com/trabajos14/capacitación-dirección/z>.
57. García Echevarría, S. (2018). Conferencias y trabajos de investigación del instituto de dirección y organización de empresas i núm. 85director. prof.dr.
58. García, M. (2000). Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
59. Garza, C., (2009). eumed.net. [Online] [Accessed abril 2013]
60. González Hemández, J. (2017). Antecedentes sobre la preparación, capacitación y superación de los directivos del turismo en Cuba. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina versão On-line Estudios del Desarrollo Social vol.5 no.1 La Habana
61. Guevara, E. (1986). El Cuadro: Columna Vertebral de la Revolución. Imprenta Central de las FAR. La Habana.
62. Guevara, E. (2019). Conferencia de la Universidad Popular. Escritos y Discursos. Tomo 5
63. Gutiérrez, B. y Muñiz Guilarte, M. I. (). Implementación del sistema de preparación y superación de los cuadros y reservas en las organizaciones: Experiencias del primer taller.
64. Halten, K. J. (1993). El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Madrid: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
65. Hart Davalo, A. (1996) Hacia una dimensión cultural del desarrollo. Ediciones Creat. La Habana.
66. HartDávalos, A. (2000). La cultura para el desarrollo. Un desafío de estos tiempos. Cultura y Desarrollo, febrero (1).
67. Hayes, R. L. (1990). Planteamiento Estratégico. México: Editorial Trillas.
68. Henderson B. (1981). WhatisBussinessEstrategy. Boston. Editorial ConsultingGroup.
69. Igor, A. (1976) citado El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Madrid: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

70. Imaginario, A. (2019). Significado de Cultura [www.significados.com/cultura](http://www.significados.com/cultura)
71. Jean, P. (1992), Gerencia y planeación estratégica. Colombia: Grupo Editorial Norma SA.
72. Jorna Calixto, A. R., Acevedo Martínez, M. y Gálvez González, A. R. (2019) Preparación para directivos. La preparación económica de los cuadros en el sector salud. La Habana.
73. Lage Dávila, A: (2001). La ciencia y la cultura: Las raíces culturales de la productividad. Cuba Socialista (20).
74. León González, L., García del Sol, J. A. y Chavarri González, O. (2018). La cultura económica, una mirada actual Revista Universidad y Sociedad versión On-line ISSN 2218-3620 Universidad y Sociedad vol.10 no.3 Cienfuegos.
75. Leyvan Elvin, D., Bach. Ramos Burga, S. y Yomira N. (2017). Dirección Estratégica Como Factor Determinante. La Excelencia Comercial de la Empresa Casa del Médico del Perú Sac, Chiclayo-
76. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011). La Habana,
77. Lucas-Mantuano, C. A., García-Vallejo, P. E. y Lino, L E.. Cultura económica: importancia de su comprensión para los procesos de auditoría y control. Ecuador: Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí.
78. Machado, D. (2020) Ideología revolucionaria. La Habana: Editora Política.
79. Machado Bermúdez, R. J. (1990). Formación de cuadros y dirección científica desde el subdesarrollo. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
80. Martínez, O. (1996). Treinta y cinco años de estudios de economía en la Universidad de La Habana. Economía y Desarrollo. (3-4), 19
81. Martínez Mollineda C, Pedraza Muñoz B. El proceso de preparación y superación de los cuadros y su dirección. Tlatemoani. Rev Académica de Investigación. 2010 [citado 14 Nov 2014]; (1). Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/04/mmpm.htm>
82. Marx, C. (1974). El Capital. Moscú: Editorial Progreso.
83. Méndez Álvarez, C. E. Mendez, C. E. (2020). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia, Colombia: Universidad del Rosario.

