

República de Cuba
Ministerio de Educación Superior
Universidad de Guantánamo
Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales

**SISTEMA DE ACCIONES PARA LA MEJORA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
EN LA UEB FERROCARRILES GUANTÁNAMO**

Tesis presentada en opción al título académico de máster en Dirección

Autora: Lic. Nelsy Rondón La Rosa

GUANTÁNAMO

2021

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

**SISTEMA DE ACCIONES PARA LA MEJORA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
EN LA UEB FERROCARRILES GUANTANAMO**

Tesis presentada en opción al título académico de máster en Dirección

Autora: Lic. Nelsy Rondón La Rosa
Tutor: Dr. C. Alfredo Méndez Leyva, PT

GUANTÁNAMO

2021

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor, quien ha sido guía en mi investigación.

Al doctor Félix por su exigencia en el transcurso de la maestría que me obligó a prepararme para mi superación.

Al doctor Rolando Durand Rill por sus consejos y apoyo en la investigación.

Al claustro académico de la Maestría, que ha contribuido en la adquisición de nuevos conocimientos.

A mis hermanas las Doctoras Mirna y Minda, por tanto, profesionalismo en el apoyo brindado en la investigación.

A la Doctora Yanet, especial, por su incondicionalidad.

A quienes se mantienen en el anonimato, pero que han sido un apoyo incondicional en la investigación.

A quienes aún en la distancia me dan fuerzas para seguir adelante.

DEDICATORIA

A mis hijos, a mi esposo por su apoyo incondicional.

“No podemos emprender ningún proyecto, actividad o tarea, si antes no hemos sido capaces de preparar bien cada detalle, incluida la preparación de las personas encargadas de materializarlos. De ello dependerá su éxito”.

Raúl Castro Ruz, III Pleno del Comité Central del PCC

SINTESIS

En la tesis se expresan los resultados del proceso de investigación cualitativa desarrollado por la autora en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Ferrocarriles Guantánamo sobre el comportamiento de la Planificación estratégica. Se fundamenta en estudios realizados, los cuales revelaron insuficiencias en los fundamentos teórico-prácticos que limitan su instrumentación. La UEB Ferrocarriles Guantánamo es una entidad clave en la prestación del servicio de transportación de carga y pasajeros en la provincia donde se destaca su rol actual y futuro en el sistema de transporte de la provincia. Se asume que la planificación estratégica es una herramienta o artefacto gerencial trascendental para lograr efectividad y eficiencia en la gestión empresarial, expresadas estas en la rentabilidad, sostenibilidad y utilidades de sus resultados con responsabilidad social. Se desarrolló el análisis de la planificación estratégica desde las perspectivas de las disciplinas que tributan a su concepción teórica y se valoraron e identificaron los aspectos que permitieron desarrollar el diagnóstico de la planificación estratégica desde la filosofía de la praxis o sea desde el método dialectico-materialista, método totalizador de otros métodos particulares, como fundamento de la sistematización teórica y plataforma para modelar y realizar el diagnóstico situacional de la empresa, que permitió constatar y revelar los factores que influyen en la existencia del problema de investigación en relación con la planificación estratégica y su posible alternativa de solución a través de un sistema de acciones. Por las características del estudio quedó latente la necesidad de continuar en la búsqueda de alternativas innovadoras para continuar perfeccionando el proceso de planificación estratégica en la dirección empresarial de la Unidad Empresarial de Base-Ferrocarriles Guantánamo.

INDICE	Pág.
Introducción	1
Capítulo I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UEB FERROCARRILES GUANTÁNAMO	10
1.1. La gestión de la planificación estratégica en la empresa socialista en Cuba	10
1.2. La planificación estratégica. Conceptos y definiciones para la reflexión teórica	18
1.3. Diagnóstico empresarial y temporalidad en la UEB-FGTMO. Premisas del análisis situacional del caso en el contexto.	28
Conclusiones parciales del Capítulo 1	38
CAPÍTULO II. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ACCIONES PARA LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA UEB FCC GUANTANAMO	39
2.1. La planificación estratégica en las empresas socialistas. Conceptos y definiciones	39
2.2. Caracterización de la situación actual de la UEB-Ferrocarriles Guantánamo	46
2.3. Aplicación de la Teoría histórico cultural de la actividad en el aprendizaje organizacional enfocado a la planificación estratégica en la UEB-FGTMO	53
2.4. El sistema de acciones en el mejoramiento de la planificación estratégica en la UEB-Ferrocarriles Guantánamo	63
2.5. Valoración de la propuesta del sistema de acciones para la implementación y factibilidad del sistema de acciones para la planificación estratégica de la UEB de Ferrocarriles Guantánamo	71
Conclusiones parciales del capítulo II	73
CONCLUSIONES GENERALES	74
RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El contexto empresarial actual en el mundo se caracteriza por grandes cambios que van desde la consolidación de la globalización de los mercados hasta la revolución en la tecnología de la información y las comunicaciones, lo que ha provocado una gran inestabilidad económica mundial. En Cuba, además de esta inestabilidad mundial las empresas también experimentan los efectos del inhumano y genocida bloqueo comercial y financiero que ejerce los Estados Unidos.

En tiempo de incertidumbre mundial, de enorme desafío medio-ambientales, bajo el ambiente de una pandemia que ha reconfigurado el comportamiento del mundo y que agudiza la crisis global que se nos venía encima, en el país se adopta una estrategia global e introduce cambios significativos en la planificación, adquiriendo gran relevancia la búsqueda constante de soluciones a los problemas urgentes para garantizar el crecimiento económico y desarrollo social sostenible del país, con el propósito de reforzar el proyecto político socialista asumido.(PCC, p.36).

Se inicia entonces, un cambio en la concepción de la dirección y la planificación a escala empresarial en la misma medida que se introducen cambios en la política económica del Estado y en las transformaciones del modelo socio-económico del país con mucho énfasis en la descentralización y en la capacidad de auto-regulación o autonomía de las empresas socialistas y la aparición de nuevos actores económicos.

En este sentido la Planificación estratégica como concepción, como filosofía e ideología en la administración de las empresas socialistas se constituye en la base para garantizar las dinámicas empresariales y establecer nuevas directrices, alternativas e iniciativas en los procesos administrativos y operativos a lo interno de las empresas socialistas.

Así, se constató en la literatura cubana que a partir de los años noventa, que los cambios del entorno empresarial provocado por las modificaciones de la economía internacional, la globalización neoliberal, la desaparición de la URSS, la fuente de insumos para los ferrocarriles y otros sectores de la economía, y los ajustes necesarios en la economía cubana condujeron a reflejar parte de dichas dinámicas en el día a día de las empresas de transporte.

Sobre la base de la percepción del carácter esencial de las relaciones entre el desarrollo económico y social y los modelos de planificación estratégica para lograr

resultados satisfactorios en el transporte de carga y de pasajeros por la UEB Ferrocarriles Guantánamo (UEB-FGTMO), unido a la implementación práctica de las bases conceptuales e indicaciones del nivel superior que hicieran posible una coherente gestión empresarial, han constituido el objeto fundamental de la investigación realizada por la autora.

Desde el surgimiento de la Empresa de Ferrocarriles del Oriente y sus unidades empresariales de base en el año 2012 no ha estado exentas de dificultades en su gestión debido a que solo se perciben los efectos del cambio, sin percibir la necesidad de este desde lo interno debido a la excesiva centralización y a la dirección por indicaciones. La esencia de las transformaciones realizadas con la introducción de la UEB fue la búsqueda de mayor eficiencia y eficacia de organización en el cumplimiento de su misión social acercando la toma de decisiones a la realidad concreta a transformar.

En la actualidad, a realizar una mejor gestión desde el sistema de la ciencia y la innovación en el Ministerio de Transporte en la solución de los problemas fundamentales de ese sector ha convocado el Primer Secretario del Comité Central y Presidente de la República Miguel Díaz-Canel Bermúdez. A este llamado de dinamizar el uso de la ciencia y la tecnología en este sector responde con coherencia la investigación desarrollada.

Conceptualmente, desde las diferentes disciplinas de la Ciencia de Dirección, con la aplicación de la planificación estratégica se deben definir claramente las estrategias para la solución de los problemas fundamentales de la UEB-FGTMO, mediante la identificación de los objetivos estratégicos (objetivos planteados por la organización para lograr cumplir con la misión a largo plazo a través de un plan de acciones). Sin embargo, la realización del diagnóstico empresarial ha revelado insuficiencias, carencias y errores en la instrumentación e instrumentalización de la planificación estratégica.

La planificación estratégica, por definición y por ser el punto más avanzado de la ciencia de la administración/dirección según los estudios desarrollados y las experiencias generalizadas en los trabajos de (Koontz & Weihrich, 2008), (Hill & Jones, s/f), (Menguzzato, 1995), (Hill & Jones, s/f), (Stoner, 2009.V Edición) debe ser la tecnología más adecuada y actualizada para planificar y gestionar el desempeño en todas las actividades de las organizaciones socio-técnicas, la que aplicada correctamente debe generar un óptimo funcionamiento de la empresa

como sistema; con ella los cuadros directivos (gerentes en otros contextos) deben definir una visión que dirija a la organización y sus actividades hacia un fin específico en el futuro; gracias a ella las empresas deben funcionar mejor, y se volverán más sensibles a los cambios que se dan tanto en el ambiente interno como externo a la organización.

La gestión empresarial basada en la planificación estratégica es aquella actividad orientada a mejorar los procesos y lograr el desempeño y la productividad de la empresa, esto supone asumir la organización, administración y funcionamiento de la misma para alcanzar los objetivos misionales. Es un trabajo continuo y permanente que requiere del personal estar preparado y dispuesto a innovar continuamente en su manera de gestionar la organización.

Mientras que la dirección estratégica es la base conceptual e instrumental de la implementación del proceso de gestión empresarial. Este componente de la planificación estratégica permite establecer los pasos a seguir para conseguir determinados objetivos. Incluye todos los procesos para medir los resultados de la planificación y realizar un análisis para establecer un plan de mejoras continuas. Para la autora la planificación estratégica es la parte más subjetiva de la Dirección empresarial porque se basa en el conocimiento sobre la empresa y donde el sujeto toma las decisiones.

De lo que se trata en el estudio desarrollado es considerar la planificación estratégica en el ámbito de una UEB-territorial, no solo como la vía para su perfeccionamiento, sino además, como el proceso de carácter técnico, participativo, estratégico, prospectivo e integrador, a través del cual se definen los objetivos para el mediano o largo plazo que se deriven del análisis socioeconómico del territorio, y del país que son estructuralmente estratégicos para su crecimiento y desarrollo como Unidad Empresarial de Base.

Sin embargo, como se ha podido observar y estudiar en la literatura afín, que muchas veces los procesos estratégicos no son concebidos ni instrumentados de la manera adecuada, o fallan porque no se realiza el control sistemático del cumplimiento de los objetivos trazados, o de las estrategias implementadas debido a la inadecuada preparación del personal.

Según Robbins (2007), Chiavenato (2009), Dailey (2009) en sus trabajos sobre el Comportamiento organizacional, el componente fundamental de una organización socio-técnica es el hombre. En tal sentido se sistematizaron los resultados de

algunas investigaciones a nivel nacional, que versan fundamentalmente sobre la importancia de una correcta planificación estratégica en la gestión empresarial en diferentes esferas de la economía.

También se consideraron las ideas de Ansoff (1965), Menguzzato (1990), Mintzberg (1998), Júnior y Castro (2006) quienes afirman que la planificación estratégica se refiere al empeño de la organización en formular las estrategias que guiarán el camino de la organización, considerando para eso no solamente el proceso formal de elaboración de las estrategias, sino visto como un proceso que tiene en consideración la identificación de los conocimientos esenciales para la empresa, como *el proceso de aprendizaje* individual y organizacional y el aprovechamiento de las capacidades individuales y organizacionales, visando a la creación de ventajas competitivas, si aceptamos las ideas de Chiavenato (2009).

Otros autores guatemaltecos, como Royero, J. (2002) , que incluyen el trabajo del Órgano de la Montaña investigaron sobre el Plan Estratégico y sistema de planificación estratégica, enfatizan que la planificación estratégica participativa, explícita y ampliamente compartida y difundida, puede asegurar que las medidas adoptadas se desarrollen con efectividad.

Los trabajos citados son una muestra de que el estudio de la planificación estratégica ha penetrado en todo tipo de organizaciones humanas. Sin embargo, el tratamiento del cómo utilizar la planificación estratégica en el sector del transporte a nivel local no se ha trabajado de manera muy específica, y en algunas obras internacionales se asumen los problemas generales de transporte, unos desde la logística y otros, debido a que el transporte por ferrocarril existe como un sub-sistema del Sistema de Transporte.

Por otra parte, según Ronda, G. (2003) y Meriño, R. (2007), se plantea el uso de un modelo de planificación estratégica y dirección por objetivos basada en valores para las empresas cubanas, que permita una mayor flexibilidad y de una mejor adecuación a las características, las necesidades y la cultura organizacional de cada entidad; aporta un modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo?

Desde otras perspectivas se destacan los trabajos de Berreiros (2012), Pérez (2013), Mujica (2016), Hernández (2016) Sosa (2017), entre otros. Sus aportes están dirigidos fundamentalmente a destacar la importancia de la planificación estratégica como base para estructurar los diferentes planes funcionales y

operativos, desde los planes de desarrollo organizacional hasta el plan de inversión de una empresa, los objetivos organizacionales y los procedimientos necesarios para alcanzarlos, la necesidad de involucrar a todos los factores y la coordinación de las acciones con sus ejes transversales. Sin embargo, la mayoría de los autores se han limitado a la aplicación del modelo sin considerar que en él se integran los resultados de otros aspectos del objeto de dirección visto como un sistema.

No obstante, en la literatura nacional consultada no se constató el estudio del tratamiento a la planificación estratégica en una unidad empresarial de base, y aún menos en una entidad como la UEB-FGTMO, en particular, de la cual no se tienen al alcance los documentos que registran su historia.

La situación descrita en el informe del último diagnóstico empresarial motivó a la autora a realizar sus estudios dirigidos a analizar su aplicación en la empresa donde se desempeña como jefe de Grupo de recursos humanos (RR.HH).

Para ello se valió de un estudio empírico y documental desde las perspectivas de una investigación cualitativa, y específicamente sobre la base de pensar en la investigación acción-participativa para la implementación de los resultados; así como el intercambio con directivos y trabajadores.

La revisión de los documentos normativos, los planes de trabajo, el informe de balance del año 2019 y los documentos de la planificación del periodo actual de gestión permitió constatar que en el diagnóstico empresarial se observan incongruencias por no delimitar bien, en primer lugar el rol de la UEB-FGTMO como un sub-sistema de la Empresa de Ferrocarriles Oriente (anexo 3) como sistema y se toman los indicadores del nivel superior sin una constatación realista en su contexto concreto, lo que se refleja en una derivación o despliegue de los objetivos estratégicos desde la Unión de Ferrocarriles de Cuba hasta las UEB subordinadas, incluyendo las divisiones, aquellas empresas de subordinación directa a la Unión. La UEB-FGTMO es un subsistema de la Empresa de Ferrocarriles de Oriente que debe alcanzar los fines organizacionales en las condiciones concretas de Guantánamo.

El diagnóstico reveló insuficiencias y carencias en cuanto a:

- ✓ Los indicadores económico-financieros de la empresa no son alentadores y por lo tanto limitan la estimulación material y las inversiones.
- ✓ Pocas innovaciones por no uso consciente de la ciencia y la tecnología, ni establecer el nivel de madurez alcanzado en la utilización de la planificación

estratégica.

- ✓ Insuficiente nivel de participación, activa y protagónica de los miembros de la organización en la confección de los planes estratégicos y en su evaluación.

- ✓ Ha faltado coherencia entre las acciones de capacitación y las necesidades reales de las personas para desempeñar con responsabilidad y pertinencia el rol que les corresponde lo que ha limitado la gestión del cambio cultural.

El análisis de la situación y la revelación de estas insuficiencias reflejan por qué el estado real de la organización no es el adecuado, si se correlacionan sistémicamente los aspectos señalados y lo que se expresa en la misión de la empresa ellos indican la existencia de una brecha en la cual se pueden identificar algunas contradicciones.

El análisis de estas dimensiones permite identificar como problema de investigación ¿Cómo mejorar el proceso de planificación estratégica en la gestión de la UEB-FGTMO con vista a mejorar los indicadores de desempeño en el período del 2021-2023?

Para desarrollar la investigación se identificó como **objeto de investigación**: la Planificación estratégica en la UEB-FGTMO y se define como **objetivo de la investigación**: elaborar un sistema de acciones para el mejoramiento de la planificación estratégica de la UEB-FGTMO para el período 2021-2023.

De ahí que se declare como **campo de acción**: proceso de planificación estratégica en la UEB-FGTMO.

Los resultados presentados en la tesis se obtuvieron del estudio desarrollado bajo la siguiente **hipótesis**.

Si se implementa un sistema de acciones para mejorar el proceso de planificación estratégica de forma coherente, flexible y contextualizada a la UEB-FGTMO, se contribuirá a mejorar la planificación estratégica para el periodo 2021- 2023.

Para alcanzar el objetivo de la investigación se ejecutaron las siguientes **tareas de investigación**:

- ✓ Fundamentar los antecedentes históricos y teórico-prácticos sobre la planificación estratégica mediante la revisión bibliográfica y documental.

- ✓ Caracterizar el estado actual de la implementación y los resultados de la planificación estratégica de la UEB-FGTMO a partir de los resultados económicos y de los principales indicadores de eficiencia de la UEB en la última etapa evaluada

para problematizar e identificar alternativas de solución.

- ✓ Diseñar un sistema de acciones para el mejoramiento del proceso de planificación estratégica de la UEB-FGTMO para el período 2021-2023.

- ✓ Valorar la viabilidad teórico-práctica del sistema de acciones para la planificación estratégica en la gestión empresarial de la UEB-FGTMO para el período 2021-2023 a través de un proyecto de investigación-acción-participación.

Durante el desarrollo de cada una de las etapas de la investigación se utilizó en lo fundamental el método general -dialéctico-materialista de ascensión de lo abstracto a lo concreto pensado como método general que considera el uso de modelos y hechos ya establecidos por las ciencias gerenciales; además, se emplearon métodos, técnicas y procedimientos de los métodos teóricos, empíricos y matemático-estadísticos, en dependencia de los aspectos del sistema estudiado para lograr la imagen más objetiva del sistema concreto en su propio desarrollo en el contexto tales como:

Los métodos teóricos

Histórico-lógico: en el estudio, análisis y determinación de los antecedentes históricos de la planificación en Cuba desde 1959 hasta la actualidad y sobre esa base valorar las tendencias en la gestión empresarial cubana y descubrir la historicidad del problema, revelar los factores básicos, así como para construir la lógica de la investigación en cada una de sus etapas.

Analítico-sintético: en el estudio y análisis de los antecedentes históricos, de la documentación científica acerca del rol de la Planificación estratégica en la gestión empresarial y síntesis de los mismos en los resúmenes correspondientes.

Inductivo-deductivo: para el establecimiento de la historicidad del objeto, la sistematización de los referentes teórico-prácticos que permiten establecer las generalizaciones empíricas y revelar su estructura lógica, así como para la interpretación de los resultados del diagnóstico de la situación actual.

El enfoque sistémico-estructural-funcional: para establecer las interrelaciones que se dan en el sistema empresarial y su gestión de manera que en la elaboración del sistema de acciones, desde su marco conceptual, hasta su implementación y valoración se garantice la coherencia interna, teniendo en cuenta la relación y dinámica entre sus características esenciales para el funcionamiento del sistema. Su mayor significado metodológico es poder identificar y establecer las contradicciones que determinan o condicionan los conflictos y problemas que se

dan en la transformación real del objeto.

La modelación como método, y artefacto, para representar al objeto de estudio, su estructura e interrelación de las partes, y evolución como necesidad para investigar al objeto.