84. Menguzato, R. (1995). La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management.
85. Ministerio de Educación (1994). La Dirección del trabajo de la escuela. La Habana. Editorial Empresa Impresoras Gráficas.
86. Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionaria. Resolución 151 Reglamento para los cuadros civiles y su reserva (2005). La Habana: Editorial Verde Olivo.
87. Mintzberg, H. (1989). Diseño de organizaciones eficientes. Madrid- Argentina: Editorial El Ateneo.
88. Mintzberg, H. (1994). La caída y ascenso de la Planeación Estratégica. Canadá: Harvard Business Review.
89. Mintzberg, H. (1998), El arte de moldear la estrategia. Folletos Gerenciales. La Habana, (5)
90. Moynelo Rodríguez, H. G., Peña Vázquez, H. D., Fernández Oliva, B. y Batista Gutiérrez, T. (2019) Estrategia de superación para perfeccionar la labor de dirección de los jefes de departamento docente de la Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García" Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García". La Habana: Universidad de Ciencias Médica.
91. Montenegro Morán, G. (2015. octubre-diciembre). Implementación del sistema de preparación y superación de los cuadros y reservas en las organizaciones: Folletos Gerenciales, (XIX), (4), 224-234.
92. Morrisey, G. (1993). El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Madrid: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
93. Odiome, George, S. (1995). Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección. México: Editorial Limusa.
94. Ojeda Rivero, J. (2015). Elevar la cultura económica, un reto de todo empresario cubano" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, (206), Disponible en [www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2015/cultura-economica.html](http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2015/cultura-economica.html)
95. Partido Comunista de Cuba (1981). Tesis y Resoluciones. Primer Congreso del PCC. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
96. Partido Comunista de Cuba. (2012, abril). Objetivos de Trabajo del Partido Comunista de Cuba aprobados por la Primera Conferencia Nacional

97. Partido Comunista de Cuba. (2011, abril). VI Congreso. Lineamientos de Economía y Social del Partido y la Revolución. La Habana: Verde Olivo.
98. Peraza, R. (2011). Fortalecimiento de la Cultura Económica General de los Educandos.
99. Perfeccionamiento del Sistema del Trabajo con los cuadros Acuerdo del Consejo de Estado. (2010).
100. Peña, A. y Guerra. (1990). La conciencia económica en la conciencia social. La Habana: Editora Política.
101. Pérez Alea, M. C. y Mesa U. (2009). La cultura económica: fundamentación para su formación en el estudiante de la carrera de medicina. La Habana: Ciencias Médicas [online], 13(3), 1-13.
102. Pérez Porto, J. y Gardey, A. (2008). Definición de: economía (<https://definicion.de/economia/>)
103. Pimentel Vidal, D. (2018, marzo). Componentes de la estrategia empresarial y barreras a la sinergia empresarial en una Universidad. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/componentes-de-la-estrategia-empresarial-y-barreras-a-la-sinergia-empresarial-en-una-universidad>
104. Pinto Hernández, M. E y Gómez Parets, C. G. (2000). Algunos apuntes sobre el surgimiento de la preparación de cuadros y reservas en Cuba». Folletos Gerenciales. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior.
105. Plutín Mediaceja, J. (2010). La Cultura Económica de los cuadros: Un desafío de la sociedad actual. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Frank País García". Santiago de Cuba.
106. Porter, M. (1995). Ventajas competitivas. New York: Editorial Free Press.
107. Porter, M. (1998). ¿Qué es la estrategia? La Habana: Folletos Gerenciales, (8), 44.
108. Quin, R. E. (1996). Sabiduría para el cambio. Madrid: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
109. Ramos de las Eras, A. (2008). Procedimiento metodológico para la concepción e implementación de la preparación político-ideológica en la capacitación y

- superación económica de los cuadros y reservas. (Tesis de Maestría). Las Tunas.
110. René Rada, M. (2019). Estrategia Empresarial Basada En Tecnologías de Información y Comunicaciones.
  111. Rivero, T. (1989). Taller de planeación estratégica. México: UAT. GAMCAX-Dc. Victoria.
  112. Rodríguez, F. (1990). Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes. La Habana: Editorial Pueblo y Educación,
  113. Rodríguez, M. (2006). Sobre estrategia [www/google/Estrategia/Conferencia](http://www.google.com/search?q=www/google/Estrategia/Conferencia).
  114. Ronda Pupo, G. (2018) Estrategia. ¿Qué es? Concepto, evolución y definición.
  115. Ruiz Peraza, R. (2011). Fortalecimiento de la Cultura Económica General de los Educandos.
  116. Sánchez Sosa, M. R, (2017, julio-octubre). Un modelo pedagógico destinado a la preparación de los cuadros para la dirección científica. *Pedagogía y Sociedad*, 20(49), 164-186. Disponible en:<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/57>
  117. Sathe, H. (1983) La culturogracia organizacional. en [www.mexicohttps://www.eumed.net/libros-gratis/2007 b/301/definición%20de%20cultura%20organizacional%20o%20corporativa .htm](https://www.eumed.net/libros-gratis/2007/b/301/definición%20de%20cultura%20organizacional%20o%20corporativa.htm)
  118. Schein, E. (1984). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores.
  119. Steiner, G. A (1996). Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11na Edición. México: Compañía Editorial Continental, SA.
  120. Stoner, J. (2019). Administración, S.P.I, S.P.
  121. Taborny, J. (1975). El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Madrid: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
  122. Valiente Sandó, P. (2001). La modelación de la profesionalidad de los dirigentes educacionales: Una necesidad para dirigir su formación y desarrollo». Folletos Gerenciales. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior.

123. Valle Lima, A. D. (2012). La investigación Pedagógica otra Mirada. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
124. Wilian, M. (2017): Preparación y superación de los cuadros del Consejo de la Administración del Municipio de Caibarién. Cuba Enviado por
125. Yaffe, H. (2011). Che Guevara: Economía en Revolución. La Habana: Editorial José Martí.
126. Zamora Escalona, R., Alfonso Cruz, I. y Fernández Chelala, R. M. (2018). ¿Cómo Contribuir Al Desarrollo De La Cultura Económica En La Formación Inicial Del Licenciado En Educación Construcción? Universidad de Las Tunas



## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario a cuadros y reservas

Objetivo: Constatar el proceso de preparación y superación de cuadros en general y en específico la preparación económica que poseen los cuadros y reservas de la organización.

Estimado(a) compañero(a):

Con el objetivo de caracterizar el proceso de preparación y superación de cuadros y reservas en la Agencia de Servicios Automotores S.A. Santiago de Cuba, le solicitamos piadosamente responda las preguntas marcadas con una X en la respuesta de su elección. Su participación es esencial para perfeccionar este proceso en la Agencia.

1. ¿Se identifican continua y sistemáticamente las necesidades de aprendizaje de los jefes y reserva

Sí-----            En parte -----            No-----            No siempre -----

2. ¿Se contextualizan las necesidades de aprendizaje de los jefes y reservas a las particularidades de la Agencia SASA?

Sí-----            En parte -----            No-----            No siempre -----

3. ¿Se tienen en cuenta sus necesidades de aprendizaje en su preparación como cuadro o reserva?

Sí-----            En parte -----            No-----            No siempre -----

4. La preparación y superación que se proyecta, tiene en cuenta las necesidades específicas de los jefes y reservas.

Sí-----            En parte -----            No-----            No siempre -----

5. Participa usted de forma directa o indirecta en el diseño de la preparación de cuadros y reserva de su organización.

Sí-----            En parte -----            No-----            No siempre -----

6. De alguna manera la preparación que recibe ha resuelto sus necesidades de aprendizaje.

Sí-----            En parte -----            No-----            No siempre -----

7. Existe correspondencia entre la preparación que recibe y lo que tiene diseñado usted en su plan de desarrollo individual.

Sí-----            En parte -----            No-----            No siempre -----

## **Anexo 2.** Guía de entrevistas

Objetivo: Constatar el estado en el que se encuentra la preparación económica de cuadros y reservas de la la Agencia SASA

1. Se concibe la preparación económica como parte de la preparación y superación de cuadros y reservas.
2. Se ejecuta la preparación económica teniendo en cuenta las necesidades específicas de los cuadros y reservas.
3. Se ejecuta la preparación económica teniendo en cuenta las características específicas de la Agencia SASA.
4. La preparación económica que se proyecta e imparte contempla acciones de preparación y superación en temas asociados a educación económica, eficiencia económica, perfeccionamiento empresarial, contabilidad y control interno, sistema de auditorías, circulación monetaria y seguimiento a la gestión de las entidades que operan en divisas.
5. Otros criterios que considere oportuno sobre el tema que se investiga.

Gracias por su colaboración.

Dependiendo de las respuestas que dé el entrevistado se ubicará su respuesta en el rango del 1 al 3

1.-----

2.-----

3.-----

### **Anexo 3.** Guía para de revisión de documentos

Objetivo: Determinar qué indicaciones y condiciones poseen para favorecer la preparación económica de cuadros y reservas.