Métodos empíricos

Dentro de ellos están la observación participativa, apoyada en el uso de la entrevista para los directivos y encuestas para los trabajadores cuando fue necesario recabar información específica, conocer criterios y opiniones de la comunidad empresarial en la UEB-FGTMO sobre algún aspecto del objeto de investigación de interés para la investigación, y para la investigadora. La observación y la práctica son las fuentes primarias de los hechos y del conocimiento científico.

Análisis documental de los documentos normativo-regulatorios y de trabajo de la Empresa, el Gobierno y el PCC y documentos de trabajo de la UEB-GTMO para valorar a partir del registro las experiencias vividas por los actores en cuanto a la dirección empresarial y sus procesos. También se usa para requerir información científica sobre la problemática planteada a través de las fuentes especializadas y actualizadas: resoluciones, artículos y materiales en soporte electrónico, tesis de maestría y tesis de doctorado, entre otras, para la interpretación y valoración de las posiciones teóricas relacionadas con la investigación.

Criterio de especialistas: para la obtención de opiniones especializadas acerca de la evaluación del sistema de acciones para dar tratamiento a la planificación estratégica en la UEB-FGTMO en las condiciones existentes en la etapa inicial de la investigación, con el propósito de obtener criterios que permitan evaluar la validez de la propuesta.

Aunque por el enfoque utilizado, la investigación cualitativa basada en la modalidad investigación acción-participación, los criterios, opiniones y sugerencias se van obteniendo y retroalimentando en la misma medida que se desarrollan las actividades concebidas asumiendo los aportes de los trabajos de (Artiles Visbal, Iglesias Otero, & Barrios Osuna, 2008), (De la Orden, 1960), (Elliot, 1993) en el campo de la investigación acción participativa y que resaltan su aporte al cambio de la cultura de los participantes en las actividades. Pues su carácter participativo constituye una garantía para lograr el aprendizaje organizacional: cambios cognitivos, afectivos y conductuales del personal para enfrentar los retos actuales y

futuros de la organización.

Criterio de usuarios: para la obtención de opiniones confiables acerca del tratamiento a la planificación estratégica de la UEB-FGTMO como parte de la aplicación práctica de la propuesta y su impacto en Gestión empresarial de la entidad se realizarán entrevistas a funcionarios y encuestas a los trabajadores, aunque más que entrevistas y encuestas se priorizó el diálogo en todas las actividades del sistema propuesto ya que ella se basa en la utilización de modelos ya existentes y, más que validez teórica se busca la efectividad práctica de un modelo de planificación preexistente que guiará la conducta de la autora en el trabajo.

Aporte teórico de la investigación radica en la sistematización conceptual-integradora del sistema de acciones, que como sistema de conocimientos y herramientas en la acción se conformará una alternativa que garantice el mejoramiento del entendimiento e implementación de la planificación estratégica en la UEB-FGTMO.

La significación práctica se manifiesta en el carácter instrumental del sistema de acciones para la implementación contextual de los preceptos de la Planificación estratégica en la UEB-FGTMO, consciente, participativa e inclusiva de los grupos de trabajo para transformar la práctica de la gestión empresarial.

Estructura de la tesis

La tesis contiene la introducción, dos capítulos con sus epígrafes correspondientes, el primero de ellos para presentar una sistematización teórico-práctica sobre el proceso de planificación estratégica-planificación estratégica, y el segundo, la propuesta de un sistema de acciones a implementar para la mejora de la planificación estratégica de la UEB-FGTMO, valorar su pertinencia y alcance práctico para contribuir a resolver el problema de la investigación. Se presentan conclusiones parciales y generales, las recomendaciones, la bibliografía y anexos, según las necesidades y requerimientos del proceso investigativo.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UEB FERROCARRILES GUANTÁNAMO

En el presente capítulo se plasma la valoración de las consideraciones teóricas y prácticas sobre la planificación estratégica en la UEB-FGTMO, se sistematizan los fundamentos que sustentan la propuesta, así como la caracterización inicial que justifica la pertinencia del tema de investigación y las vías para resolver el problema identificado.

1.1. La gestión de la planificación estratégica en la empresa socialista en Cuba

En este epígrafe se realiza el análisis histórico del comportamiento del proceso de planificación estratégica en la empresa socialista. Tomando en cuenta los aportes de la sistematización realizada por diferentes autores en el campo de la administración y la percepción de la autora de su manifestación e implementación en las condiciones concretas de la UEB-FGTMO.

En Cuba desde el comienzo de la Revolución y declararse el carácter socialista de la Revolución se reconoce el papel de la planificación según los preceptos de la dirección científica de la sociedad (Varlámov, 1982), tanto es así que se decide por el gobierno revolucionario darle al año 1962 el nombre de “Año de la Planificación”, lo que demuestra el lugar y la importancia dada por el Estado cubano al tema de la planificación. En 1961 se declaró el carácter socialista de la revolución cubana, y en coherencia con ella se aplicó la idea de Lenin quien a raíz del triunfo de la Revolución de Octubre, citado por Varlámov (1982) “planteó ante el aparato estatal la tarea de aprender a administrar” (1982, pág. 12)

Muchos son los autores cubanos que por la importancia del tema han conceptualizado sobre el proceso de planificación, así se tiene por ejemplo el caso “Dirección por objetivos: gerencia de la efectividad de Lemes Fernández (1997), autor guantanamero que de manera reflexiva aporta a la conceptualización, interpretación e instrumentación de la Dirección por objetivo, y desgraciadamente de muy poco uso en el territorio. (Lemes Fernández, 1997)

Como señalan los autores Gutiérrez Castillo (s/d) y (Fernández Caballero, 1996), fueron el Ministerio de Educación Superior –MES-, el CITMA y el MINSAP, los OACE pioneros en Cuba en la introducción de tales técnicas novedosas de

dirección. La planificación estratégica se adopta de forma oficial y generalizada en Cuba para todo el sector estatal a partir de 1996 de las indicaciones del Consejo de Ministros, el modelo aplicado hasta el momento a escala territorial en la Administración pública parte de ajustes realizados al modelo empresarial, no obstante, entre ambos objetos existen marcadas diferencias. (Lage Dávila, 1996)

El Ministerio del Transporte (MITRANS) se suma a esta línea de trabajo y comienza a desarrollar el enfoque de planificación estratégica, prospectiva orientada al futuro en todas dependencias subordinadas, pero siguiendo las orientaciones de las instancias superiores, y la Unión de Ferrocarriles es una de sus instituciones. Como respuesta a esta exigencia, la Empresa Ferrocarriles Oriente aplica dichas directrices a través de la Planificación Estratégica, para largo, mediano y corto plazo.

El proceso de planificación estratégica aplicada a la empresa es un proceso complejo por su naturaleza debido al conjunto de relaciones que comprende y genera hacia el interior de la empresa. Exige establecer un proceso de planificación participativo, de negociación y comprometimiento de los actores involucrados con el fin de lograr la definición clara y precisa de los objetivos y niveles de aspiraciones a lograr en las variables estratégicas en un entorno político, económico, social, tecnológico y ambiental –PESTA- ese entorno brinda los insumos y recibe los productos de la empresa y por lo tanto determina la relación de la organización con él (cuadro 1 del Anexo 6.).

Ante estas nuevas circunstancias de cambios trascendentales: de políticas, estructurales e institucionales y del entorno de la economía cubana, la planificación estratégica se rejuvenece como elemento indispensable activar el papel de las empresas socialistas en la gestión de su propio desarrollo organizacional-DO y la satisfacción de las demandas con calidad. No se puede incrementar la autonomía empresarial o la autorregulación si no se despliegan las capacidades para identificar, comprender e implementar el cambio organizacional en condiciones muy adversas para la empresa. Existen muchas lamentaciones por las carencias materiales, pero muy poco pensamiento proactivo y muy pocas acciones para ser pertinente a la UEB-FGTMO con su encargo social.

Si bien un mayor número de unidades de la empresa han avanzado en el cumplimiento formal de los documentos de planificación, su aprobación (la mayoría de veces) no es resultado de un adecuado proceso de planificación previo al

interior de las entidades. Es decir, se percibe por la autora que esta se desarrolla como una mera formalidad a la que dan cumplimiento, pero sin lograr constituirse en una eficiente herramienta o mecanismo a utilizar por la gerencia. En muchos casos estos documentos de planificación no llegan a ser útiles debido a que se encuentran mal formulados en su instrumentación o son inoperantes en su instrumentalización en las condiciones concretas.

La hoy denominada Unidad Empresarial de Base-Ferrocarriles Guantánamo (UEB-FGTMO) es un producto y resultado de las transformaciones que ha experimentado el sistema empresarial cubano en las últimas dos décadas, pero por su origen y estructura como organización tiene y seguirá desarrollando su propia historia, desde la época colonial hasta la actualidad.

Los inicios del Ferrocarril en Cuba datan de los años de la Colonia y al triunfar la Revolución en 1959 ya existían en Guantánamo dos empresas de ferrocarriles, una asociada a la Guantánamo *Sugar Company*, que surge en 1875 y luego devenida en Guantánamo Libre- Talleres Ferroviarios, que se dedicaba a la transportación de azúcar y su derivado desde los distintos centrales que existían en el territorio. El central Soledad (Hoy El Salvador), el central La Isabel (Honduras), Los Caños, hoy Paraguay, enviaban hacia el puerto de Caimanera sus producciones que era donde se encontraba el punto de embarque hacia otras partes del país y para el extranjero.

La segunda empresa, “Ferrocarril del Este”, ubicado en San Justo, era un Ferrocarril Mixto que transportaba azúcar y viajeros, entre las principales cargas se encontraban caña, café, madera y otras, así como pasajeros de Guantánamo hasta el terminal de San Luis, en la actual la provincia de Santiago de Cuba.

En 1960 surge la Unión de Ferrocarriles de Cuba-FCC con sus distintas empresas, entre ellas, la Empresa de Servicios Generales, luego en el 2003 pasa a ser Empresa de Pasajes, que se dedicaba a la transportación de pasajeros solamente, ubicada ambas en la Habana, luego en el 2012 surge una nueva estructura aún vigente en el sistema ferroviario de Cuba. En ese momento se decide entonces hacer empresas territoriales subordinadas a la Unión de Ferrocarriles, en consonancia con esto se crea la Empresa Ferrocarriles del Oriente a la cual pertenece la Unidad Empresarial de Base Ferrocarriles Guantánamo (UEB-FGTMO).

En el 2020 fue puesto en vigor un nuevo Decreto Ley 348 de los Ferrocarriles

situación que significó un paso positivo para la revitalización y capitalización del sector que estuvo deprimido desde los años 1990.

Delimitada la naturaleza de la UEB-FGTMO se constató que en su Dirección hay un mayor énfasis de algunos preceptos de la Dirección por Objetivos-DPO o Dirección por Resultados. Es criterio de la autora que la DPO es parte de la Planificación estratégica, pero no es lo mismo. La Planificación estratégica concibe elementos y características del sistema de gestión que no aparecen en la DPO ya que ella es un concepto y una tecnología, que introduce nuevas herramientas y nuevas técnicas que amplían el alcance de la DPO con la introducción del término estratégico.

Es oportuno retomar las ideas de Fidel Castro, quien en el casi lejano en el tiempo 1984, pero no en el significado de su legado, 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!" (Castro Ruz F. , 1984). Idea que se reflejó en los documentos del V Congreso del PCC (1997), en el capítulo II de la Resolución Económica. Más en esta misma línea de pensamiento, Fidel también precisa una idea que no termina de atemperarse a nuestra cultura empresarial y en este sentido alertaba: "El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas...debe constituir prioridad del país a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos". F. Castro, 1984).

Por otro lado, ya en el Capital tomo I C. Marx (1973) señalaba que lo que distingue al peor obrero de la más hábil abeja, es que el obrero primero proyecta en su mente el objetivo y luego lo realiza conscientemente, en tanto que la abeja solo actúa por instinto animal. Es decir, se establece una clara distinción entre el comportamiento natural espontáneo del animal y el carácter consciente del comportamiento del hombre (-sujeto de la actividad-NR) ante el objeto de la actividad vital-humana, social o productiva. (pág. 516). Idea fundacional de la Planificación estratégica.

Es decir, se puede estar de acuerdo con la idea de que en las organizaciones humanas siempre se han dirigido en función de fines, objetivos, metas para satisfacer sus necesidades, conscientemente o espontáneamente (Fernández

Caballero, 1996, pág. 5) se destaca por el esfuerzo conceptual y operacional de este autor para desarrollar la DPO como concepto y como herramienta dentro del sistema empresarial cubano.

Al decir de C. Marx, el *“objetivo es la ley de la conducta consciente”* (C. Marx, 1973), al que se subordinan las acciones orientadas a un fin previamente pensado, rector de la conducta consciente. Aquí, el **objetivo** no es cualquier fin, sino un propósito definido, *razonado en función de las necesidades (materiales o espirituales-NR) a satisfacer y los medios disponibles al efecto*, suficientemente concientizado por el sujeto y que dispone de voluntad para luchar por él, es decir, fijado con objetividad y decisión. Así, se observa en las obras de Marx y Engels al colocar al hombre con la intencionalidad de transformar los objetos para satisfacer sus necesidades crearon las bases generales de la ciencia de la dirección en la sociedad, y llevada a la sociedad por V.I. Lenin.

Luego Taylor y Fayol, citado por Stoner (2009), concretaron la ciencia burguesa de la dirección científica (divisoria de los siglos XIX y XX). Las ciencias empresariales se desarrollaron y, aun, se desarrollan vertiginosamente. De ella tenemos que adquirir lo mejor de la administración capitalista y transferirlo a nuestra realidad, decía el Ché (Guevara E. , 2006, pág. 16).

Orientar o dirigir alude a establecer los derroteros a transitar, es decir, fijar objetivos —para Drucker, *“el acto más puro de dirección”* (Drucker, 1970) —, en tanto que **coordinar**, como acción derivada de dichos objetivos, es disponer convenientemente a esos fines, las acciones, las fuerzas y medios disponibles en el momento o en tiempo real. Es decir, desplegar con eficiencia y eficacia las fuerzas productivas de la sociedad. Hoy la realidad cubana requiere del uso de los conceptos asociados a él, en particular de las relaciones de producción para no limitar el análisis de la eficiencia y eficacia de las organizaciones a la relación costo-precio de las mercancías.

En Cuba se nombra simplemente Dirección por objetivos (DPO) o Planificación estratégica en los últimos años. Es válido aclarar que en el trabajo se utilizarán indistintamente ambos términos sin perder por eso su esencia fundamental. No obstante, una mayor claridad sobre este aspecto se encuentra en el trabajo ya citado de (Lemes Fernández, 1997) y de (Mintzberg, 1998).

A pesar de sus múltiples aplicaciones, hay quienes la conciben solamente como un instrumento de evaluación; otros la entienden como una técnica motivacional, y

otros más la consideran un instrumento de planificación y control. Tal como la conciben los autores, de muy buenos libros sobre administración Koontz, H. y Weihrich, H. (2008), la administración por objetivos es un sistema “administrativo integral” en el que se combinan en forma sistemática muchas actividades administrativas básicas y el cual persigue deliberadamente el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales. Para estos autores la (DPO) como un sistema administrativo de gran amplitud, impulsada a metas y orientada por el éxito.

Es interesante que estos autores lo definan como un sistema administrativo integral para resaltar que como sistema el aspecto interno y externo como unidad dialéctica con sus propias contradicciones. En lo interno se destacan las actividades, conscientes o intencionadas, básicas para alcanzar los objetivos organizacionales. En lo externo hay que establecer las relaciones con el entorno, el que aporta a la organización los insumos y que va a recibir de ella sus productos y servicios, y por lo tanto determina o condiciona la misión de la empresa.

La identificación de la misión y la visión determinan los objetivos estratégicos a alcanzar por la entidad como sistema y, ellos a su vez condicionan los objetivos tácticos y operativos de la organización. Así es tan importante considerar que en la administración o dirección, en inglés ambos provienen del mismo término “management”, por objetivos (APO) existe la estructura jerárquica de objetivos, que no es más que el despliegue de los objetivos de la organización hacia la concreción de los aportes de todos los estamentos internos según sus roles.

La clasificación de objetivos varía según el autor, sin embargo, la idea que debe tener es que los objetivos organizacionales o misionales contemplan la empresa como un todo, su carácter sistémico y se enfoca principalmente a lograr el impacto deseado y la pertinencia de la organización en la sociedad. Existe un segundo nivel de objetivos que contempla unidades de negocio o gerencias funcionales para atender las áreas de resultados claves de la organización según las funciones o los procesos internos.

Es conveniente recalcar que pueden existir objetivos funcionales o de procesos, que como su nombre lo indica, apunta a lo que debe lograr cada uno de los procesos esenciales. Luego están los objetivos operacionales que se cumplen por los equipos o por las personas que elaboran el producto o prestan el servicio en interacción directa o mediada con el cliente.

La DPO, además de su utilización para las evaluaciones de desempeño, es un instrumento trascendental para motivar al personal y para la planificación estratégica, es o debe ser utilizada en todos los subsistemas administrativos de la Empresa. Estos incluyen la planificación y desarrollo de recursos humanos (integración de personal, así como desarrollo individual y de la organización), la planificación de carrera o desarrollo del personal (para aumentar fortalezas personales y superar debilidades), la recompensa (para remunerar el desempeño), el presupuesto (para la planificación y control) y otras actividades administrativas importantes para un puesto específico; las cuales se integran en un sistema.

Es decir, se constituye un artefacto que facilita llevar a la empresa de un estado insatisfactorio a otro más satisfactorio para todos. Y por lo tanto sería más efectiva en la misma medida que se dominen las habilidades conceptuales, humanas y técnicas por el personal que debe aplicarlas. Un aspecto poco aprovechado es su uso para convencer a cada miembro de la organización lo que debe hacer en la división del trabajo que se establezca. No es lo mismo aplicar la DPO a nivel de Ministerio que en una UEB de una de sus empresas.

De este modo se identifica que la DPO ofrece varias ventajas entre las que se encuentran:

1. Mejoras en la administración gracias a la planificación orientada a resultados.
2. Precisión de los roles y estructuras organizacionales y de la delegación de autoridad en consonancia con los resultados esperados de las personas que ejercen las funciones respectivas (División del trabajo).
3. Estímulo del compromiso personal tanto con los objetivos propios como con los objetivos organizacionales.
4. Desarrollo de controles eficaces, lo que permite medir resultados y emprender acciones correctivas.

No obstante, la DPO también tiene sus desventajas, la mayoría de ellas provocada por una mala interpretación y aplicación práctica de sus conceptos fundamentales.

Entre las desventajas están:

1. Ineficiencias en cuanto al conocimiento de la filosofía de la administración por objetivos. Los directivos deben explicar a sus subordinados en qué consiste, cómo funciona, la razón de su empleo, qué papel tendrá en la evaluación de desempeño y, sobre todo, los beneficios que ofrece a quienes participan en ella. Esta filosofía descansa en los conceptos de autocontrol y autodirección de cada uno según su

rol y responsabilidad en la división del trabajo en la empresa. Un objetivo bien elaborado establece pautas claras para lograrlo.

2. La falla al ofrecer pautas a quienes deben establecer objetivos. Los directivos deben conocer los objetivos de la empresa y el lugar que sus actividades ocupan en ellas. Deben contar así mismo con premisas de planificación y conocer las principales políticas de la empresa para la organización y la coordinación efectiva del trabajo. El diálogo y la discusión activa son esenciales para su interiorización.

3. Se corre el riesgo de subrayar los objetivos a corto plazo a expensas de la solidez del desarrollo de la organización a largo plazo.

4. Acarrea el abuso de metas cuantitativas y la pretensión de emplear números en áreas en las que no son aplicables o en las que podrían representar la subestimación de objetivos importantes difíciles de enunciar en términos de resultados finales. La unidad de lo cuantitativo y lo cualitativo en su integralidad es trascendental para evitar este tipo de falla.

Todo lo planteado hasta ahora nos lleva a la conclusión de que, a pesar de las dificultades y riesgos de la DPO, este sistema acentúa en la práctica el carácter consciente en el establecimiento de propósitos, objetivos y metas, parte esencial de la planificación y administración al direccionar el camino a seguir.

Esta idea condujo a la autora a reflexionar sobre cómo se trabaja por el día a día obviando que en la implementación de la Planificación estratégica se actuaba sin considerar que lo que se haga en el presente es la base para construir el futuro. Por lo que la articulación entre el ahora y el mañana como la dialéctica que enlaza las distintas dimensiones del tiempo y permite ajustar el equilibrio entre lo urgente y lo indispensable en la organización, implica obligatoriamente tomar el pulso de la realidad empresarial concreta y asumir de manera descubierta, las barreras subjetivas y objetivas que se interponen en el camino hacia las metas, objetivos y los fines de la UEB-FGTMO que deben emerger y precisarse en el establecimiento de su misión y visión, de sus programas y sus proyectos, y. su control efectivo

La idea anterior ha permitido reconocer que las insuficiencias que se presentan en el uso de los conceptos y preceptos de la planificación estratégica de los modelos más conocidos, o generalizados, más que un problema teórico es un problema práctico: la instrumentación del modelo a seleccionar para la gestión de la empresa. El problema de la gestión se da en su instrumentalización o su transferencia a las situaciones concretas de una empresa para su desarrollo como

parte del ciclo de dirección.

El carácter abstracto del modelo de planificación estratégica requiere de los directivos más habilidades conceptuales y humanas que habilidades técnicas, de estas últimas las más importantes e imprescindibles son las relacionadas con el procesamiento de los datos y la información por lo que adquiere mayor relevancia la identificación y selección de un sistema de acciones que facilite la adquisición a un nivel aplicativo de las principales herramientas para mejorar los procesos de planificación estratégica y su adecuada gestión como proceso en la UEB-FGTMO.

1.2. La planificación estratégica. Conceptos y definiciones para la reflexión teórica

Organizar las ideas y los conceptos acerca de la planificación estratégica en la gestión empresarial ha resultado un proceso de alto nivel de complejidad para la autora debido a que en él concurren diferentes concepciones y diferentes disciplinas científicas que aportan de una forma u otra a su entendimiento. Desde las ideas filosóficas, antagónicas o no, en la manera de reflexionar sobre la realidad hasta el pragmatismo excesivo de algunos autores, que en la actualidad se han revelado como necesario durante el desarrollo del trabajo. Aunque, la oportunidad que se brinda en la Maestría de establecer como alcance del trabajo investigación hasta la aplicación de un modelo para resolver un problema de la práctica social permitió establecer una ruta crítica e identificar el diseño de la propuesta final.

No obstante, la autora considera pertinente reflexionar sobre las ideas que subyacen en algunos de los modelos utilizados, y generalizados en la literatura sobre la planificación estratégica. Porque es frecuente achacar las insuficiencias de la aplicación del modelo a su nivel de abstracción. Y, es cierto que como “modelo” de la realidad siempre tienen que poseer un determinado nivel de abstracción, que hasta ahora no han podido llegar al ideal de un modelo matemático, aunque se use formalmente una ecuación para expresar que $DE=PE+GE$, donde DE es la dirección estratégica, PE es planificación estratégica y GE es la Gestión estratégica o elaborar modelos estadísticos para procesar la información para la toma de decisión.

De esta expresión en forma de ecuación de balance es deducible que la calidad de la implementación de la DE como concepción básica de la gestión empresarial es

dependiente de la calidad de la planificación estratégica PE y de la manera en que se realiza su gestión estratégica GE. Las empresas más innovadoras y exitosas, tanto nacionales como internacionales la han utilizado y han demostrado su efectividad. Tan así es que ya se utilizan de manera normal en la Nueva Gestión Pública, como forma de administrar y gestionar las instituciones del estado que se basa más en la transferencia de las teorías y postulados, así como de herramientas que nacieron como respuesta a la gestión de empresa.

Es posible que la pobre calidad de implementación, o el esquematismo que se infiere de las actividades concretas que se han observado, las constatadas directamente en la UEB-FGTMO, como las inferidas de la lectura en la prensa de artículos y editoriales sobre la realidad empresarial cubana, aunque sus usos provengan de indicaciones ministeriales no se puede achacar la ineficiente práctica gerencial a la introducción del modelo de PE seleccionado.

En cuanto a los modelos utilizados para desarrollar la Planificación estratégica se seleccionaron dos para el análisis comparativo. El modelo desarrollado y utilizado por el Grupo de Técnica de Dirección de la Universidad de Guantánamo, hay un elemento que es esencial, no más que otros, pero sí crítico, es el uso de la reflexión estratégica como etapa fundamental en la precisión de los objetivos y la selección de las vías para alcanzarlos: las estrategias. El otro es el modelo utilizado por el MINSAP, utilizado, adaptado y mejorado en la Universidad Médica de Guantánamo, por A. Izquierdo (2006), el que al final, por la complejidad de las herramientas matemáticas que utiliza en el diagnóstico y en el uso de la matriz DAFO según el enfoque prospectivo fue descartado para su uso, por la autora, en el ámbito de UEB de transporte de carácter territorial.

Con este referente como patrón se valoró el rol de la reflexión estratégica en el proceso de planificación estratégica y se constató que este consiste en el proceso de concepción y parto de las estrategias, es donde se revela que por falta de conocimiento o de las herramientas o de actitud reflexiva para procesar los datos, las informaciones y clarificar los conocimientos sobre la empresa y sus subsistema se pueden obviar algunos factores claves, los cuales en el proceso de instrumentalización pueden tergiversar el plan estratégico y el desarrollo de las acciones, y limitar su conversión en un medio: artefacto o mecanismo para la transformación del funcionamiento del sistema, se vuelven críticos para lograr su finalidad, y al final todo se reduce a un esquema que supuestamente no ha

funcionado y por lo tanto, no tiene valor de uso aunque tenga un valor metodológico extraordinario.

Las ideas mostradas provocaron la necesidad de reflexionar, estudiar, analizar, comparar los dos modelos seleccionados desde la visión de los autores más reconocidos en este campo y se identificó, por ejemplo, que para Chandler (1962), la estrategia es la fijación de metas y el establecimiento de las vías posibles para alcanzar los objetivos trazados.

Sin embargo, para Ansoff (1965), citado en (Stoner, Administración, 2009), se trata de un proceso en el que se hace necesaria la toma de decisión sin conocer el porvenir. Con el señalamiento de la autora de que la toma de decisión debe enfocarse en cómo modificar al sistema para conducirlo a un estado deseado, que aún no existe, pero que debe ser posible y necesario de alcanzar, pero sin olvidar que se debe partir del conocimiento de lo real o sea del estado concreto que presenta la empresa en el momento que se realiza la planificación estratégica.

En ese sentido, Mintzberg (1988) afirma que, para una toma de decisión eficaz, es preciso tener en consideración el medio externo, y este autor reconoce que la formulación de la estrategia puede ser deliberada o emergente. De acuerdo con este autor las estrategias deliberadas son aquellas planificadas con anterioridad; las emergentes son aquellas que emergen en el día a día de las organizaciones para enfrentar los cambios no previstos del contexto en que se inserta la organización, y que algunas veces imponen la necesidad de reorganización de la planificación estratégica formal como debería haber ocurrido ante de la implementación de la Tarea Ordenamiento.

Las ideas de Ansoff (1965), Menguzzato (1990), Mintzberg (1998) (Ansoff, 1965), Júnior y Castro (2006) revelan y destacan que la planificación estratégica se refiere al empeño de la organización en formular las estrategias que guiarán el camino de la organización, considerando para eso no solamente el proceso formal de elaboración de las estrategias, sino visto como un proceso que conduce a la identificación de los conocimientos esenciales para la empresa, como *el proceso de aprendizaje* individual y organizacional y el aprovechamiento de las capacidades individuales y organizacionales, visando a la creación de ventajas competitivas como señala Chiavenato (2009).

A través de la historia, en la sociedad, han habido siempre dos maneras íntimamente unidas de enfrentar los problemas: una es conocer el mundo para

poder predecirlo y transformarlo, la otra es interpretarlo para valorarlo y de esa forma orientar y aliviar a nuestro espíritu. (Marx)

El pensamiento científico, reflexivo y transformador ofrece una imagen de la realidad que permite predecirla con certeza y cambiarla según sean las necesidades cuando se refiere a los objetos naturales o de la naturaleza. En el plano social hay mayor incertidumbre, y aun mayor complejidad debido a la subjetividad de las personas que contribuyen a la organización con deseos e intereses que van más allá de los beneficios que recibe de la empresa, de su cultura y de su modo de pensar. (Engeström, 2001) O como expresara Lenin muy certeramente en las Tesis de abril de 1917: “la teoría es gris, amigo mío, pero el árbol de la vida es eternamente verde” y es objetivo considerar que siempre en la práctica aparecen cosas nuevas, ideas nuevas ante nuevas situaciones y nuevas necesidades. Hay que considerar que el pensamiento valorativo e interpretativo, según las ideas de Potrony (1992) brinda una imagen de la realidad que orienta la motivación del ser humano y favorece su equilibrio espiritual en la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades. Así es necesario diferenciar el pensamiento científico del valorativo aunque ambos se encuentran en muy estrecha unidad e identidad en cualquier actividad humana. Es evidente que el fin de la estrategia es conducir la transformación y antes la pregunta de Ilienkov (2009) ¿Cuál camino debemos escoger: el de la transformación o el de la interpretación? La respuesta evidente es ambos porque en las estrategias se da su integración.

La Planificación estratégica muestra que la selección del camino es bien clara: la unidad de la interpretación y apreciación realista o la mejor aproximada al estado real de la empresa en su interrelación con el entorno mediante el análisis situacional, el reconocimiento de su misión y el establecimiento de su visión permiten seleccionar las estrategias adecuadas para orientarla y transformarla mediante el sistema de acciones hacia el estado deseado.

En resumen, pensar estratégicamente es pensar dialécticamente para resolver las contradicciones internas y externas para actuar estratégicamente: una estrategia sólida y efectiva es la que se enfoca en la contradicción que se da en el objeto. Ernesto Che Guevara desde una filosofía enfocada en la práctica y que muestra elocuentemente cuando expresó: “vamos a pensar caminando, vamos a aprender creando y por qué no decirlo, equivocándonos”. Es decir, asumir la práctica gerencial o de planificación estratégica como un proceso de aprendizaje

organizacional colaborativo y participativo tanto en la planificación como en la evaluación de su implementación.

La planificación estratégica es una alternativa tecnológica para resolver la contradicción externa existente entre los procesos asociados a las insatisfacciones de la población con los servicios o productos, la transportación de cargas y de pasajeros por ferrocarriles y el proceso de dirección de la UEB-FGTMO no es antagónica. La misma se supera, con una adecuada Planificación estratégica del sistema y de sus procesos internos considerando que la planeación estratégica como una selección de alternativas para optimizar la planificación al contexto en tiempo y espacio, poniéndose de manifiesto la dialéctica de su desarrollo como organización. En tal sentido, el uso de una visión prospectiva del estado deseado permite modificar y modifica el presente con una visión realista del futuro.

Por último, es necesario precisar que la consideración del proceso de planificación estratégica dentro de una perspectiva de desarrollo implica, citado por Izquierdo (2006) que: "...la transformación cualitativa es posible únicamente como negación del viejo estado" (F. Konstantinov, 1979: 155 p). Entonces esta posible y factible evolución del sistema marca una ruta crítica en espiral cuya guía direccional indica el cambio, la transformación como factor esencial del desarrollo organizacional de la empresa UEB-FGTMO.

Este cambio en el comportamiento de los directivos se materializa o instrumentaliza con la transformación de su manera de pensar y de actuar que adquiere cuando la utiliza, y que con ello se posibilitaría el perfeccionamiento de los procesos de dirección en la UEB-FGTMO a través de la aplicación adecuada y apropiada de los preceptos, conceptos y la tecnología de la Planificación estratégica con las ventajas que esto trae tanto para la satisfacción de las necesidades de transportación de la sociedad guantanamera, y de las partes interesadas, como es el caso del personal interno de la organización.

En el plano interno una de las contradicciones más importantes se da entre la concepción y organización de la empresa desde las perspectivas de la Planificación estratégica y las capacidades de los directivos para implementarla con efectividad.

La Planificación estratégica es un amplio y largo proceso que consta de diferentes etapas, filosófica, analítica, operativa, y de acción y desarrollo. Dentro de ella la observancia del ciclo directivo y sus regularidades, es de vital importancia, siempre

se desarrolla en cuatro etapas y en cada una de ellas están presentes las otras tres.

El proceso formal de formulación estratégica es el principal instrumento de la planificación estratégica ya que brinda una visión estructurada de la organización que facilita la identificación de los problemas de la organización por parte de todos los directivos, así como la identificación de nuevas oportunidades, o sea las capacidades a ser fomentadas y las debilidades que deberán tener en cuenta.

En relación con la formulación de estrategias como un proceso de negociación, la organización es comprendida por los gestores como un sistema social y no apenas como una unidad técnico-administrativa y, por esa razón, la autora valora la importancia de la inserción de la dimensión socio-política y cultural en el proceso.

Ya el propio proceso de construcción permanente de las estrategias emergentes o de contingencias admitiría al entorno- medio ambiente- como un factor imprevisible, dinámico y cambiante, por eso la estrategia organizacional aunque sea una UEB no se puede desarrollar con efectividad por procesos, ordenados y controlados desde un diseño externo como ha ocurrido en la dirección por indicaciones del nivel superior.

El directivo empresario necesita de un modelo concreto específico para su unidad que permita representarse a su empresa con una imagen/representación lo más cercana posible a sus propias realidades, a sus dinámicas internas y adaptada al contexto en que está insertada. Vista de esta manera es posible la simplicación del proceso de planificación por el sujeto de la dirección sin perder profundidad en el análisis ni en la toma de decisiones para transformar su objeto de dirección: la UEB-FGTMO.

La planificación estratégica puede ser vista como sistema, teoría o concepto, como proceso y como una tecnología para la gestión empresarial. O sea, como objeto de estudio es un ente complejo que requiere uso del aporte de diferentes disciplinas científicas y de las teorías que las soportan. Por lo que la sistematización e integración de los aportes de cada una de ellas en la solución de los problemas de la empresa socialista no se puede limitar a la utilización acrítica de esquemas conceptuales muy rígidamente estructurado. Se necesita actuar estratégicamente, pero para ello hay que pensar estratégicamente.

Esto implica la consideración, como síntesis de esta contradicción, de la existencia de una brecha entre el estado actual y el estado deseado de desarrollo de la UEB-FGTMO en tres dimensiones:

Entre: ¿Cómo se dirigen los procesos organizacionales en la UEB-FGTMO? y ¿Cómo deben dirigirse estos procesos?

Entre: ¿Cómo se trata de dar cumplimiento a los objetivos propuestos por la UEB-FGTMO para cumplir con su objeto social? y ¿Cómo se debe dar cumplimiento a estos objetivos? Entre: ¿Cómo se desarrollan los procesos del servicio de transportación? y ¿Cómo deben desarrollarse estos procesos?

De esta forma en la contradicción dialéctica entre Problema y Objetivo y su síntesis en el Objeto se declara una brecha entre el estado real del objeto y el estado deseado. Se asume también que el desarrollo de los procesos de transportación de la UEB-FGTMO, en tanto se configura en el plano social de las demandas, aspiraciones y necesidades de la sociedad guatemalteca, tiende a dimensionarse en este.

De esta forma la expresión social de este proceso, de los problemas que en el orden de la dirección lo limitan y de la insatisfacción de la sociedad en relación con sus demandas, se expresan en un proceso de capacitación transformador según Izquierdo (2006) o proceso de aprendizaje organizacional según las ideas de (Garzón Castrillón & Fisher, 2008) y (Perlo & De la Riestra, 2005), o las ideas de A. Izquierdo (2006) con su modelo Capacitivo-Transformador-Formativo del personal, que es necesario desarrollar para resolver el problema, cumplir con el objetivo propuesto y transformar el proceso de planificación como objeto principal transformación de la propuesta de la autora.

De esta manera el sujeto que participa en la implementación del sistema de acciones para mejorar la planificación estratégica, al operar con el contenido por métodos y medios adecuados conoce y comprende y entiende la realidad empresarial, incorporando el contenido a su propio proceso de aprendizaje como una necesidad sentida. Al mismo tiempo, al incorporar el contenido, conceptualmente y operar con él en la solución de problemas concretos de la empresa que forman parte de esa necesidad valorada, se incrementa su interés y la motivación para resolver los problemas.

Los modelos más destacados en la literatura gerencial, y de interés de la autora fueron:

- El Modelo del Sistema de la Planificación estratégica, el cual se enfoca más en “qué hacer” que en el “qué lograr”. Como sistema de dirección incluye el análisis estratégico, la planificación estratégica, la implementación (organización y coordinación de las acciones) y el control de gestión estratégico. Y, constituye el objeto de estudio del trabajo desarrollado.

El perfeccionamiento del uso de este esquema requiere de los aportes conceptuales e instrumentales de diferentes modelos existentes y que son aportes de diferentes disciplinas. Entre ellos: Modelo de las “Siete S” de McKinsey, Modelo de las relaciones de Tavistock, Modelo del aprendizaje organizacional y el Modelo de la actividad de la Teoría histórico cultural de la actividad (THCA) para entender con mayor solidez su funcionalidad y las insuficiencias que se manifiestan en su aplicación. Los aportes de la THCA son más profundos porque sustentan o argumenta a uno u otro elemento de los otros modelos.

El Modelo de las “Siete S” de McKinsey el cual orienta a las organizaciones en su labor diaria, tomando como referencia siete factores, los cuales deben ser atendidos de igual manera dentro de una organización. Da una visión totalizadora de la organización empresarial. (Stoner, Administración, 2009, pág. 226).

Su idea central dice que la estructura sigue a la estrategia, no es adaptar las estrategias a la estructura, además de establecer la relación lógica de todos los elementos que intervienen en el proceso de Planificación estratégica. Establecer un nuevo curso de acción o camino obliga a revisar las estructuras considerando que todos los elementos del modelo tienen el mismo nivel de importancia o significados. A veces, por ejemplo, se observa cómo se enfatiza y se prioriza en la producción del servicio y no se atiende adecuadamente la preparación y la atención de las personas para dar un mejor servicio.

El Modelo de las relaciones de Tavistock: La organización se concibe como un sistema socio-técnico. Además de considerarse a la organización como un sistema abierto en interacción constante con su ambiente, la organización también se planea como un sistema socio-técnico estructurado. En el caso analizado señala que la gerencia debe mejorar el uso de las herramientas gerenciales para actuar sobre las relaciones básicas para que la dirección sea efectiva. Se usan las herramientas gerenciales sin correlacionarla adecuadamente en el análisis. (Esquema 2 en el Anexo 11). Este modelo tiene como tarea prioritaria o tarea fundamental establecer el uso de las relaciones de las partes del sistema para el

cumplimiento de la misión. Porque en ella se establece el vínculo real de la empresa con el entorno y base para determinar las naturalezas de las relaciones entre sus elementos constituyentes. Permite, además revelar el centro de gravedad del sistema. Si se actúa de manera efectiva sobre este centro el sistema se mueve como un todo, solo que hace falta establecer una buena dirección hacia el objetivo fundamental.

Modelo del aprendizaje organizacional. Hoy más que nunca se requiere contribuir a un aspecto muy importante de la formación de una cultura económica socialista en las empresas cubanas. La falta de pensamiento crítico para aplicar, no copiar, las indicaciones del nivel superior y para resolver los problemas de la empresa socialista hay que empezar a resolverlo desde la empresa y según sus propias necesidades materiales, económicas y humanas.