1. ¿Qué posibilidades ofrece el plan de preparación de cuadros y reservas para el desarrollo de la cultura económica?
2. ¿Qué orientaciones aparecen en las indicaciones metodológicas de los programas para el desarrollo de la cultura económica?
3. ¿Cuáles son las fuentes conocimientos más utilizadas para la preparación económica de cuadros y reservas?
4. Existencia de una metodología para evaluar el impacto de la preparación de los cuadros.
5. Existencia de los documentos rectores del trabajo con los cuadros y sus reservas.
6. Revisión del expediente de cuadros y reservas para constatar la proyección individualizada de la superación.

**Anexo 4.** Guía de observación a reuniones

Objetivo: constatar el desempeño de los cuadros y sus reservas en la toma de decisiones.

Tipo de reunión: -----

Cantidad de participantes -----

Objetivo de la reunión:

<b>Aspectos a evaluar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Calidad en la preparación de la reunión			
Dominio de los conocimientos económicos de la organización			
Interés de los asuntos tratados			
Aportan las soluciones a los problemas de índole económicos tratados			
Cantidad de intervenciones dirigidas a ofrecer soluciones			
Cantidad de intervenciones que no aportan a soluciones			
Intervenciones críticas			

**Observaciones**-----  
-----  
-----

**Anexo 5.** Indicadores de eficiencia de la empresa de los años 2017y 2018

	ACUMULADO			Real Igual	Crecimiento
	Plan	2018 Real	Cump %	Periodo 2017	2018/2017 %
<b>VENTAS BRUTAS</b>	9263,7	9272,1	<b>100,09</b>	9834,9	<b>94,28</b>
<i>VENTAS CUC</i>	7151,9	6782,8	<b>94,84</b>	6956,6	<b>97,50</b>
<i>VENTAS MN</i>	2111,8	2489,3	<b>117,88</b>	2878,2	<b>86,49</b>
<b>MANO DE OBRA TOTAL</b>	1703,9	1910,9	<b>112,15</b>	2245,2	<b>85,11</b>
<i>MANO DE OBRA CUC</i>	0	16,16	<b>116,10</b>	31,3	<b>51,63</b>
<i>MANO DE OBRA MN</i>	1703,9	1894,9	<b>111,21</b>	2214,2	<b>85,58</b>
<b>VENTA DE PIEZA</b>	3527,1	3471,5	<b>98,42</b>	3175,3	<b>109,33</b>
<i>VENTA DE PIEZAS CUC</i>	3252,9	3188,1	<b>98,01</b>	2927,2	<b>108,91</b>
<i>VENTA DE PIEZA MN</i>	274,2	283,4	<b>103,36</b>	247,2	<b>114,64</b>
<b>VENTA EN TIENDA TOTAL</b>	3789,7	3813,3	<b>100,62</b>	4167,4	<b>91,50</b>
<i>VENTA EN TIENDA CUC</i>	3675,5	3502,2	<b>95,28</b>	3766,3	<b>92,99</b>
<i>VENTA EN TIENDA MN</i>	114,2	311,1	<b>272,42</b>	400,4	<b>77,70</b>
<b>UTILIDAD ANTE IMPUESTO</b>	1811,2	2074,2	<b>114,52</b>	1989,1	<b>104,28</b>
<i>UTILIDAD CUC</i>	1418,5	1734,5	<b>122,28</b>	1352,1	<b>128,28</b>
<i>UTILIDAD MN</i>	392,7	339,7	<b>86,50</b>	637,6	<b>53,28</b>
<b>VENTAS EN SERVICIO TOTAL</b>	5473,9	5458,8	<b>99,72</b>	5667,5	<b>96,32</b>
<i>VENTAS EN SERVICIO CUC</i>	3476,3	3280,6	<b>94,37</b>	3189,3	<b>102,86</b>
<i>VENTAS EN SERVICIO MN</i>	1997,6	2178,2	<b>109,04</b>	2477,2	<b>87,93</b>
<b>COSTOS TOTALES</b>	6950,7	7317,7	<b>105,28</b>	6630,4	<b>110,37</b>
<i>COSTOS CUC</i>	5651,5	6398,4	<b>113,22</b>	5538,5	<b>115,53</b>
<i>COSTOS MN</i>	1299,2	1778,6	<b>136,90</b>	232	<b>766,64</b>

## Anexo 6. Técnica de filtros

Objetivo: Reducir de la lista en un número que nos permita manejarlos con mayor facilidad

### I FILTRO

¿Es de importancia para la organización? ¿Qué oportunidades nos brinda su ejecución?

### II FILTRO

¿Se presta este problema para ser resuelto? ¿Se encuentra este problema bajo nuestro control e influencia? ¿Vale la pena resolverlo?

### III FILTRO

¿Hay posibilidad de resolver este problema? ¿Es factible? ¿Poseemos los recursos necesarios?

### Anexo No.1

Problema	Filtro 1		Filtro 2			Filtro 3			Totales		
	x	X									
1	x	X	Fisuras del Control interno	x	x	x	x	x	x	8	
2	x	X	Desmotivación de los trabajadores	x	x	x	x	x		7	
3	x		Inadecuada estructura logística	x		x		x		5	
4	x	X	Insuficiencias administrativas	x	x	x	x	x	x	8	
5	x	X	Mala administración de los inventarios	x	x	x	x	x	x	8	
6	x		Insuficiencia Técnica del transporte	x		x		x		5	
7	x	X	Inestabilidad en los suministros de materiales	x		x	x	x		6	
8	x	X	Mala selección del personal nuevo ingreso	x		x	x	x		6	

9	x	x	Insuficiente sistema de estimulación salarial	x		x	x	x		6	
---	---	---	---	---	--	---	---	---	--	---	--

### Anexo 7. Técnica de votación ponderada

Objetivo: Determinar mediante consenso el problema a trabajar

No	PROBLEMAS	ACTORES							
		1	2	3	4	5	6	7	Total
1	Deficiente Cultura económica en los cuadros y reservas	3.5	4	5	4	4.5	4	5	30.0
2	Falta de motivación en los cuadros y reservas	3	4	5	4	4	3.5	4	27.5
3	Insuficiencia de los cuadros, administrativos y especialistas en los procesos de dirección.	3	3	4	4	3.5	3.5	4	25.0
4	Deficiente gestión o administración del inventario por parte de los responsables de cada área.	3.5	4	2	4	4	3	3	23.5
5	Falta e inestabilidad de materiales, piezas e insumos, que respalden las roturas y mantenimientos planificados, así como la prestación de servicios a los clientes.	3	3	3	3	2	3	2	19.0
6	Insuficiencia en la gestión de los recursos humanos fundamentalmente en la parte de la selección del personal.	4	3	2.5	3	3	3.5	4	23.0
7	Insatisfacción con el sistema de	4	3	2.5	2	3	3.5	2	20.0

	estimulación salarial												
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	

## Anexo 8. Matriz DAFO

	O1	O2	O3	O4	O5	MFO	A1	A2	A3	A4	A5	MFA	MTot
F1	2	2	1	1	1	1.40	0	2	0	3	0	1.00	1.20
F2	3	2	2	1	1	1.80	0	3	0	2	0	1.00	1.40
F3	3	2	2	1	1	1.80	0	2	0	0	0	0.40	1.10
F4	2	3	2	2	1	2.00	0	3	1	0	1	1.00	1.50
F5	1	1	3	1	1	1.40	0	2	0	1	0	0.60	1.00
<b>MOF</b>	<b>2.20</b>	<b>2.00</b>	<b>2.00</b>	<b>1.20</b>	<b>1.00</b>	<b>1.68</b>	<b>0.00</b>	<b>2.40</b>	<b>0.20</b>	<b>1.20</b>	<b>0.20</b>	<b>0.80</b>	<b>1.24</b>
D1	3	2	3	2	3	2.60	0	2	0	3	0	1.00	1.80
D2	3	2	3	2	2	2.40	2	1	2	2	1	1.60	2.00
D3	3	3	2	2	2	2.40	2	1	2	1	2	1.60	2.00
D4	0	2	0	1	2	1.00	1	3	3	2	2	2.20	1.60
D5	2	2	3	2	0	1.80	1	1	1	3	2	1.60	1.70
<b>MOD</b>	<b>2.20</b>	<b>2.20</b>	<b>2.20</b>	<b>1.80</b>	<b>1.80</b>	<b>2.04</b>	<b>1.20</b>	<b>1.60</b>	<b>1.60</b>	<b>2.20</b>	<b>1.40</b>	<b>1.60</b>	<b>1.82</b>
<b>DIF</b>	<b>0.00</b>	<b>-0.20</b>	<b>-0.20</b>	<b>-0.60</b>	<b>-0.80</b>	<b>-0.36</b>	<b>-1.20</b>	<b>0.80</b>	<b>-1.40</b>	<b>-1.00</b>	<b>-1.20</b>	<b>-0.80</b>	<b>-0.58</b>