La capacidad de aprendizaje organizacional se caracteriza por establecer qué es lo que conocemos, dónde está ese conocimiento, cómo lo podemos utilizar y mejorar nuestra productividad; de la misma forma, cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta en el aprendizaje organizacional, que tan desarrollado está conceptual y operativamente el aprendizaje en las organizaciones y determinar cómo influyen sobre los resultados de la organización. Garzón Castrillón y Fisher (2008:198). (Garzón Castrillón & Fisher, 2008, pág. 198)

El Modelo de la actividad de la teoría histórico cultural de la actividad (THCA). Se basa en la dialéctica materialista, y por ende en los preceptos de nuestra filosofía oficial y de la filosofía marxista, en general, radica en asumir la actividad como la unidad de análisis del comportamiento organizacional y de su dirección. De él se desprende la necesidad de identificar las relaciones de las reglas y normas, de la división del trabajo y la comunidad con el objeto de transformación y la tecnología a utilizar.

Como categoría, y concepto, refleja y permite sistematizar las experiencias desde un nivel más teórico o más conceptual de los resultados de la generalización empírica de muchos estudios de la Dirección empresarial debido a que su objeto se estudia en su desarrollo histórico, en sus relaciones y en su dinámica desde el concepto de trabajo como actividad transformadora del hombre y de los objetos para producir valores de uso. Se establece la unidad dialéctica entre el sujeto, el objeto de la planificación y las herramientas para resolver las contradicciones.

Y se tiene que según las ideas de Gimbert (1995) y Menguzzato (1999): las organizaciones logran crear un valor público diferenciado y sustentable mediante la potenciación (instrumentación) de sus activos intangibles: capital humano, bases de datos y sistemas de información, procesos sensibles y de alta calidad, relaciones con los clientes, capacidad de innovación y cultura organizacional moviendo a los recursos tangibles (la instrumentalización de las estrategias-NR). (Gimbert, 1995, pág. 29), (Menguzzato, 1995)

Del trabajo individual, al grupal y de este a las relaciones concretas de los elementos estructurales. En un primer nivel de aproximación se da la relación entre el objeto dirigido y el sujeto de la Dirección y su unidad dialéctica a dotar de los fines, objetivos y significados a los resultados a obtener mediante la actividad y se tiene la oportunidad de lograr un mayor nivel de motivación y de toma de consciencia de la necesidad del cambio por los sujetos en el proceso de gestión. (Ilustración A en el Anexo 13).

La autora partiendo de los elementos fundamentales de la Filosofía de la praxis del marxismo: el punto de partida, el fundamento, y el objetivo de su análisis se deriva de una situación histórica concreta determinada y de la praxis que la transforma considera que si no hace un análisis estratégico objetivo, realista y no puede saber sus ventajas competitivas y tener un informe que le pueda entregar toda la información de la competencia, de la participación de mercado, de productos y estrategias es difícil poder tomar decisiones con claridad y poder instrumentar e implementar un buen Plan estratégico.

Una organización sea la Empresa de Ferrocarriles Oriente, o UEB Ferrocarriles Guantánamo es una comunidad de personas en la búsqueda de un objetivo común, el cual *no solo está vinculado* a la maximización de las utilidades como puede parecer del discurso oficial del Ministerio de Economía y Finanzas-MEP y de los trabajadores, sino que también, a una misión de servicio y a una función social de la Organización. Es decir, una Organización empresarial es entendida como una entidad de naturaleza social o socio- técnica con una misión social definida en un ambiente determinado que puede ser local, territorial, nacional o global que es el que define su misión. Las organizaciones a la que la autora hace referencia en todo el trabajo son aquellas en las que se transforman recursos humanos, materiales y financieros en resultados, productos y servicios, mediante los procesos de trabajo.

1.3. Diagnóstico empresarial y temporalidad en la UEB-FGTMO. Premisas del análisis situacional del caso en el contexto.

Es decir, los fines del nivel superior direccionan y condicionan los objetivos de la UEB al implementar las políticas y los lineamientos. No hay claridad en asumir conscientemente la división del trabajo entre la OSDE, la empresa y las UEB. Al respecto no pierden vigencia las ideas de C. Marx cuando señaló: “Pero, la división del trabajo es un organismo natural y primitivo de producción, cuyos hilos se han tejido y siguen tejiéndose a espaldas de los productores de mercancías.” (Marx, pág. 286). La misma estructura de la organización superior se reproduce en todos los niveles, pero el resto de los elementos se adaptan a los objetivos concretos de cada estamento del sistema, desde el establecimiento de las políticas del sector del ministerio y el aseguramientos de los programas que sostienen su implementación hasta llegar al nivel inferior del sistema que son las UEB de las organizaciones intermedias.

A mayor socialización de la producción de mercancía: el producto o el servicio, mayor se hace la división y la especialización del trabajo. Pero, en la ejecución de un trabajo complejo se plantea la necesidad de realizar simultáneamente diversas operaciones. El uno hace una cosa mientras el otro hace otra, y todos contribuyen a un resultado que un hombre solo no habría podido alcanzar nunca por eso cada individuo debe conocer y saber desempeñar su rol.

Es decir, se percibe por la autora que en el proceso de planificación que no haya un reconocimiento tácito, interiorizado de los directivos, en cuanto al uso de los indicadores cuantitativos y cualitativos, ni en la caracterización de la situación concreta, ni en la proyección del estado futuro para elaborar las posibles matrices FD-AO, que genera un análisis situacional concreto en y del contexto y del cual se derivan, identifican y seleccionan las estrategias más óptimas. Las estrategias no funcionan.

Si no se realizan un buen análisis situacional del objeto de la dirección, entonces se puede decir que la planificación que se realiza se basa en un objeto abstracto- la representación de la empresa, y que al resultar incompleta porque faltan datos o información para conocer cuál es el Estado y comportamiento real de la empresa- su Estado concreto. No es suficiente el seguir todos los pasos del modelo utilizado, si se obvian la finalidad, el sentido y el significado de cada uno de los elementos

estructurales de la planificación estratégica como actividad y como proceso para producir el cambio.

Luego se puede plantear que se necesita una fuerte motivación para pensar diferente y tener una actitud proactiva e innovadora para desplegar las potencialidades del personal en la UEB-FGTMO en el uso de los recursos disponibles y en las búsquedas de alternativas innovadoras para alcanzar los objetivos misionales. Todo comienza por reconocer las debilidades para ampliarse en el ejercicio y terminar en la plenitud de utilización de la fortaleza en la implementación de las estrategias seleccionadas para lograr la productividad deseada y el desarrollo de la organización considerando las oportunidades y amenazas del entorno socio-económico. Una organización que no sea capaz de aprovechar las oportunidades según sus capacidades para contrarrestar las amenazas en un espacio competitivo desaparecerá o se quedará estancada en el tiempo y sin renovación de personal más idóneo.

La principal fortaleza de la UEB-FGTMO, considera la autora, radica en la administración de un sistema de transporte barato, económico y ecológico que brinda servicio a toda la sociedad guantanamera en todas las direcciones. Y su principal debilidad, radica en su incapacidad como empresa para desarrollar una eficaz planificación agregada del servicio de transporte que brinda: no puede administrar el ingreso sin alterar los precios por las restricciones propias, jurídicas y/o estatales, ni puede administrar la demanda ya que ni tiene precisión objetiva de la demanda real de pasajeros y de cargas por su carácter netamente estacional o intermitente de la mayoría de los servicios que presta.

La cuestión está en si con ser como somos necesitamos ser mejores ¿mejoraremos algo copiando lo que somos? He aquí el error de la DPO, a un elevado e inflexible sistema de indicaciones del nivel superior para cumplir el Plan sin prever el desarrollo organizacional-DO. ¿Somos lo que debiéramos ser?

La manera de mejorar es presentar en una forma amena, no el ser de hoy, sino el *deber ser* que nos orientará en la mejora del desempeño para satisfacer las necesidades de las partes interesadas, incluyendo el desarrollo de las personas en un plazo definido no mayor de tres a cinco años es la definición de la misión y la visión.

Hay que estudiar y valorar los conflictos de las empresas; analizar cada problema en su nacimiento, desarrollo y situación actual; a buscar solución propia para las

dificultades propias se requiere la búsqueda de alternativas de solución más efectivas.

Es verdad que los preceptos científicos para analizar los problemas son unos e inflexibles en sus abstracciones, o que deben serlo por lo menos, los preceptos económicos; pero es también cierto que la realidad empresarial tiene conflictos suyos propios de su época y sus condiciones concretas a los que de una manera suya debe juiciosa y originalmente atender racionalmente, pero con imaginación para desarrollar pensamientos creativos e innovadores para atemperar los preceptos de las teorías formuladas en otros contextos al modelo socialista, a nuestra realidad.

La única manera, de alcanzar con eficacia los intangibles y tangibles de las políticas públicas, de generar los productos y servicios de transporte que disfruta el pueblo con eficiencia, es con pensamientos estratégicos, en prever y anticipar.

La política económica no es economía política, ella debe ser totalizadora de la realidad social al igual que no se pueden aplicar preceptos de la Planificación estratégica correctamente sin considerar los aportes que realizan las diferentes disciplinas humanísticas y técnicas, filosóficas o científicas, políticas y sociales que describen y explican el comportamiento de uno, algunos o todos los elementos del sistema empresarial visto como Sistema. Se necesita un enfoque interdisciplinario en el diseño de las soluciones. Pero, no hay y no puede haber un enfoque interdisciplinario y holístico bien aplicado si no se fundamenta adecuadamente el concepto de Sistema.

Esta idea le permitió a la autora comprender por qué en la literatura científica y académica sobre el sector empresarial está de moda y se utiliza mucho en el plano teórico “La quinta disciplina” de P. Senge, en la que se aborda el problema del arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Aún propuesta desde un pensamiento muy pragmático, es para la autora una propuesta muy objetiva y dialéctica, y vale la pena entenderla en su esencia para transferirla a nuestro contexto, en especial en lo que tiene que ver con la planificación estratégica de las organizaciones. (Senge, 1992)

En el diálogo entre directivos y subordinados no es suficiente dar información o dar perorata sobre todos los objetos o procesos que estén a manos: es necesario relacionar los objetos, exponerlos en cierta confusión amena y ordenada, pensar mucho antes de hablar mucho, agrupar, en una palabra, los objetos de manera que

su presentación y explicación en el diálogo resulte lógica, bien ordenada y provechosa para todos.

Por otro lado, en el socialismo donde predomina la propiedad colectiva del pueblo es una premisa el que todo miembro de la sociedad aprenda a dirigir o a gobernar. La autora considera que la aplicación consecuente de la Planificación estratégica es una manera de orientar el gobierno de la empresa con la participación activa de todos. Cada uno a lo que le toca aportar a los objetivos misionales, pensando y actuando en su puesto de trabajo de manera responsable. Tener autonomía empresarial no es aplicar las concepciones del libre albedrío del hombre, ni pensar solo en las utilidades financieras que brinda el salario. Hay que reconocer que el comportamiento organizacional depende de su alineamiento a las políticas públicas (Esquema 1, Anexo 10). De interrelación entre las políticas públicas y los procesos para el alineamiento de la UEB-FGTMO en el Sistema de transporte: identificar a las partes interesadas, externas e internas de ella como Sistema.

Este esquema 1 se puede utilizar en el proceso de planificación o de evaluación de los objetivos. En primer lugar sirve, aunque la UEB-FGTMO es un establecimiento menos complejo y más pequeño que una OSDE o una empresa, para interrelacionar desde su objeto social su planificación estratégica con las políticas públicas del estado y del Ministerio de transporte muestra su responsabilidad social y mucho más cuando es el ente que interactúa directamente con los usuarios, beneficiarios y clientes de los servicios de transporte en la provincia, base para establecer los indicadores del desempeño empresarial.

La comprensión de este hecho, bien ilustrado sirve como un elemento para fortalecer la identidad del personal con el sector y con las políticas públicas se convierte en un elemento motivador o al menos orientador del alineamiento que hay entre el servicio que se presta y las necesidades de todas las partes interesadas. Idea que debe ser analizada, valorada y compartida con todos los integrantes de la UEB-FGTMO en algún momento del ciclo de la Planificación estratégica.

Hasta ahora la complejidad de la estructura de las organizaciones empresariales ha generado una excesiva centralización, y según la autora, uno de los factores que ha limitado el desarrollo organizacional de las UEB, desde el punto de vista de la subordinación, que solo reducirán los efectos negativos cuando la UEB-FGTMO haga mejor uso de su capacidad de utilizar las facultades que brinda la autonomía

o auto-regulación en la gestión de sus procesos y eso solo es posible cuando tenga desarrolladas sus capacidades humanas y tecnológicas para presentar un buen plan estratégico. Es actuar de manera consecuente según las necesidades reales y las capacidades disponibles para resolver los problemas y mejorar el servicio y con los ingresos mejorar el comportamiento económico-financiero de la organización y de las personas.

Es casi una costumbre en las empresas socialistas de trabajar sin analizar los conflictos para no buscarse problemas o pasar de unos problemas a otros sin pensar en las consecuencias. En la propiedad privada centrada para satisfacer las leyes del mercado el que no rinde se va y no pasa nada o desaparece junto con la empresa. En una empresa con pocas utilidades se produce un impacto negativo en los trabajadores, tanto en lo económico como en lo psicosocial, que se manifiesta, entre otros aspectos en la fluctuación laboral, el absentismo y la apatía, y el deterioro de las instalaciones físicas. ¡El fin de una empresa estatal socialista es contribuir con sus productos y servicios a la prosperidad y sostenibilidad para el pueblo, para todos!

Un ejemplo de conflicto que han experimentado las empresas y organizaciones cubanas es el uso de la DPO y la no utilización del diálogo y la comunicación como vía para resolver el conflicto que se da en su aplicación de la DPO como parte del proceso de dirección. Ella debe orientar y facilitar la participación de todos, se elaboran objetivos, se establecen planes e indicaciones, pero siempre queda limitado el rol de los sujetos que ejecutan las actividades o del directivo que por lo general no controla bien o lo hace exageradamente por querer cumplir el plan indicado. (Fernández Caballero, 1996), (Gutiérrez Castillo, s/d),(Lemes Fernández, 1997)

Los sistemas (conjuntos de procesos y subprocesos integrados en una organización) son difíciles de comprender, amplios, complejos y confusos; con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas funcionales, departamentos y puestos implicados. Escoger un Modelo puede dar la oportunidad de organizar y documentar los datos, la información y el conocimiento sobre el sistema a transformar.

Es sabido por todos que el ferrocarril (del latín ferrum, «hierro», y carril) es un sistema de transporte terrestre de personas y mercancías guiado sobre carriles o rieles. Se trata de un transporte con ventajas comparativas en ciertos aspectos,

tales como el consumo de combustible por tonelada/kilómetro transportada, la entidad del impacto ambiental que causa o la posibilidad de realizar transportes masivos, que hacen relevante su uso en el mundo moderno. Solo el predominio del mercado ha limitado el uso de las capacidades y potencialidades del transporte por ferrocarril, ya sea de cargas o de pasajeros. La racionalidad y efectividad de su uso y el mejoramiento de la calidad del servicio pueden compensar significativamente las limitaciones que genera el factor tiempo en la prestación del servicio en este tipo de transporte.

El ferrocarril forma parte del Sistema de Transporte en Cuba, y como en todo el mundo, permite y realiza el transporte de personas y una gran diversidad de mercancías del lugar donde se encuentran al lugar donde quieren ir o donde son necesarias para los usuarios y clientes.

En la actualidad se emplea una conjunción de medios (marítimos, carreteros, ferroviarios, entre otros) actuando coordinadamente para este fin en la cadena puerto-transporte y economía interna. Una de las ventajas del ferrocarril en relación con otros tipos de transporte es consumo equivalente en litros de combustible por pasajero*100 km o carga*100 km en la transportación masiva.

Además, de la infraestructura ferroviaria incluye todas las instalaciones y edificaciones necesarias para el funcionamiento del ferrocarril: estaciones, vías, puentes y túneles, sistema de señales y comunicaciones, infraestructura de bloqueo de trenes y guiado, agujas, y otros. Todas ellas requieren del componente humano o del agente social.

Luego se tiene que el análisis del estado real requiere de una mirada al pasado sobre la base de su historia y del análisis de control y evaluación—los resultados empresariales alcanzados, lo que suele ser una cuestión compleja, en particular por las dificultades que presenta en muchos casos la definición precisa de los mismos o las carencias o la baja disponibilidad del registro histórico. Es costumbre utilizar los indicadores del nivel superior de manera acrítica y ahí mismo se empieza a perder la identidad y la autonomía por no ser capaces de realizar con efectividad una reflexión estratégica. No es lo mismo caracterizar el estado ideal, a nivel teórico que caracterizar el estado real.

Es por eso que una de las habilidades esenciales de los directivos tiene que ver con las conceptualizaciones, con las ideas y los modelos mentales que tenga acerca de la organización como sistema y todos sus procesos fundamentales.

Sin embargo, y más allá de las dificultades técnicas, la tarea de controlar y evaluar los resultados de la UEB-FGTMO requiere contar con informaciones sobre la calidad y la cantidad de los mismos, luego comparar tales informaciones con algún tipo de estándares de resultados –es decir, controlar- y, finalmente, hacer lo propio utilizando ahora patrones valorativos, que serán las necesidades o expectativas de los usuarios o los auditores externos que se hallen en capacidad para juzgarlos, lo cual constituye la evaluación tanto a lo interno como a lo externo para la toma de decisiones.

Ya se menciona que en el Mapa de proceso de la UEB se colocaron en los procesos de apoyo a las estructuras, y por lo tanto las interrelaciones entre ellos como procesos se diluyen en el esquema sin llegar a los procesos reales y este último deja de cumplir su función básica en la gestión de la calidad. (Camisón, Cruz, & Gonzalez, 2006)

La autora se preguntó, y también al Director de la EUB-FGTMO ¿Por qué si en la empresa hay planificación estratégica; planes anuales y mensuales; planes individuales, entonces, no se logra que todas las áreas sean eficientes y eficaces? ¿Por qué hay indicadores que de manera sistemática no se cumplen? Si la planificación estratégica se hizo correctamente, entonces una de las posibles causas se debe encontrar en el Control de Gestión que no ha podido delimitar o caracterizar los estados reales del resultado y del trabajo de las áreas.

¿Por qué control de gestión? Porque es función del control asegurar que la gestión de una Organización empresarial, la UEB-FGTMO, y sus resultados, se orienten de acuerdo con las líneas estratégicas definidas en la planificación estratégica. Y que se reflejó en el orden y disciplina de los actores en la misma. Es imprescindible el control para la dirección porque:

- Hay que conocer el estado de un entorno externo siempre cambiante (regulaciones, competencia, mercado, proveedores, entre otros.) y dinámico: como expresó el director de la UEB-FGTMO en un documento “el queso se está moviendo” y se está escapando por la rigidez estructural que limita la flexibilidad y el dinamismo para el actuar.
- Para establecer las capacidades y limitaciones de la Organización (funcionarios y empleados, recursos materiales, financieras, capacidad de gestión.)
- Es necesario lograr un alineamiento y coherencia a través de la Organización.

Los términos información, control y evaluación, son los ejes sobre los que pivotan expresiones tan cotidianas como “control de gestión”, “evaluación de resultados”, “evaluación del desempeño de la gestión” “información de control” o “información de gestión”.

También conceptos como eficiencia, eficacia, calidad y efectividad se hallan estrechamente relacionados con ellos, aunque asociada a los procesos. Hoy en vez de resultados, se habla de utilidades, expresión de que se está cambiando la filosofía de la empresa socialista, pero sin control del cambio todo pudiera ser un fracaso. El cambio de mentalidad hay que verlo desde la unidad de la relación de las fuerzas productivas con las relaciones de producción en su esencia y luego seleccionar la tecnología más apropiada para materializar estas ideas.

Resulta necesario, por lo tanto, tomarlos como punto de partida del análisis. Los datos se caracterizan generalmente por expresar un conjunto de hechos respecto a diferentes eventos y fenómenos que suceden en una organización. A veces, son un conjunto de números, que carecen de significado intrínseco por sí solos. Son generalmente un conjunto de valores objetivos y solamente describen un hecho y por lo tanto no aportan bases para crear juicios de valor y aunque pueden de alguna manera justificar la acción, no ayudan a la toma de decisiones estratégicas por sí mismo si se sacan del contexto. El dato es de esta es manera anterior a la información y al conocimiento.