Balance interno: -0.58

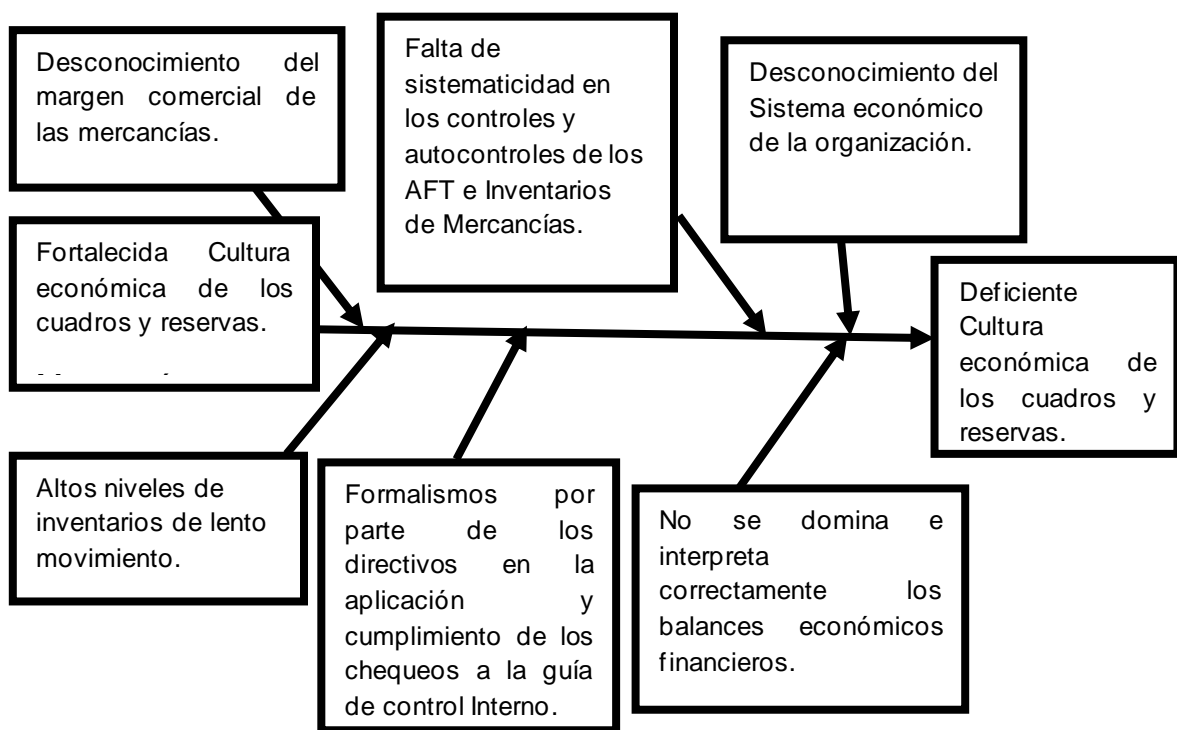
Balance externo: 0.44

Razón B. Interno\B. Externo: -1.32

Estado actual: La Organización Retrocede.



## Anexo 9. DIAGRAMA ISHIKAWA, ANÁLIS DE CAUSA –EFECTO O ESPINA DE PESCADO



**Anexo 10.** Datos generales de los especialistas que participaron en la valoración de la propuesta

	Profesión	Experiencia Como cuadro	Experiencia en el cargo actual	Categoría científica	Centro de trabajo	Responsabilidad
1	Lic. Economía	22	20		BFI	Directora
2	Lic. Economía	15	11		TRD	Directora
3	Lic. Economía	12	8	Ms.C Economía	CIMEX	Directora
4	Ing. Industrial	18	4		Geocuba	Director
5	Ing. Militar	15	2	Ms.C. Militar	Agropecuaria FAR	Director
6	Ing. Mecánico	15	10		SASA Santiago de Cuba	Director
7	Ing. Mecánico	21	19		SASA Holguín	Director
8	Ing. Mecánico	22	8		SASA Varadero	Director
9	Ing. Mecánico	18	16		SASA Camagüey	Director
10	Ing. Mecánico	17	14		SASA Ciego de Ávila	Director
11	Ing. Mecánico	20	15		SASA Pinar del Rio	Director
12	Ing. Mecánico	15	2		SASA Sancti Espiritu	Director
<b>Promedio</b>		<b>17</b>	<b>11</b>			