La información es algo que requiere la aceptación del receptor y que por lo general el emisor ha intentado estructurar previamente como un conjunto de datos para que impacte, para que verdaderamente informe de una forma determinada. Pero, la información por si sola todavía no es suficiente para concretar la acción, se necesita una herramienta en forma de indicador que muestre si se está alcanzando los objetivos.

Las ideas existentes y la extensión generalizada del uso del Mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral, los trabajos de Kaplan y Norton (1996) corroboran estas ideas, pero siempre asociada y enmarcada su efectividad en una buena concepción teórica e instrumental de la Planificación estratégica.

El control de gestión, en consecuencia, consiste en un nuevo tipo de información que resulta de la comparación entre patrones técnicos y datos de la realidad empresarial, de manera tal que estos datos puedan ser interpretados como estados particulares dentro del esquema en que se encuentra el patrón. Cambio en el

patrón generan conflictos y estos a su vez generan sus problemas y sus soluciones si se considera la crisis como una oportunidad y no como una amenaza.

El conocimiento de una organización en su conjunto consta de datos, información, conceptos y experiencias, que se deberían poder resumir en un determinado tipo de indicador: las capacidades humanas para usar la tecnología disponible.

El conocimiento de la UEB-FGTMO como sistema brinda ayuda a interpretar y analizar un conjunto de indicadores por áreas o responsables referentes a hechos puntuales para actuar y tomar decisiones en cada estamento de la organización, pero hay que sistematizarlo, integrarlo y generalizarlo.

Es decir, el control de algo incluye más que las informaciones en que se basa; controlar significa verificar los hechos (mediante el registro de tales informaciones), de manera que sea posible compararlos con algún patrón técnico de referencia. La evaluación, algo más que el control: implica, además, juicios de valor explícitos o implícitos. Evaluar es comparar tales informaciones contra patrones de referencia valorativos de cualquier aspecto de la organización.

Las evaluaciones dicen cosas tales como si algo es bueno o malo, si sirve o no sirve, si responde o no a las expectativas, mientras que los controles hacen referencia al estado de determinadas características de lo que se controla tanto en intervalos de tiempo definido como en su dinámica, en el monitoreo.

La fragmentación que generan los diferentes sistemas de control debe ser resuelta desde la planificación estratégica. Sino cada una de las áreas velará por los suyos, obviando que la empresa es un sistema y todos los elementos están concatenados e interrelacionados. Puede tener un sistema de planificación estratégica perfecto, pero si no se prepara al personal para instrumentalizarlo se vuelve al desastre organizacional. En la política de la empresa se habla de la informatización, sin embargo, no existe un Sistema Automatizado para la toma de decisiones (SATD) y la infraestructura informática existente no ha logrado su utilización plena.

En resumen, el uso efectivo de la filosofía de la Planificación estratégica con sus técnicas y procedimientos brinda a los directivos y funcionarios la oportunidad de desplegar su liderazgo en la acción directiva. Bien señala el director de la UEB-FGTMO que “Los líderes motivados y con ganas de hacer las cosas conducen a los trabajadores al éxito” en un documento de trabajo de la UEB-FGTMO, pero si utilizan las herramientas conceptuales, humanas y técnicas adecuadamente. La responsabilidad asumida lleva a un liderazgo por el cargo, pero el desempeño en la

acción convoca a la participación de todos en la empresa. Entonces, hay que cambiar, pero no cambiar por cambiar espontáneamente. Hay que convencer a las personas para enfrentar el cambio para mejorar, pero las palabras conmueven, pero el ejemplo arrastra, decía el Ché.

Conclusiones parciales del Capítulo 1

Con todo el análisis desarrollado la autora considera que la Planificación estratégica es un elemento del proceso de Planificación estratégica que permite a los directivos o gerentes de las organizaciones empresariales ordenar sus objetivos e instrumentarlos para hacerlos operativos (DPO) en su implementación por medio de programas y proyectos de acciones. Los elementos que destacan casi todos los autores consultados son:

- La Misión y Visión de la UEB
- El diagnóstico, retrospectivo, circunspectivo y prospectivo
- Los objetivos
- Las metas e indicadores
- Los proyectos definidos y priorizados. Su no utilización limita un tanto la relación entre la ejecución de lo planificado y el presupuesto anual de la organización.

CAPÍTULO II. PROPUESTA DE UN SISTEMA SISTEMA DE ACCIONES PARA LA MEJORA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

En este capítulo se desplegará el contenido de la concepción de la autora que sirvió de fundamento a la propuesta presentada. El sistema de acciones se instrumenta e instrumentalizará desde el concepto de un proyecto de investigación-participativa en calidad de intervención del área de Recursos Humanos en el proceso de gestión de la empresa UEB-FGTMO.

2.1. La planificación estratégica en las empresas socialistas. Conceptos y definiciones

Al analizar y reflexionar sobre el comportamiento de la planificación estratégica como problema teórico práctico en las empresas cubanas se identificaron logros e insuficiencias y también se estableció el aporte de la THCA para integrar y visualizar los elementos que aparecen en la actividad humana, se desarrolló el diagnóstico situacional de la UEB-FGTMO se identificó, que en una primera aproximación fenoménica de la realidad, que las principales manifestaciones de los problemas están asociadas a:

1. Disciplina y organización
2. Personas preparadas y con la voluntad de enfrentar los cambios del momento
3. Conocimiento y preparación de cuadros y trabajadores para la participación
4. Mentalidad económica, no estamos autorizados a gastar más de lo que ingresamos
5. Hacer el trabajo con eficiencia y calidad, nos falta efectividad
6. Carecemos de conocimientos contable- financieros, aspectos esenciales para la nueva etapa
7. Desterrar el tradicionalismo y la inercia: siempre lo he hecho así, hay que cambiar, modificar sobre la experiencia para obtener mejores resultados

A simple vista se puede percibir que si estos son los indicadores de factores que se pueden extraer de la constatación de los resultados concretos del desempeño de la UEB-FGTMO es evidente que la implementación de la Planificación estratégica como tecnología gerencial en ella no ha sido efectiva.

Y por lo tanto con el análisis de estos elementos se puede pasar de la percepción de la situación histórico-concreta, desde una elevada cantidad de datos e

información a otro nivel de abstracción que permita la modelación de la situación concreta a través de conceptos más teóricos que permitan no solo describir o interpretar los que se poseen, sino de proyectar el futuro a mediano y a largo plazo con mayor precisión.

Sin embargo, su esencia, se puede valorar desde el concepto de la actividad humana como categoría fundamental de la THCA por lo que se puede percibir que en cada actividad humana las acciones del sujeto, individuos, grupos y organizaciones, siempre están dirigidas a un fin, su alcance o intencionalidad depende de la necesidad del sujeto y su logro, depende de las condiciones concretas en las cuales desarrolla su actividad. Este análisis, como es frecuente llamarlo estratégico, desde la representación identificada en el fin planteado establece un propósito donde describe el estado a alcanzar y luego las metas o resultados con objetividad y según sus capacidades disponibles o a gestionar.

La planificación estratégica como herramienta para alcanzar los objetivos misionales. Así en una organización como sistema aparecen los objetivos: el estratégico, el táctico y el operativo y el uso de uno u otro término como objetivo, propósito y metas o sin reflexionar en su significado en el contexto en que se elaboran.

En el capitalismo el mercado, y la ley del valor, regulan el comportamiento de las empresas, en la sociedad socialista más organizada la dirección es consciente. De esta manera se tiene que la Dirección o la Gerencia de la empresa establece los objetivos estratégicos, las estructuras funcionales trabajan los aspectos tácticos, las acciones concretas de estas estructuras para que se alcancen los objetivos estratégicos de la organización y la estructura operacional está asociada a las operaciones concretas de cada una de las acciones, que es donde se produce el qué, el producto o servicio que satisface una necesidad de los consumidores externos e internos o de las partes interesadas (Gobierno, empresas y organizaciones sociales e inversionistas). (Cuadro 1 del Anexo 8)

De la idea expresada se pueden revelar dos consideraciones trascendentales para entender la necesidad del enfoque de sistema y el enfoque de proceso en la planificación estratégica, pero aplicado de manera dialéctica.

Cuando se abandona esta ilusión de lo que es y de lo que debe ser se pueden construir “organizaciones inteligentes”, donde las personas expanden continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde se cultivan

nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto sería lo ideal para la empresa socialista. Si la propiedad es colectiva la participación real debe ser colectiva, consciente y no solo declarativa de las regulaciones existentes. Cuántas veces el Presidente M. A. Díaz Canel ha señalado que hay que hacer un análisis crítico de las insuficiencias que tenemos, del rol de las diferentes estructuras de la empresa, pero también hay problemas con la interpretación de las normas jurídicas que se están implementando en el país. Desde la alta dirección hasta el trabajador más operario de la empresa.

Las empresas socialistas que cobrarán relevancia en la actualidad, impacto y pertinencia, solo serán aquellas que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización mediante la gestión de la cultura organizacional. Debe ser cualitativamente superior a la empresa privada o capitalista, y en un futuro se alcanzará los cuantitativos.

Las experiencias empresariales japonesas sirvieron de base a muchos de los modelos de gestión empresarial que hay aparecen en la literatura sobre la Planificación estratégica, el Comportamiento organizacional, la Gestión de la calidad y la Gestión del conocimiento y otras, por ejemplo que aparecen en muchas de las fuentes bibliográficas utilizadas en los diferentes cursos de Maestría de Dirección de la Universidad de Guantánamo y que le ha brindado a la autora la posibilidad de ampliar sus horizontes en el campo de la dirección al mismo tiempo que debido a la Covid-19 no le haya sido posible llevar a plenitud el estudio necesario de todas las fuentes disponibles.

Si se puede notar de los anexos del trabajo que en la literatura utilizada se muestran muchos modelos y teorías, muchas técnicas y procedimientos que se conocen, pero que en nuestro contexto no se aplican consecuentemente desde su esencia ni desde su filosofía. Por supuesto, que sobre estos aspectos se puede escribir mucho o poco, pero es significativo que se hable de dirección o de planificación en muchos textos y artículos sin hacer referencia ni a C. Marx, F. Engels o V.I. Lenin. A veces, en las obras de autores consultados, se toman ideas o pensamientos como cita de Fidel, el Ché o de Raúl como argumento sin un análisis profundo del sentido o significado intrínseco que tiene para el sujeto. Cuando se entiendan, se cambiará el modo de comportarse.

Cualquier tarea de planificación requiere una transición de los dados o conocidos sobre el estado del sistema a los desconocidos siempre conlleva a establecer la conversión de los opuestos fijados.

Si conocemos el estado –Estado A- de la empresa, si las características cuantitativas y cualitativas o sus parámetros son dados y necesitamos alcanzar el - Estado -B- que es expresada, B mediante las características de Estado no A- única opción para identificar las contradicciones externas o internas del sistema empresarial. La búsqueda del término medio conduce inevitablemente a establecer el fin, el objetivo, la meta como única manera de resolver esta contradicción, sin embargo, el estilo predominante en la dirección, aunque se declare como DPO o DE es utilizar las indicaciones o los modelos como recetas en vez de análisis estratégico de la situación polémica del objeto desde las contradicciones.

Y como es aún desconocido ese Estado B-como deseado y necesario para el desarrollo organizacional, entonces esto significa que en el tiempo será, solo se puede decir que este es un no- A. Pero ¿qué es esto aparte de ser un no Estado-A? Esto es para lo que necesitamos hallar una transición o un puente para que el no-A sea el Estado deseado. La transición de un estado al otro-del “Estado A” al “Estado No-A”- puede ser consumada solo a través de un “vínculo mediador”, a través de un medio término de la deducción, a través de un tercero, en este caso es el objetivo que se constituye en la base de la planificación estratégica como herramienta de gestión al definir cuál será el estado B deseado.

La planificación estratégica se convierte en el andamiaje o mecanismo necesario para alcanzar la misión enmarcada desde una visión de la empresa. Es decir, en el medio de transformación del sistema para llevarlo al cumplimiento de su misión y trabajar para el alcance de su visión. La PE como tecnología conlleva al surgimiento de un conflicto, que aún no es un problema, ni su solución, pero es su punto de partida. (Anexo 15)

El análisis de esquema 4 del Anexo 15 permite inferir que la transformación (gestión del cambio) porque es importante reconocer el rol de la misión y la visión en la gestión empresarial sin ella el cambio es espontáneo, aspectos que muchas veces se dan o se describen sin aplicar un pensamiento estratégico adecuado. Es decir, declarar estratégico cualquier objetivo sin comprender su esencia, o por el facilismo de copiar y pegar de la planificación del nivel superior.

Es pertinente señalar que la autora, oído el criterio del tutor, considera que en la actualidad el principal problema en la aplicación de las herramientas de la planificación estratégica en las empresas cubanas, incluyendo dentro de ellas la UEB-FGTMO es el cambio de mentalidad de los directivos y por otro lado hay tal cantidad de modelos en boga y herramientas disponibles para su implementación que se optó por hacer énfasis en las capacidades conceptuales para escoger las herramientas más apropiadas a las condiciones de la empresa.

Es decir, se analizó cada elemento del Esquema 3 del anexo 12, para identificar las actividades y acciones pertinentes para desarrollar el análisis y determinar de manera delimitada el campo de acción del trabajo.

Se considera que las insuficiencias que se dan en los elementos reguladores, los aspectos señalados en la ilustración 1 con un cuadro, del diseño e implementación de las estrategias o la gestión nacen desde las conceptualizaciones de los demás términos que aparecen en ella.

Valorando la actividad humana -el trabajo - C. Marx aclara muy bien que:

“Al final del proceso de trabajo, brota un resultado que antes de comenzar el proceso existía ya en la mente del obrero; es decir, un resultado que tenía ya existencia ideal. El obrero no se limita a hacer cambiar de forma la materia que le brinda la naturaleza, sino que, al mismo tiempo, realiza en ella su fin, fin que él sabe que rige como una ley las modalidades de su actuación y al que tiene necesariamente que supeditar su voluntad. C. Marx, El Capital. Pag. 516

Esta visión de la actividad de C. Marx se reduce a describir el comportamiento del trabajador. Pero es por esencia el núcleo de cualquier actividad humana. Tal como se presenta en el esquema del anexo.

La Planificación estratégica es una filosofía y una actitud, una forma de vida y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección empresarial.

La planificación estratégica es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo identificando metas y objetivos.

Además, la planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el

entorno externo e interno. Los cambios del entorno se refractan en las organizaciones y se perciben según las capacidades de ellas. Hay una reacción al estímulo del entorno, pero esa reacción no puede ser por instinto. Se pudo percibir un ejemplo de ellos en las distorsiones en los precios de los productos y servicios cuando se elevaron los salarios por la Tarea Ordenamiento.

La planificación estratégica es resultado de un proceso mental, de un ejercicio intelectual basado en un pensamiento crítico que es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a la realidad concreta de la empresa, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas aplicadas a priori y mecánicamente. Encierra en sí la unidad del pensar y actuar que se refleja en las decisiones tomadas y transpuesta al Plan estratégico.

El proceso de planificación estratégica es una articulación dinámica de cuatro momentos que se repiten constantemente, en cualquier orden, con distinto contenido, en distintas fechas y en contextos situacionales diversos. El momento explicativo que explora la realidad teniendo en cuenta el presente, pero articulado con el pasado y el futuro (“es”, “fue” y “tiende a ser”, el momento normativo que se concentra en el diseño para proponer como debe ser nuestra realidad y asumir esa norma como un compromiso; el momento estratégico que articula dialécticamente el debe ser con el puede ser y el momento táctico operacional que es el momento del hacer señala Matus (1987, pág. 367).

La cotidianidad de las organizaciones no se encuentra atravesada solo por problemas. También están las fortalezas, las certezas, los aciertos y la experiencia. Sin embargo, se puede constatar que existe una tendencia a anteponer las soluciones a la explicación o entendimiento de las situaciones sobre las cuales debemos intervenir. Y es en este ejercicio simplificado que se reduce la calidad del análisis estratégico sobre la porción de realidad donde se está trabajando.

Los problemas denuncian con claridad la brecha existente entre lo dado y lo deseado, y la capacidad de modificación de los mismos por un agente determinado, define la pertinencia o no de una estrategia. Y es allí donde radica la potencialidad de la operación propuesta por esta dimensión del análisis y formulación de estrategias. Reconocer y fortalecer la vinculación entre la identificación y análisis de problemas con la definición de la estrategia de un proceso planificado. Por lo tanto, la planificación desde esta concepción es una

mediación entre el conocimiento y la acción que debe ser capaz de seguir los cambios de la realidad para mantener su vigencia (Matus, 1987: 367).

En esta situación, aparece el pensamiento dialéctico cuando casi nos olvidamos de la Filosofía, y por eso como señala Ilienkov:

“La dialéctica, por eso, se convierte en una necesidad socialmente condicionada que imperiosamente exige su satisfacción, precisamente en una época de virajes radicales, allí donde los hombres se encuentran ante la tarea de desenvolverse conscientemente en medio de las condiciones de su propia vida, de concientizar racionalmente, es decir, de comprender qué es lo que ocurre a su alrededor y por qué todo lo que hasta ayer parecía sólido, fuertemente establecido, resulta (y no de vez en cuando, sino a fuerza de alguna fatídica necesidad que diariamente y a toda hora se entromete en todos sus cálculos y planes) vacilante, inestable, engañoso...” (Ilienkov, 1987, pág. 129)

Por lo tanto, el movimiento de la planificación estratégico situacional, oscila entre el análisis de la situación inicial que da origen al proceso de planificación, el ejercicio de prognosis sobre la situación futura latente en caso de no mediar intervención alguna, y la construcción de la imagen objetivo que defina que se quiere lograr una vez que la intervención ha sido planificada y gestionada. Es responsabilidad del dirigente superior, del Director que esto se haga con calidad.

El Ché señalaba permanentemente que “El cuadro, pues, es un creador, es un dirigente de alta estatura, un técnico de buen nivel político que puede, razonando dialécticamente, llevar adelante su sector de producción o desarrollar a la masa desde su puesto político de dirección. (Guevara E. C., 2006, pág. 156)

En la Planificación estratégica es trascendental considerar que la misión establece el vínculo directo de la organización con sus partes interesadas, desde el ciudadano común que disfruta de los servicios, el trabajador que lo presta hasta los organismos de la administración central de estado-OACE que establecen las políticas públicas, mientras que la visión muestra cual es el desarrollo organizacional DO- que se quiere alcanzar para tener mayor eficiencia y efectividad en el cumplimiento de la misión.

2.2. Caracterización de la situación actual de la UEB-Ferrocarriles Guantánamo

La implementación de planificación estratégica en la unidad empresarial de base Ferrocarriles Guantánamo no alcanza de manera integral el cumplimiento de los objetivos, actividades y tareas trazadas a pesar que la unidad ha presentado resultados económicos favorables. Luego es necesario precisar los factores que ha limitado su desempeño en los últimos años.

La UEB-FGTMO es una consecuencia de la continuidad del proceso de mejoramiento de la gestión empresarial implementado en los ferrocarriles, que comenzó el 18 de abril del 2011, cuando se aprobaron los lineamientos del PCC y teniendo como referencia la proyección Estratégica para los años 2016 al 2021 de la Unión de Ferrocarriles de Cuba, que abarca el sistema ferroviario se establecieron objetivos, las actividades y tareas de responsabilidad directa e indirecta para su materialización, responsabilizándose a los directivos del sistema en todos los niveles de dirección con la organización y dirección del proceso de implementación de las acciones que respondieran a los 313 lineamientos, como sector se dan tratamiento directo a los 4 contenidos en el capítulo X política para el transporte donde solo cuatro son referidos directamente al ferrocarril, constituyen la tarea política más importante, siendo la prioridad de todos los consejos de dirección y los trabajadores en el ferrocarril.

La Unidad Empresarial de Base Ferrocarriles Guantánamo se crea el 12 Agosto del 2012 por resolución perteneciente a la Empresa Ferrocarriles Oriente fue creada por la Resolución N° 155/79, su sede principal se localiza en Paseo / los Maceo y Moncada en la ciudad de Guantánamo.

Tiene como principal objeto social la trasportación de carga y pasaje, para ello cuenta con la siguiente estructura, 6 grupos de trabajo o departamentos administrativos, una Base de Trenes, un Establecimiento, un Centro de Carga y Descarga y dos Agencias de Expreso, al analizar los resultados del trabajo realizado del año 2019 se puede plantear que el mismo no logró la expectativa deseada, si se tiene en cuenta que el cumplimiento de itinerario, por ejemplo como principal indicador se comportó deficientemente. Más cercano en el tiempo, en el 2020 todo estuvo afectado por la Pandemia Covid-19.

La Dirección de la UEB-GTMO, ha venido desempeñando un trabajo sostenido con el Sistema de Dirección por Objetivo-DPO- basado en la planificación estratégica, presentando fluctuaciones en el nivel de cumplimiento de sus objetivos y metas, debido a la obsolescencia de sus equipos ferroviarios, con más de 60 años de explotación; la inadecuada preparación de algunos de sus directivos en temas económicos y ferroviarios, lo que unido a una deficiente evaluación del desempeño individual limitan la efectividad de la planificación estratégica en gestión empresarial y el logro de los resultados deseados; el plan de pasajeros se incumple en un 70%, la transportación de carga se incumple en un 60%, a pesar de que se incumplen los ingresos no se deterioran los gastos, el plan de trenes se cumple en un 82 por % debido a las cancelaciones de trenes, la transportación de pasajeros actualmente es deficiente, que junto a la transportación de carga es la actividad fundamental de la unidad, con una inestabilidad de sus servicios en un 60 % que todo esto es debido a la baja disponibilidad técnica, falta de casilla, falta de coches motores y locomotoras para la transportación de viajeros, que de un plan de 577 M/P a transportar se transportaron 407 M/P, de igual manera no se cumplen otros indicadores de eficiencia como son el tráfico y la distancia media. En el orden financiero existen cuenta por pagar envejecida con más de 30 días, y cuenta por cobrar con 30 y 60 días de envejecimiento, no se nota un accionar por parte del departamento comercial, lo que denota una gestión comercial deficiente. De igual manera se incumple el ingreso que de un plan de 10.8 MM/P tuvo un real de 8.0 MM/P para un 80 %. Es decir, resulta una entidad improductiva

A partir de los elementos expuestos relacionados con el entorno en que se desenvuelve la UEB-GTMO y las insuficiencias a su vez identificadas como síntesis de diferentes inspecciones, verificaciones, otras, de la deficiencia que impiden una buena gestión es la falta de preparación del personal indirecto al movimiento de trenes, aún queda, mucho por hacer para reducir las quejas de la población en las rendiciones de cuenta a los delegados y en despachos con el mismo. La mayoría basada en la prestación de servicio de transportación de pasajeros, esa era y es una tarea aún pendiente de resolver hoy en la UEB- F GTMO.

Como resultado de la política de la Unión de Ferrocarriles de Cuba-UFC para la mejora del parque de equipos ferroviarios en 2017 tiene una inyección de nuevas tecnologías como son, la entrada de las locomotoras chinas las DF7G-C que son de mayor porte y las DF7K-C de mediano porte, las que se utilizan en los trenes de

cargas y los trenes de viajeros de larga distancia y coche motores ruso CB-10 para la transportación de pasajeros para la zona sub-urbana y rural.

Actualmente la unidad ha aumentado considerablemente el confort en los trenes nacionales y la eficiencia en los servicios que presta con la entrada de nuevos equipos, principalmente con la entrada de los nuevos coches de viajeros de fabricación china. A raíz de esto se simultanean dos condiciones. Uno el mejoramiento en el confort de los coches de viajeros de trenes de larga distancia y el otro, la remuneración salarial de los trabajadores. Por lo que se revela cierto crecimiento en el servicio de transporte de pasajeros y de carga. No obstante, persisten insuficiencias que limitan que la UEB-FGTMO alcance el resultado deseado, por estas razones se propone el sistema de acciones para lograr efectividad en la implementación de la planificación estratégica o sea en la gestión empresarial de la UEB-FGTMO con eficiencia y efectividad.

En el balance del año 2019 muestran una serie de indicadores de resultados de la UEB-FGTMO donde ninguno alcanzó más del 90% de cumplimiento, programación de trenes solo alcanza 81,5%, las salidas en tiempo se cumple al 87,0% y las llegadas se cumplieron a un 86,4. En el informe se enfatiza en una situación concreta: la baja disponibilidad de equipos por parte de los Talleres y se señala que debemos seguir trabajando de conjunto con el objetivo de alcanzar mejores resultados y prestar un mejor servicio a la población.

Este incumplimiento trajo consigo que la transportación de pasajeros se cumpliera al 95.7%, lográndose transportar un total de 508318 pasajeros de un plan de 531039, dejándose de transportar un total de 21681 pasajeros aproximadamente.

La transportación de carga se cumple al 64.9%, el ingreso al 93%, dejándose de transportar 8640 toneladas de cargas, de ellas 144, por falta de equipos, la transportación de piedra se cumple a un 8.4% dejándose de transportar 7158 toneladas aproximadamente y con el MINFAR se cumple al 58% por falta de material para su arrastre.

En tal sentido se resaltan en el Balance que los resultados comerciales alcanzados en el año 2019 no han sido buenos. En el 2020 no cambia mucho la situación. Si los parámetros económicos financieros del proceso fundamental de la UEB-GTMO es lógico que, si la productividad es baja, los ingresos son bajos y por lo tanto los beneficios para los actores de la entidad es normal que sean bajos.

La actividad del Expreso se ha visto afectada en todas las Estaciones del tramo con la transportación de bultos a partir de la no entrada del tren nacional, y la no corrida de casillas estables para este servicio, la actividad comercial ha presentado dificultades objetivas, pero es necesario mayor atención a esta actividad. Atendiendo que es la columna vertebral de la Misión de la UEB.

En cuanto a la actividad de Gestión de Tráfico se comportó al 89.0 % de un plan de \$ 54 789.60 pesos, arrojó un real de \$ 48 803.73 pesos. En la actividad comercial, contamos con 8 accesos comerciales, para la descarga de equipos ferroviarios. Comercializadora de Cemento, CUPET, Unidad 621, 637 y Nicaragua, Salina Frank País y Salina Joa.

El año 2021 se ha perfilado como un periodo muy complejo para la economía cubana, lo cual influye directamente en los propósitos y objetivos a lograr en esta etapa por parte de la UEB-FGTMO.

La implementación de la Tarea Ordenamiento Monetario, la persistencia de la pandemia de la COVID- 19 y las limitaciones económicas financieras que inciden en el proceso productivo y de servicios en otros sectores de la economía obviamente influirán de manera directa en el desempeño y los resultados de la UEB-FGTMO.

Dentro de las cuatro prioridades establecidas por la Dirección de la UEB-GTMO se destaca:

Realizar análisis del Balance de carga y capacidad de la Empresa y las UEB asociadas que permita la reorganización de la estructura existente y reconfiguración de la plantilla a las nuevas condiciones, además de la ejecución de un proceso de perfeccionamiento del funcionamiento de la organización y la necesaria evaluación de la idoneidad demostrada de cuadros, funcionarios y trabajadores y por supuesto, que esta situación no se puede separar de la gestión económico-financiera de los procesos.

- Ejecutar el estudio organizacional de la UEB-GTMO.
- Realizar balance de carga y capacidad de cada puesto de trabajo.
- Hacer propuesta de la estructura funcional de la UEB-GTMO.
- Diseñar los nuevos sistemas de pago a destajo, que permita evaluar a cada trabajador individualmente.
- Diseñar, discutir y aprobar el Reglamento de la repartición de Utilidades trimestralmente.

- Actualizar el Convenio Colectivo de los trabajadores.

Es criterio de la autora que esta prioridad constituye el soporte de las restantes 3, aunque una de ella encierra el meollo de la estrategia empresarial, pues abarca el cumplimiento de la misión y la construcción de la visión al describirse el logro de la vitalidad de la Empresa como organización empresarial.

Luego del análisis de la situación y de las prioridades de trabajo para el año 2021 se puede decir que hay insuficiencias o carencias en los directivos para aplicar la Planificación estratégica en la UEB-FGTMO al plantear como una prioridad el objetivo estratégico, el cumplimiento de la misión, principio y fin de la planificación desde la reflexión estratégica. A primera vista, en una primera aproximación, la productividad de la UEB-GTMO está condicionada por las capacidades del personal o fuerzas de trabajo, el capital disponible y la gestión empresarial.

En el documento de trabajo que se elaboró como resultado del diagnóstico, el banco de problema 2021 de la UEB-GTMO, se especifican los problemas y trabas que debe resolver la empresa: disciplina y organización, personas preparadas y con la voluntad de enfrentar los cambios del momento, conocimiento y preparación de cuadros y trabajadores, mentalidad económica, no estamos autorizados a gastar más de lo que ingresamos, hacer las cosas con eficiencia y calidad, nos falta efectividad, carecemos de conocimientos contables financieros, aspectos esenciales para la nueva etapa, desterrar el tradicionalismo y la inercia: “siempre se ha hecho así”, hay que cambiar, modificar sobre la experiencia para obtener mejores resultados.

Es evidente que se describen situaciones concretas percibidas por los participantes en este proceso, los actores, pero al analizar la situación con mayor profundidad se percibe la falta de cierto nivel de sistematización ya que se señalan siete aspectos que pueden ser reducidos a tres elementos esenciales: preparación del personal en diferentes aspectos de la dirección del sistema dirigido-la UEB-FGTMO, la gestión del personal y la cultura organizacional.

La autora, luego de valorar las ideas de Kaplan, Norton y colaboradores en los trabajos: “Poner el CMI a Trabajar” (R. & Kaplan 1993) y “El CMI: trasladando la estrategia en acción” (Kaplan y Norton 1996) de que la principal barrera que ha limitado el desempeño de la UEB-FGTMO es baja efectividad en la instrumentalización de la DPO con enfoque estratégico, idea que requirió una conceptualización previa de la DPO y la Planificación estratégica desde dos

perspectivas: primero su tratamiento en la literatura disponible en este campo para clarificar los conceptos y luego el análisis de su aplicación en las empresas cubanas de manera que ese vínculo entre teoría y práctica, entre lo pensado y lo ejecutado se pueda sustentar una propuesta de solución al problema planteado.

El análisis de los procesos de la UEB-FGTMO revela que estos se clasifican de manera adecuada en cuanto a los estratégicos, claves y de apoyo, pero se observa falta de sistematización lo que impide que realmente la DE, y dentro de ella la DPO no se conviertan en solo una descripción del estado inicial y final y no se utilicen como una tecnología gerencial con sus herramientas de gestión de la dinámica organizacional para implementar las estrategias.

Desde el punto de vista de la Planificación estratégica de la UEB-FGTMO hubiera sido muy útil el uso del Mapa estratégico y el *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI). Pero, la presencia de insuficiencias en el Mapa de procesos (Anexo 1) limitan la elaboración de un buen mapa estratégico o de un CMI, aun cuando se realice una buena planificación estratégica se queda todo en el instrumento y se obvia la instrumentalización.

Es evidente que la falta de sistematización en estos aspectos revela que en el proceso de planificación estratégica se manifiestan insuficiencias de esta como herramienta de gestión organizacional por parte del personal directivo y administrativo.

El análisis profundo de esta situación permite identificar el problema a resolver por la entidad y que se puede identificar el problema de esta investigación.

Es evidente que el principal elemento para enfrentar los retos y desafíos que plantea la sociedad ante la empresa estatal socialista es su capacidad de aprovechar sus recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar su misión mediante su capacitación en los aspectos gerenciales.

En los trabajos de investigadores como C. Lewin, D.Kolb¹ y C. Roger se confirma que las personas aprenden mejor cuando están incluidas activamente en un proceso reflexivo basado en sus propias experiencias. Aunque el aprendizaje vivencial o contextualizado puede ocurrir de manera natural en su vida diaria, aunque sea a mirar la vida de otra forma, el mismo puede ser también organizado o estructurado para guiar a los aprendices a través de la experiencia, y maximizar los

¹Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

resultados del aprendizaje. En esencia los instrumentos de gestión utilizados o no han propiciado la preparación del personal directivo, ni de los trabajadores para enfrentar los cambios del entorno o no hay claridad que el factor subjetivo es una parte de la solución de los problemas.

La autora visualiza la solución a través de un proyecto de investigación-acción participativa que radica en la inmersión en otra cultura más innovadora y participativa desde su propia cultura para gestionar la instrumentalización de la estrategia y su proyección en el plan, a través de la organización de un aprendizaje intraorganizacional, o sea dentro de la propia organización si ella es vista como un espacio de aprendizaje donde se aprende y generan nuevos conocimientos, tácito o explícito y se desarrollan sus propias técnicas para su aplicación inmediata en cada actividad de la organización². Es decir, la conversión de la UEB-GTMO en una organización o comunidad de aprendizaje.

Se agrega aquí el análisis de la planificación en Cuba, un algo ausente en los textos que utilizamos en la maestría, es decir la autora ha realizado un intento de partir de su propia historia y de su propia experiencia del sujeto-lector para construir y sistematizar el conocimiento necesario para transformar la práctica que sirve de soporte factico-perceptual a la propuesta.

La autora no puede olvidar ni dejar de señalar que la manera de ella ver las cosas ha cambiado un tanto desde el estudio de los materiales que ha recibido en la maestría más la asesoría del tutor. Y esto la ha situado quizás en las mejores condiciones para tener una actitud crítica de su trabajo profesional, para comprender hasta qué punto pueden ser deformadores el uso de los esquemas de manera acrítica, identificaba esa metodología del siguiente modo citar o copiar, interpretar y justificar con ejemplos donde no hay espacio para el diálogo: UNFC-EFO-UEB-FGTMO- Trabajadores. Hoy la autora propone valorar la experiencia práctica, reflexionar sobre ella, generalizar y sistematizar la experiencia mediante la conceptualización abstracta y aplicarla a través de un sistema de acciones.

Es decir, epistemológicamente se puede resumir este ciclo en cuatro etapas: experiencia, reflexión, pensar y actuar tan cercano a la filosofía de la praxis basada en la dialéctica del pensar y el hacer o de otra forma sobre la base de unidad de lo

² Kolb, D.A., & Osland, J., Rubin, I. (1995). *Organizational Behavior: An Experiential Approach to Human Behavior in Organizations*. EnglewoodCliffs, NJ: Prentice Hall.

objetivo y lo subjetivo del marxismo que constituye la base filosófica y epistemológica de la investigación.

- Los principales problemas están en los actores que rigen los procesos, añorando el pasado y la inmovilidad perpetua.
- El queso se mueve constantemente y si no salimos a buscarlo nos moriremos de hambre y nos extinguiremos como ferroviarios.

Los líderes preparados, motivados y con ganas de hacer las cosas conducen a los trabajadores al éxito.

2.3. Aplicación de la Teoría histórico cultural de la actividad en el aprendizaje organizacional enfocado a la Planificación estratégica en la UEB-FGTMO

Las teorías del aprendizaje organizacional –AO- elaborada por Chris Argyris y Donald Schön, toman los aportes de John Dewey (1904) acerca de la naturaleza educativa de la acción social, y los de Kurt Lewin (1949), sobre el cambio social a través de la generación de conocimiento, concretizado metodológicamente en la investigación-acción. (Perlo & De la Riestra, 2005)

Argyris y Schön encontraron que hay una ruptura entre cómo los individuos quieren pensar lo que desean hacer (teoría adoptada) y cómo realmente se comportan en las situaciones de la vida real (teoría en uso). Al respecto, la efectividad resultaría del desarrollo de la congruencia entre la teoría en uso y la adoptada, en la relación efectiva entre pensamiento y acción. (Ricardo Bray) Rafael Guillermo Ricardo Bray. Teoría, práctica y aprendizaje profesional. Educación y Educadores, volumen 7, pp. 137-156 Universidad de La Sabana, Facultad de Educación.

Hay dos respuestas para superar esa ruptura: el aprendizaje de bucle simple (*single-loop learning*) y el de bucle doble (*double-loop learning*). Una persona puede aprender a adoptar nuevas estrategias de acción, para lograr las variables gobernantes de su conducta (aprendizaje de bucle único), o a cambiar las variables gobernantes en sí mismas (aprendizaje de doble bucle).

El Modelo I (aprendizaje de bucle simple) es la teoría en uso prevaleciente y el Modelo II (aprendizaje de bucle doble) es la alternativa. Este último es el más apropiado para la acción y la formación profesional en el trabajo, ya que reduce las consecuencias negativas del Modelo I y potencia el aprendizaje, el desarrollo y la efectividad.

En el esquema conceptual de Argyris y Schön el aprendizaje de circuito simple se produce cuando los miembros de una organización responden cooperativamente a los cambios en el contexto interno y externo de la misma, detectando errores que pueden corregir evaluando y generalizando los resultados mientras mantienen los rasgos centrales de la teoría al uso. Idea que coincide con lo que ha ocurrido en las empresas socialistas en Cuba. Han cambiado los modelos de dirección sin modificar los modelos mentales acostumbrados al centralismo y en las indicaciones sin pensar. Este tipo de aprendizaje permite mantener sin cambio las normas y la división del trabajo en la organización sin adaptarla a las estrategias emergentes.

El segundo tipo, aprendizaje de lazo doble, es capaz de cuestionarse a sí mismo como sistema de aprendizaje, es un proceso de indagación acerca de la detección y corrección de errores basados en la incongruencia entre las teorías declaradas y las teorías en uso. Este es un proceso dinámico y de cambio, tendiente a la transformación del status quo de la organización.

Argyris y Schön sostienen que en las organizaciones existen dos tipos de teorías. Una de ellas es la llamada teoría declarada u oficial y la otra teoría en uso. La primera la constituyen las reglas explícitas de la organización que suele materializarse en reglamentos y organigramas.

Mientras que la otra, es aquella que puede deducirse a partir de la observación y reflexión de lo que realmente se hace, es decir de la acción pensante. Suelen existir incongruencias entre ambos tipos. Disminuir esta distancia, buscando la coherencia entre ambas, es el cometido del aprendizaje organizacional.

El comportamiento intencionado es consecuencia de teorías de la acción. Las de carácter “técnico” establecen cuáles son las técnicas específicas que el profesional debe usar en las tareas sustantivas de su práctica. Las teorías “humanas”, o interpersonales, determinan cómo el profesional ha de interactuar con sus clientes y con otras personas. El modelo de Tavistock se convierte en un buen referente para la práctica organizacional en el análisis y organización en el proceso de planificación estratégica.

Hay una teoría coherente con lo que las personas dicen y afirman creer y una consecuente con lo que hacen. Existe una ruptura entre cómo los individuos quieren pensar lo que desean hacer (teoría adoptada) y cómo realmente se comportan en la vida real (teoría en uso). La efectividad resultaría de la

congruencia entre la teoría en uso y la adoptada. Esa contradicción a resolver debe ser el fundamento o direccionamiento del sistema de acciones a desarrollar.

Un desempeño adecuado, desarrollado y complejo de la organización necesita un alto nivel de ajuste en las interrelaciones que constituyen la mente colectiva. Este solo podrá darse en un contexto organizacional abierto al aprendizaje.

En el contexto actual de profundas transformaciones en el modelo económico cubano, el concepto de aprendizaje organizacional adquiere relevancia, en tanto la generación de conocimiento y la capacidad de aprender se han convertido en un elemento indispensable para el desarrollo social y económico, en un ambiente organizativo paradójico, donde pareciera que lo único permanente es el cambio.

La perspectiva prescriptiva corresponde a aquellos enfoques relacionados con el mejoramiento continuo, la adquisición de competencias, el planeamiento estratégico, la implementación de cambio organizacional, aprovechamiento del potencial humano para experimentar, adaptar e innovar en las organizaciones.