## Anexo 11. Cuestionario a especialistas

Objetivo: Conocer la valoración de los especialistas acerca de la estrategia de preparación económica para fortalecer la cultura económica de cuadros y reservas de la Agencia de Servicio Automotores Santiago de Cuba SA

Colega:

Se requiere de su contribución como especialista en la valoración de la calidad y pertinencia de la estrategia elaborada para fortalecer la cultura económica de cuadros y reservas de la Agencia de Servicio Automotores Santiago de Cuba SA

1. Disposición voluntaria de llenar el instrumento: Si \_\_\_ No \_\_\_

2. Datos generales:

Años de experiencia como cuadro: \_\_\_

Años de experiencia en el cargo actual: \_\_\_

Categoría Científica \_\_\_

Para la evaluación de la estrategia elaborada para fortalecer la cultura económica de cuadros y reservas de la Agencia de Servicio Automotores Santiago de Cuba SA. Se determinó un grupo de indicadores que le ofrecemos a continuación.

Evalué su pertinencia a partir de las fuentes de valoración ya empleadas. Muy adecuado (MA), Bastante adecuado (BA), Adecuado (A), Poco adecuado (PA) e Inadecuado (IN).

Nº	INDICADORES	VALORACIÓN				
		MA	BA	A	PA	IN
1.	Estructura de la estrategia elaborada					
2.	Acciones en cada etapa					
3.	Las actividades diseñadas contribuyen a fortalecer la cultura económica					
4.	Recomendaciones para su introducción en la práctica					
5.	Propuesta para su control y evaluación					
6.	Validez de la propuesta para contribuir a la solución del problema identificado					

3. Expresé sus criterios acerca de cualquier otro elemento que usted desee señalar

Muchas gracias

**Anexo 12.** Análisis estadístico para conocer la opinión de los especialistas respecto a la propuesta

Tabla de frecuencias absolutas

Aspectos	TA	MA	A	PA	ID
1	4	5	3	0	0
2	2	6	4	0	0
3	5	5	2	0	0
4	4	6	0	2	0
5	5	4	3	0	0
6	6	4	2	0	0

Tabla de frecuencias acumuladas

Aspectos	TA	MA	A	PA	ID
1	4	9	12	12	12
2	2	8	12	12	12
3	5	10	12	12	12
4	4	10	10	12	12
5	5	9	12	12	12
6	6	10	12	12	12

Tabla de frecuencia relativa acumulada

Aspectos	TA	MA	A	PA	ID
1	0,333333	0,75	1	1	1
2	0,166667	0,666667	1	1	1
3	0,416667	0,833333	1	1	1
4	0,333333	0,833333	0,833333	1	1
5	0,416667	0,75	1	1	1
6	0,5	0,833333	1	1	1

Distribución normal inversa acumulada

Aspectos	TA	MA	A	PA	Suma	Promedio	N-P
1	-0,43073	0,67449	3,49	3,49	7,223762	1,805941	-0,0647
2	-0,96742	0,430727	3,49	3,49	6,443306	1,610826	0,130409
3	-0,21043	0,967422	3,49	3,49	7,736993	1,934248	-0,19301
4	-0,43073	0,967422	0,967422	3,49	4,994116	1,248529	0,492707
5	-0,21043	0,67449	3,49	3,49	7,444061	1,861015	-0,11978
6	0	0,967422	3,49	3,49	7,947422	1,986855	-0,24562
Suma C	-2,24973	4,681971	18,41742	20,94			
Promedio. C	-0,37496	0,780329	3,06957	3,49	N=	1,741236	

Consenso de los especialistas

Aspectos	TA	MA	A	PA	ID
1		X			
2		X			
3		X			
4		X			
5		X			
6		X			