La idea central de este enfoque, es constituir el proceso de aprendizaje en un eje indispensable e indiscutible para la transformación de la cultura organizacional, proporcionando prescripciones técnicas para desarrollar estructuras organizacionales planas y descentralizadas donde el proceso de aprendizaje se constituya en el motor de cambio y desarrollo organizacional. Argyris (2001,9). La autora asume que la aplicación de las ideas de C. Lewin constituye una opción factible de utilizar para viabilizar el aprendizaje organizacional de tipo II.

Este tipo de aprendizaje permite mantener sin cambio las normas de la organización. El segundo tipo, aprendizaje de lazo doble o tipo II, es capaz de cuestionarse a sí mismo como sistema de aprendizaje, es un proceso de indagación acerca de la detección y corrección de errores basados en la incongruencia entre las teorías declaradas y las teorías en uso en la implementación de las estrategias empresariales. Este es un proceso dinámico y de cambio, tendiente a la transformación del status quo de la organización.

Para ello se utilizó el mapa conceptual que aparece en la Figura 3 del anexo 13. Mapa conceptual de Ciclo de aprendizaje en la empresa asociado a los valores, pero que se convierte en una guía para el diseño de las acciones del aprendizaje organizacional.

Los resultados muestran que a pesar de tener un plan de preparación de los cuadros elaborado y un sistema de capacitación según las orientaciones del nivel

superior y una concepción de la superación del personal en ella se observa que ha predominado un aprendizaje del tipo I. Muchos se capacitan, pero pocos cambian su actitud y comportamiento en las actividades de la empresa.

Cuando los individuos en la organización experimentan un proceso de investigación organizacional, recorren un camino donde articulan el pensamiento con la acción. Este camino, posibilitado por la investigación, es el proceso del aprendizaje organizacional y por ende como fuente del cambio del comportamiento hacia los objetivos de la organización.

Algunas veces hay aún una gran cantidad de normativas, políticas y discursos, y a primera vista tal parece ser que lo que se dice es lo correcto y lo deseado, pero lo que se hace en las empresas no produce el resultado deseado. Es por eso que, transformando las cualidades potenciales del hombre en capacidades efectivas, puede ensanchar el valor social del hombre, del grupo y de la empresa.

La organización del trabajo en las empresas para lograr un aprendizaje organizacional efectivo es, ciertamente, muy aguda, muy urgente. El signo más confiable de la tensión de la situación actual es la rapidez con la cual "los focos" del trabajo gerencial en Cuba aparecen y desaparecen debido a las transformaciones que está experimentando la sociedad cubana a raíz del proceso de descentralización de la actividad económica y la presencia de nuevos actores económicos, y donde los modelos utilizados tradicionalmente para la Dirección y la planificación estratégica, la calidad y el control de gestión, por ejemplo, aplicados acríticamente se convierten en grandes barreras en vez de facilitar el cambio.

En resumen, se dinamizan y complejizan los procesos, pero los modelos mentales utilizados para interpretar y transformar la realidad empresarial, no. Ahora se utilizan nuevas ideas y se establecen nuevos preceptos acerca de la gestión del conocimiento y la tecnología, la ciencia aplicada y la innovación empresarial, la informatización de la sociedad y muchos más. No se puede obviar que una empresa tiene que aplicar normativas e indicaciones de diferentes ministerios y por otro lado las orientaciones que emanan de los OSDE a la que pertenecen.

Es decir, en el discurso centralizado del nivel superior se presentan a veces fragmentados desde diferentes ministerios, en una u otra dirección, en uno u otro aspecto del funcionamiento de las empresas. Cualquier cambio en uno de los componentes del sistema afecta a los otros, ya sea tanto interna como externamente a las empresas.

La teoría de la actividad desde la psicología sociocultural puede ser aplicada a la psicología organizacional y especialmente a la adquisición y desarrollo de las habilidades gerenciales de los cuadros y funcionarios para aplicar las técnicas y herramientas de la Planificación estratégica, la cual constituyó el aspecto más significativo para esta investigación

Con respecto a la teoría de comportamiento (TC) basado en el modelo conductista de B.F. Skinner, el lenguaje se adquiere por la experiencia y la imitación y constituye uno de los fundamentos de la psicología organizacional utilizada por los autores que mejor han estudiado el comportamiento organizacional CO y los problemas de dirección, los que se describen responden a otro modelo de sociedad. La THCA presupone que las acciones intencionales (fines) de los seres humanos son dirigidas por metas y son mediadas por las herramientas.

La THCA se basa en la dialéctica materialista aplicada a la unidad dialéctica entre el sujeto y el objeto de la actividad y no siempre se aplica conscientemente en las diferentes circunstancias. Su esencia radica en que la unidad de análisis del objeto o fenómeno organizacional se toma la actividad tal como señala en trabajos como (Engeström, 2001), (Erausquin, 2014), (Larripa&Erausquin), (Montealegre, 2005) y (Potrony García, 1992).

En cualquier actividad humana se revelan los elementos que aparecen en el Anexo 13 donde aparece el Modelo de la actividad de (Engeström, El aprendizaje expansivo en el trabajo: hacia una reconceptualización teórica de la actividad. En , Vol. 14, No. 1, 2001., 2001). Que permite valorar todos los elementos de cualquier actividad humana. Se muestran dos ilustraciones, el triángulo simple con Sujeto-Objeto-Tecnología y el otro que incluye los aspectos que tienen que ver con los elementos de la actividad en el colectivo. Es evidente que si se relaciona el primer esquema dice que, si tengo la tecnología y no se consideran las reglas, la división del trabajo y las características de la comunidad no es segura que una buena tecnología se aplique adecuadamente. Es por eso que el establecimiento de normas, la división del trabajo y la claridad acerca del comportamiento de los individuos en la comunidad son premisas para su buena aplicación. Por lo tanto, se constituye en una herramienta para el análisis de cualquier tipo de actividad.

Las organizaciones orientadas al aprendizaje actúan sobre las crisis y los problemas, como variables fundamentales para el aprendizaje; es hacer llegar a la persona que resuelve los problemas aquellos conocimientos y tecnologías que le

ayuden a realizar mejor cada una de las facetas de sus procesos. O sea, un mejor y efectivo desempeño si se relacionan adecuadamente los elementos de la actividad. La división del trabajo permite definir los roles y por ende las funciones de cada miembro. Las reglas y las normas el comportamiento individual y colectivos, entre otras.

La actividad de resolución de crisis y problemas produce aprendizaje, siempre y cuando el reto que plantea el problema a la persona que debe resolverlo se sitúe dentro de unos determinados límites, y el aprendizaje máximo ocurre cuando el reto inherente a la crisis y al problema está acorde con las capacidades de la persona que resuelve el mismo. Como decía Martí: "La solución no está en imitar sino en crear". Que muestra la coincidencia del pensamiento del apóstol con autores como García (2017), Ilienkov (1987), Larripa y Erausquin (1998) y otros. Las organizaciones deben preparar la producción o prestación del servicio al gusto del cliente, poniendo de relieve la variedad y el volumen de los productos, acortando la respuesta al mercado y concentrándose en el aprendizaje, como el máximo afán de la organización y garantía de su desarrollo organizacional.

El uso de la historia y los modelos del aprendizaje organizacional permite identificar acciones pertinentes para capacitar a las personas, como parte y requisito para realizar las transformaciones que requiere la UEB-FGTMO. Se requiere de un índice adicional para que los líderes puedan relacionarlo con las iniciativas asociadas con la transformación. Los valores centrales son fundamentales y para el desarrollo de esta imagen dependerá de qué tan importante es para los interesados mantener un conjunto central de valores y creencias en los trabajadores de la empresa.

La situación de crisis económica que vive el país en las tres últimas décadas y la costumbre al no hay o la culpa la tiene el bloqueo, que es casi igual a decir que la culpa es de la vaca, para no actuar y la apatía ante el trabajo, aunque se asista al trabajo para garantizar el salario. Esta última idea, aunque no se cuantifica, ni se registra, sí se percibe.

Junto con el aumento de la cuantía del salario hay que lograr el desempeño efectivo de todo el personal. Hay que preparar a las personas para los nuevos retos, y para ello hay que motivar, estimular, orientar y capacitar. De ahí la necesidad de considerar los preceptos de las teorías del Aprendizaje organizacional- AO para establecer la necesidad de aprendizaje y la THCA.

Esto es así porque la filosofía del aprendizaje organizacional está presente en cada decisión y en cada proceso e involucra el talento y las competencias de todas las personas que integran la organización, pues en la misma medida que el hombre desarrolla sus actividades se desarrollan sus capacidades.

Es decir, considerar el factor subjetivo es tan importante como los factores objetivos. A veces las personas no comprenden que el mejoramiento de la tecnología, suave o dura, implica la erogación de divisas que no se tienen o puede ocurrir, a veces, que una tecnología de alto costo no se utiliza con efectividad porque requiere de otras capacidades que no se poseen en la organización para garantizar su funcionamiento y el mantenimiento adecuado, es decir no tributan mucho a la eficiencia de la empresa.

La tarea ordenamiento se ha convertido en un punto de inflexión en la conducta del personal en las empresas. En este punto de inflexión del modelo económico hay que recuperar lo mejor de las buenas prácticas y adquirir nuevas capacidades para enfrentar los nuevos retos y desafíos.

Aunque más que las capacidades hay que cambiar el modo y las creencias de hacer las cosas en la empresa y eso se llama cultura. Lo que implica un cambio de mentalidad, un cambio de la cultura de las personas y por ende de la organización. La organización será lo que desea cuando el liderazgo del directivo sea capaz de convertir cada actividad de la organización en un espacio de aprendizaje transformador.

Transformar la cultura de la organización comienza con cambios en el estilo de dirección y cambiar el estilo significa mejorar la forma de la gestión y para eso hay que satisfacer las nuevas necesidades de aprendizaje que pide la realidad. Si importante es el conocimiento de la organización, en y para su entorno no menos importante es el conocimiento técnico-operativo y el dominio de las capacidades de los obreros para garantizar la calidad de los productos y servicios que se generan en la organización a través de sus procesos básicos.

No siempre se valora a profundidad la relación causa-efecto entre los elementos del sistema en el proceso de planificación estratégica y por ende aparecen limitaciones para entender la realidad empresarial. En Filosofía, la causa conduce inevitablemente a un efecto. Se sugiere que, no se ataque el efecto sin analizar autocríticamente las causas, ni este se puede realizar sin un enfoque sistémico lo que ha provocado durante mucho tiempo en la gestión del cambio organizacional

en la mayoría de empresas socialistas en Cuba no se halla desarrollado ni con eficiencia, ni eficacia.

El uso del enfoque sistémico, que sustenta a cualquiera de los modelos ya señalados de las ciencias o disciplinas empresariales revisados, requiere en todos los casos del establecimiento de los nexos y relaciones estáticas, y dinámicas, entre las partes del sistema seleccionado. Este es fundamental para el desarrollo del pensamiento creativo que permita al actor empresarial reflexionar, "operar" con generalizaciones, sean empíricas o teóricas, las que le van a facilitar que pueda aplicar el conocimiento a nuevas situaciones a través de las herramientas del pensar.

La comparación, la clasificación y la ejemplificación concebida bajo determinadas exigencias pueden contribuir con efectividad a desarrollar y aplicar consecuentemente el pensamiento dialéctico-materialista en la búsqueda de la solución a los problemas de los individuos, los grupos y de la empresa como sistema.

Para comprender e implementar estas ideas es necesario entender que el momento exige a la Dirección empresarial centrarse en el análisis y la problematización de la realidad que nos concierne como actores del acto económico desde la propia UEB-FGTMO, estimular el espíritu crítico en el pensamiento de trabajadores, en las sub-unidades o grupos, esquivar la tendencia a traducir lo complejo en esquemas simplistas, desempolvar la dialéctica para detectar la interdependencia entre factores objetivos y subjetivos en la realidad concreta de la UEB-FGTMO como empresa.

Además, como expresó Raúl Castro en el III Pleno del Comité Central del PCC: "No podemos emprender ningún proyecto, actividad o tarea, si antes no hemos sido capaces de preparar bien cada detalle, incluida la preparación de las personas encargadas de materializarlos. De ello dependerá su éxito".

Pero hasta ahora, se ha acumulado conocimiento teórico y muchas dificultades para su transferencia a situaciones concretas. Aunque el alto desempeño de algunas empresas en época de Covid-19 dicen que, sí se puede, que tenemos capital humano, que hay capacidades para enfrentar los retos y que es posible ser eficiente en una empresa socialista.

La actividad de resolución de crisis y problemas produce aprendizaje, siempre y cuando el reto que plantea el problema a la persona que debe resolverlo se sitúe

dentro de unos determinados límites y el aprendizaje máximo ocurre cuando el reto inherente a la crisis y al problema está acorde con las capacidades de la persona que resuelve el mismo. Como decía Martí: "La solución no está en imitar sino en crear".

El uso de la historia y los modelos del aprendizaje organizacional como parte de la transformación que requiere la UEB-FGTMO requiere de un índice adicional para que los líderes puedan relacionarlo con las iniciativas asociadas con la transformación. Los valores centrales son fundamentales y para el desarrollo de esta imagen dependerá de qué tan importante es para los interesados mantener un conjunto central de valores y creencias en todos los trabajadores de la empresa.

En resumen, la planificación estratégica proporciona un marco de referencia para el diseño de la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento en el sector empresarial, aporta técnicas y herramientas para la toma de decisiones, logra que los directivos definan la misión de sus empresas y para estar en condiciones de dar una dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

El éxito de una planificación está en que la representación del objeto a transformar sea lo más cercana a su realidad, pero hay que conocer, aprender y analizar. Es cierto que cumplir a ciegua las indicaciones sin adaptarlas a las condiciones de la empresa, al menos en nuestras empresas socialistas, es parte de la cultura predominante. Al respecto, Guevara (2006): "Hay una cosa que nosotros debemos aclarar y es que la centralización nunca debe estar reñida con el máximo de iniciativa que se dé a los individuos a diferentes niveles". (p. 361). (Guevara, 2006, pág. 361)

En la prensa y en los medios de comunicación se ha revelado cómo muchas empresas ante las indicaciones del Ministerio de finanzas y precios optaban por la tarifa de precios más altas, sin valorar el margen que podían tener según las condiciones de la empresa.

Y cuando se dieron las críticas o mejor dicho ante los gritos de la población se tuvieron que repetir o cambiar las indicaciones. La falta de racionalidad y de sensibilidad de las empresas al aplicarla reflejaron muchas cosas. Inexperiencia en establecer la ficha de costo y falta de conocimiento del estado real de cada entidad en los aspectos más esenciales.

Es cierto que diseñar un precio para un mercado restringido y no competitivo con una alta inflación, no disponer de capital ni capacidad de gestionarlo para asegurar los insumos y materias primas para poder gestionar los costos y las demandas es complejo, pero no imposible si hay disposición y preparación para asumir los retos. Situación que obliga a retomar una intervención de Díaz Canel Bermúdez, Presidente de la República, donde expresó:

“Tenemos instituciones, dijo, que no pueden seguir funcionando como hasta ahora, que se tienen que actualizar, modernizar y facilitar la gestión, porque forman parte de cadenas y no pueden entorpecer. El ejercicio de pensamiento al que estoy convocando, aclaró, no es más de lo mismo. Tenemos que cuestionarlo y revisarlo todo, reiteró. Solo de ese cuestionamiento riguroso va a salir lo que hemos venido haciendo bien, lo que se debe mantener y lo que hay que mejorar.”³(Martínez Hernández, 2020, pág. 1)

Ser estratégico es ser dialéctico y quien es dialectico puede enfrentar los retos de la práctica de definición de estrategias usando adecuadamente las herramientas del pensar. La dialéctica consiste en sacar a la luz los hechos, en el conjunto de hechos, que constituyen el sistema de condiciones de la tarea no resuelta, sus propias contradicciones, en prestar a esta contradicción la mayor claridad y expresión pura, y entonces hallar su resolución otra vez en los hechos- en el único hecho que aún no está expuesto y que necesita ser hallado y que puede ser portador de la alternativa. La propia contradicción nos obliga a buscar el hecho esencial, el determinante. En este caso, la contradicción en el pensamiento, como contradicción lógica, es resuelta de la misma manera que en la realidad, el propio movimiento del objeto ayuda a resolver las contradicciones reales.

La fortaleza de aplicar los preceptos de la planificación estratégica radica en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, también del apoyo que tenga por parte de los altos directivos y los trabajadores, planeando constantemente las actividades a realizar, y no con improvisación. En resumen, se necesita de un sistema de acciones de capacitación para resolver esta situación dialécticamente.

³Martínez Hernández, Leticia (2020). Por un ejercicio de pensamiento que transforme al país. Granma, JUNIO 2020. LUNES 1

2.4. El sistema de acciones para el mejoramiento de la planificación estratégica en la UEB-Ferrocarriles Guantánamo

Un sistema como concepto general, es un conjunto de elementos interrelacionados ente actuantes entre sí. Un sistema es un conjunto de elementos que unidos tienen una característica superior a la que puedan generar cada uno de sus elementos de forma aislada. Se define acción como una actividad, movimiento o cambio que realiza una persona en un momento determinado. Es algo que se está haciendo

La sistematización teórica realizada le permitió al investigador efectuar un análisis del sistema como resultado científico, el cual se presenta a continuación. En el Diccionario Filosófico se plantea que, “Un sistema es una totalidad de configuración de elementos que se integran recíprocamente a lo largo del tiempo y el espacio para un propósito común una meta, un resultado, el sistema como un todo tiene propiedades superiores a cada una de sus partes por separado”. (Rosental y Ludin, 1985: 70).

Por su lado, en la Enciclopedia Encarta (2009), se reconoce el sistema como: “Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí. Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto. Los autores Bertalanffy (1920); C. Levi Strauss (1930); C. Marx (1848), coinciden en confirmar que el sistema está compuesto por un conjunto de elementos que se encuentran en un nivel de interdependencia de modo que un cambio en uno implica modificación en los restantes. A su vez, reconocen que cada una de las partes posee sus cualidades, al declarar que pueden ser independientes, sin embargo, su integración se expresa en una unidad determinada por un objetivo o fin superior.

Por su parte, en el IV Seminario Nacional se plantea al respecto: “Todo sistema se caracteriza por su unidad, dada por los objetivos hacia los cuales se encamina” (Colectivo de autores, 1980:89). Siguiendo esta línea O. Carnota (1999: 45) manifiesta que, “Un sistema es un todo y como tal es capaz de poseer propiedades y resultados que no es posible hallar en sus componentes vistos en forma aislada”, este último refleja una nueva arista del sistema consistente en que sus componentes en su integración hacen surgir resultados que evidencian que sus partes no actúan, ni funcionan de manera aislada.

La elaboración e implementación de un sistema de acciones para contribuir a mejorar el proceso de planificación estratégica desde el tratamiento de los problemas identificados porque a través de él se garantiza organizar un proceso de aprendizaje organizacional donde los conocimientos explícitos se pueden convertir en tácitos al mismo tiempo que se desarrollan o fortalecen las capacidades para realizar con ellos el análisis de situaciones concretas de la UEB asumiendo una actitud positiva ante el trabajo.

Además, según se señaló en el capítulo anterior, los resultados investigativos C. Lewin, D. Kolb, C. Roger y Engeström confirman que las personas aprenden mejor cuando están incluidas activamente en un proceso reflexivo basado en sus propias experiencias.

En tal sentido, se aprecia que la propuesta de acciones es considerada como elemento esencial para cumplir un objetivo importante en la preparación del personal directivo y no directivo en el campo de la dirección empresarial. Por lo que, la THCA aplicada consecuentemente en la implementación de las acciones muestra la necesidad de tener un pensamiento creativo para enfrentar la complejidad del sistema y poder razonar e identificar la relación causa efecto de manera más activa que declarativa.

Las acciones propuestas contienen un sistema operacional. Las operaciones son las formas y métodos por cuyo intermedio las acciones se realizan. Por tanto, la habilidad se realiza a través de un sistema determinado de acciones y requiere de las operaciones correspondientes para ejecutar la actividad. Los términos de acción y operación frecuentemente no se distinguen, sin embargo, su diferenciación en el análisis y la síntesis del análisis situacional es imprescindible. Además de mostrar que las acciones y operaciones tienen diferentes orígenes, dinámica y destino y un determinado lugar en cada una las actividades.

Y lo más importante la aplicación del sistema de acciones se convierte en una opción para colocar el conocimiento en el lugar que le corresponde en la transformación de la realidad empresarial.

La autora asume que el sistema propuesto es una alternativa a aplicar en la empresa, pero el modo de instrumentarla depende de las condiciones concretas en el momento de su implementación y de los medios disponibles para su desarrollo. Además, las acciones se pueden implementar desde la concepción de un proyecto

de investigación acción participativa desde el área de trabajo de la autora para poder incluir a todo el personal de la empresa y como vía de implementación de la estrategia de desarrollo del personal o de la dimensión del componente social de la organización.

Se parte de que un sistema (del latín sistema) es un objeto complejo cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente, ya sea material o conceptual; y de que un sistema de gestión es una estructura probada para la gestión de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad.

Con la intención de responder a las regularidades de la etapa de diagnóstico con la propuesta de un sistema de acciones como solución al problema científico, remite al análisis de varios referentes teóricos que permiten entenderlo como la totalidad de dichas acciones interconectadas dialécticamente, flexibles, dinámicas y organizadas según su complejidad, que recursivamente se jerarquizan, se subordinan y se retroalimentan para permitir la actualización, complementación y profundización continua, en una interrelación sinérgica con el contexto de la gestión empresarial.

Principios del sistema de acciones

Sostenibilidad: la introducción del enfoque coherente e integral del sistema de acciones en función de contribuir a la solución del cumplimiento de los objetivos en el periodo de duración del mismo, así como los aportes realizados a los beneficiarios.

Sencillez de la propuesta: se caracteriza por la fácil conducción de la información, poca complejidad del diseño de los procesos. Este principio procura evitar la pérdida de profundidad y nivel de exactitud de la información.

Flexibilidad: se requiere conocer las características de cada entidad o área de la UEB de tal modo que las acciones puedan ajustarse a sus especificidades en la implementación y generalización.

Personalizado: tiene en cuenta las individualidades de cada sujeto implicado en la implementación del sistema de acciones, diagnóstica sus necesidades y valora sus potencialidades atendiendo a sus intereses, para organizar y desarrollar la planificación estratégica.

Principios generales:

- 1- Potenciación de la generalización de resultados.
- 2- Fortalecimiento de la capacidad institucional.
- 3- Gestión empresarial.

Sistema de acciones para el perfeccionamiento de la planificación estratégica para la gestión empresarial de la UEB Ferrocarriles Guantánamo

Acción 1

Diagnóstico para determinar el estado actual de la planificación estratégica y la gestión empresarial, así como los sistemas que la conforman.

Objetivo: realizar un levantamiento del resultado obtenido en los tres últimos años, en cada actividad del ciclo de dirección: la planificación, la ejecución y el control, de manera que permita identificar las deficiencias en la planificación estratégica desde la gestión empresarial y resolverlas con soluciones creativas e innovadoras consensuadas.

Tareas

Para la realización de esta acción primeramente se efectuará una reunión de coordinación con los principales directivos de la UEB-FGTMO, para dar a conocer el objetivo y la importancia del diagnóstico a realizar. En esta reunión se acordará:

- ✓ Lugar, fecha y hora para el diagnostico
- ✓ La muestra
- ✓ Si se realizará de forma individual o colectiva la aplicación de los instrumentos de investigación.
- ✓ El orden jerárquico de la aplicación de los instrumentos teniendo en cuenta el objetivo del cuestionario. Estos deben lograr que los implicados reflejen el estado actual del fenómeno objeto de estudio. Los cuestionarios deben tener un lenguaje claro, sencillo, coherente de manera que no se sientan presionados y sean lo más honestos posible.
- ✓ Elaborar una alternativa a seguir si hay algún evento que dificulte lo planificado.

Responsable: Consejo de dirección -investigadora

Fecha de cumplimiento: se debe corresponder con la etapa de elaboración de los objetivos o evaluación de los resultados según plan de desarrollo de la UEB y la planificación anual.

Acción 2

Preparación y auto superación de cuadros, funcionarios y trabajadores en los temas relacionados con la planificación estratégica y la gestión empresarial.

Objetivo: capacitar y actualizar a los directivos, jefes de grupos y funcionarios en todo lo correspondiente a la planificación estratégica y la gestión empresarial para el logro de mejores resultados en el desempeño de sus respectivos roles.

Tareas

Para el logro exitoso de esta acción a partir de los resultados del diagnóstico se debe conformar un plan de capacitación que responda a las principales insuficiencias que emergieron.

Por consiguiente, se realizarán las siguientes tareas:

- ✓ Sistematización bibliográfica y documental profunda y actualizada del tema y presentación de boletines internos
- ✓ Compilación de datos del personal para elaborar el plan de capacitación.
- ✓ Justificación legal de la propuesta, (Constitución de la República, resoluciones ministeriales para la capacitación, resolución metodológica para la elaboración de los planes de superación, aprobación por el consejo de dirección).
- ✓ Gestionar alianza y asesoría con la Universidad como institución rectora para la capacitación de las fuerzas de trabajo calificadas.
- ✓ Seleccionar el personal con competencia para la capacitación.
- ✓ Seleccionar jerárquicamente los temas que demandan mayor profundidad en el tratamiento.
- ✓ Planificar los temas teniendo en cuenta la atención individualizada.
- ✓ Elaborar el sistema de evaluación incorporado a la evaluación del desempeño individual y colectivo en las áreas.

Responsable: Director, J' grupo de Recursos Humanos e investigadora y J' grupo Logística y la capacitadora.

Fecha de cumplimiento: se realizará en dependencia del cronograma aprobado- marzo- abril 2022

Acción 3

Reelaboración de la estrategia o elaboración de una nueva estrategia a partir de los cambios generados por la implementación del perfeccionamiento del Modelo

económico o resolver las situaciones generadas por la Tarea Ordenamiento monetario

Objetivo: dirigir con mayor eficiencia el proceso de gestión empresarial aparejado a las nuevas políticas y nuevas directrices.

Tareas

Luego de aplicar las primeras acciones ya están en mejores condiciones para dar tratamiento a las nuevas políticas, para ello tendrán que:

- ✓ Seleccionar un equipo de trabajo para la elaboración de la estrategia.
- ✓ Definir el objetivo, misión y visión de la estrategia a corto mediano y largo plazo.
- ✓ Proponer la estrategia diseñada a los trabajadores a partir de un proceso de sensibilización, en ello tendrá un papel protagónico el Sindicato y el Partido.
- ✓ Evaluar el nivel de aceptación de la estrategia.

Responsable: Director y especialista de Calidad y Desarrollo, Sindicato y PCC.

Fecha de cumplimiento: junio 2017-2020

Acción 4

Planificación de seminarios-talleres para la actualización de los directivos y trabajadores con la tecnología de avanzada para la planificación estratégica.

Objetivo: actualizar a los directivos y trabajadores sobre la necesidad de la utilización de la tecnología de la información y la comunicación (TIC) como soporte de las tecnologías gerenciales.

Tareas

Se identificarán las necesidades del uso de las TIC para asegurar la preparación de los directivos y trabajadores en la utilización de la tecnología avanzada para mejorar el desempeño profesional o laboral. Para ello se debe:

- ✓ Realizar un levantamiento de los medios disponibles para la capacitación.
- ✓ Diagnosticar a directivos y trabajadores sobre las habilidades que poseen en el uso de las TIC.
- ✓ Seleccionar el personal con competencia para la capacitación.
- ✓ Seleccionar los temas.
- ✓ Planificar los temas teniendo en cuenta la atención individualizada.
- ✓ Elaborar el sistema de evaluación.

Responsable: Director y especialista de capacitación.

Fecha de cumplimiento: junio 2022

Acción 5

Realización de actividades de habilitación metodológica para mejorar el aprendizaje organizacional e individual basado en el desarrollo de la creatividad y la innovación en correspondencia con las funciones básicas de cada área y las necesidades individuales.

Objetivo: diseñar conjuntamente con el taller un programa de recuperación y mantenimiento de equipos tractivos y de arrastres.

Tareas

La actividad de innovación y racionalización es imprescindible en el contexto actual de la UEB. Por lo que estimular a los trabajadores a reanimar ese movimiento contribuye a disminuir gastos, importaciones, mejora los servicios y permite la sostenibilidad de estos, para ello se debe:

- ✓ Coordinar en el Consejo de dirección, la “Jornada del Anirista ferroviario” en saludo a fechas históricas.
- ✓ Divulgar en todos los espacios la jornada utilizando las diferentes vías de comunicación.
- ✓ Desarrollar eventos teórico-prácticos con participación de otras instituciones. Universidad (métodos, vías, formas, gestión, desarrollo local) y el CITMA y DESOFT (propiedad intelectual, derecho de autor, sostenibilidad, cálculo de ganancia).
- ✓ Estimular moral y materialmente según las posibilidades de la UEB los trabajos y especialmente a los más sobresalientes.

Acción 6

Taller para la elaboración e implementación del análisis contextual o apreciación a partir de la aplicación del control de gestión: uso de datos, información y conocimiento de la UEB

Objetivo: garantizar la preparación y profesionalidad de los cuadros y demás trabajadores para asegurar un clima laboral favorable y perfeccionar el Sistema de gestión de los Recursos Humanos desde la evaluación del desempeño y según su rol en la planificación estratégica.

Tareas

Taller sobre la gestión del conocimiento y su rol en la planificación estratégica. El uso del CMI o BSC y el uso del Mapa estratégico como herramienta de gestión del conocimiento.

La política de cuadros, reservas y sustitutos es un tema de prioridad que fue analizado recientemente en el 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba con mucha atención. Por lo que designar al mejor, capacitarlo y actualizarlo corresponde a la dirección de la UEB que debe:

- ✓ Analizar, actualizar y aprobar la política de cuadro a seguir en la UEB en coherencia con la política del Estado cubano en el Consejo de dirección.
- ✓ Elaborar los planes de preparación y capacitación de cuadros, reserva y sustitutos, con las siguientes estructuras.
 - Tema, objetivo, contenido y sistema de evaluación. (anexo 16)
 - Responsables
 - Fecha de cumplimiento

Responsable: Director e implementa Jefe de Cuadro

Fecha de cumplimiento: según cronograma

Acción 8

Taller de elaboración de instrumentos o actividad de asesoramiento para aplicar instrumentos de indagación del nivel de satisfacción de los clientes con los servicios de la UEB

Objetivo: diseñar instrumentos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes y realizar las acciones correctivas sobre las estrategias.

Uno de los objetivos de la UEB es satisfacer a los clientes con calidad para eso es necesario:

Tareas

- ✓ Conformar un equipo para la atención y tratamiento a las principales insuficiencias detectadas, a las quejas y sugerencias presentadas, y otras.
- ✓ Elaborar guías de observación, encuestas, entrevistas para cada fin.
- ✓ Elaborar estrategias de solución a las deficiencias que emergen de la investigación.

Responsable: Director/ ejecutan J' grupo comercial y especialista de Calidad

Fecha de cumplimiento: según calendario aprobado

Acción 9: Seminario sobre control de gestión y el desempeño organizacional.

Objetivo: capacitar en la implementación del control de gestión en todos los niveles estructurales de la UEB.

Tareas

- ✓ Definir el control de gestión en la planificación: calidad y control interno.
- ✓ Desarrollar las capacidades para implementar lo establecido en cuanto a normas de calidad y normas de control interno.

Responsable: Director y ejecutan J de grupo Comercial, Jurídico.

Fecha de cumplimiento: según planificación de la organización

Acción 10. Desarrollar talleres para implementar las políticas medio ambiental y de ahorro de energía

Objetivo: valorar la implementación de la política ambiental y del ahorro de energía y diseñar un proyecto de intervención ambiental.

Tareas

- ✓ Incorporar la política medio ambiental en la gestión de la UEB.
- ✓ Crear una cultura del cuidado del medio ambiente, divulgando y socializando la importancia.
- ✓ Planificar actividades por el día del medio ambiente en coordinación con el CITMA y actores de la comunidad para desarrollar una cultura ambiental en la UEB.
- ✓ Realizar jornadas de limpieza y embellecimiento.
- ✓ Coordinar acciones con instituciones aledañas que permitan establecer alianzas en ese sentido.

Responsable: Director y ejecutor Técnica de Calidad y desarrollo.

Fecha de cumplimiento: según calendario planificación

2.5. Valoración de la propuesta del sistema de acciones para la implementación y factibilidad del sistema de acciones para la planificación estratégica de la UEB de Ferrocarriles Guantánamo

La propuesta del sistema de acciones se sometió a la consulta de los especialistas con mayor experiencia en la temática, entre ellos, especialistas de la UEB-FGTMO y de las entidades del ferrocarril que interactúan con esta, siendo un total de 15 los seleccionados.

La encuesta aplicada arrojó los resultados siguientes:

A las preguntas que responden a la valoración de la pertinencia, el 86.7% considera que el sistema de acciones tiene mucha importancia, y el 13.3% que tiene bastante. El 80% de la muestra piensa que este contribuye mucho a la solución y el 20% entiende que la favorece. Una triangulación de esta información mediante una entrevista mostró que en las respuestas hubo más percepción que reflexión

En cuanto a la factibilidad del sistema de acciones, el 93.3% entiende que este es muy comprensible, y el 6,7% que lo es bastante.

El 93.3% lo refleja como muy aplicable, y el 6.7% lo ve como bastante aplicable.

Los resultados obtenidos, permitieron constatar la pertinencia y factibilidad del sistema de acciones como solución al problema de la investigación. La mayoría de los especialistas coinciden en que, ciertamente, las acciones están concebidas como un sistema, donde una depende de la otra para el alcance del principio general al que responde, de ahí que lo consideren aplicable.

Conclusiones parciales del capítulo II

El análisis de la planificación estratégica de la UEB Ferrocarriles Guantánamo correspondiente al período 2017-2020, reveló que dentro de sus objetivos estratégicos no se delimita la planificación estratégica de manera exclusiva. Además, teniendo en cuenta los criterios de medida que corresponden a los objetivos relacionados con la planificación estratégica demostró que existe un bajo nivel en cuanto a la introducción de los resultados para la capacitación en la UEB, así como en la ejecución de planes. Tampoco se diseñaron acciones encaminadas a reducir las debilidades en este sentido por no existir una clara conceptualización de la actividad de planificación

Los instrumentos aplicados arrojaron, entre otros aspectos, que no se consideró a todos los factores como actores principales en el funcionamiento del proceso con un verdadero enfoque participativo y de creación de alternativas.

El sistema de acciones se elaboró a partir de tres principios generales que se corresponden con los aspectos incluidos en la planificación estratégica que tienen menores resultados. La investigadora propone 10 acciones vistas con enfoque sistémico, donde se pondera la planificación, partiendo de los objetivos estratégicos concebidos en su planificación y en correspondencia con las áreas de resultado clave. Las acciones incluyen la capacitación al 100% de los trabajadores según sus roles en la UEB, lo que permitirá la implementación eficaz del sistema de acciones.

El criterio de los especialistas seleccionados, constató la pertinencia y factibilidad del sistema de acciones para la planificación estratégica de la gestión empresarial de la UEB Ferrocarriles Guantánamo para el periodo 2021-2023.

CONCLUSIONES GENERALES

Una vez concluida las tareas de la investigación y que se lograron respuestas a las hipótesis planteadas en cuanto a la elaboración de un sistema de acciones para mejorar el proceso de planificación estratégica en la UEB-FGTMO.

El estudio reflexivo y crítico de las teorías sobre Planificación estratégica, ha permitido contextualizar el comportamiento y evolución histórica de la planificación estratégica en la empresa socialista cubana y las tendencias en el campo de la administración de empresa, se identificaron las insuficiencias en su implementación en la UEB Ferrocarriles Guantánamo.

La caracterización del estado actual de la problemática investigada, mediante la utilización de métodos empíricos permitió constatar la existencia del problema de investigación y la necesidad de continuar en la búsqueda de alternativas para la mejora del proceso de la Planificación estratégica en la UEB Ferrocarriles Guantánamo.

El sistema de acciones para la mejora de la planificación estratégica de la UEB Ferrocarriles Guantánamo, principal aporte práctico de la investigación, incluye acciones específicas en dimensiones como la generalización de resultados, y la capacidad institucional para la implementación práctica del estudio teórico realizado que, permite transformar el proceso de planificación estratégica en la UEB Ferrocarriles Guantánamo para su gestión mediante un conjunto de acciones pertinentes que hacen más eficiente la organización.

La valoración del sistema de acciones a través de los criterios ofrecidos por los especialistas y usuarios, evidencia que el mismo es viable y pertinente para el mejoramiento de la Planificación estratégica de la UEB Ferrocarriles Guantánamo.

RECOMENDACIONES

Que la dirección de la Empresa Ferrocarriles Oriente considere la posibilidad de que el sistema de acciones elaborado sea tomado en consideración en otras UEB de la empresa para la proyección de trabajo hasta el año 2023.

Contribuir a la introducción y generalización de los resultados obtenidos con esta investigación, mediante su divulgación en eventos y publicaciones, así como en acciones de capacitación a directivos y otros miembros de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ansoff, I. (1965). Estrategia Corporativa. Nueva York: American Management Association-AMA.
2. ArtilesVisbal, L., Iglesias Otero, J., & Barrios Osuna, I. (2008). Metodología de la investigación. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
3. Bermúdez Sarguera, R., & Rebustillo Rodríguez, M. (1996). Teoría y metodología del aprendizaje. La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
4. Camisón, C., Cruz, S., & Gonzalez, T. (2006). Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas. Madrid, ES: Pearson Educación S.A.
5. Castro Ruz, F. (1984). Discurso pronunciado el 26 de julio de 1984. Obtenido de Cubadebate: www.cubadebate.cu.
6. Castro Ruz, F. (2016). Un objetivo, un pensamiento. Tomo I. La Habana.: Editora Política. Cuba.
7. Castro Ruz, R. (16 de abril de 2021). Informe central al 8vo Congreso del PCC. La Habana: PCC.
8. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2da E. Ciudad México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
9. Cole, M. (1/2011,). On the study of culture and mind: 8-16. (V. Glăveanu, Entrevistador, & V. Glăveanu, Editor) Europe's Journal of Psychology.
10. Cole, M., & Engeström, Y. (. (1993). A cultural-historical approach to distributed cognition, in: En G. (Ed.), Distributed cognitions: Psychological and educational considerations (págs. 1-46). New York: Cambridge University Press.
11. Cuba, R. d. (2019). Decreto 364 "De la formación y desarrollo de la fuerza de trabajo calificada".
12. Dailey, R. (2009). Comportamiento organizacional. Edinburgh, UK: Escuela de Negocios de Edimburgo.
13. De la Orden, A. (1960). La investigación activa y su organización dentro del sistema escolar español. En J. W. Best (1960), Como investigar en Educación. Madrid: Ediciones Moratas.
14. Drucker, P. (1985). Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row.
15. Edmondson, A., & Moingeon, B. (1991). Learning trust and organizational change. En M. B. Editors Easterby-Smith (Ed.). London: Sage.

16. Elliot, J. (1993). El cambio educativo desde la investigación acción. Madrid: Morata.
17. ENGESTRÖM, Y. (2001). El aprendizaje expansivo en el trabajo: hacia una reconceptualización teórica de la actividad. En , Vol. 14, No. 1, 2001. Journal of Education and Work, 1-16.
18. Engeström, Y. (2008). The future of activity theory: a rough draft. ISCAR Conference in San Diego, Sept. 8-13, 2008. San Diego: University of Helsinki.
19. Enos, M. K. (2003). Informal learning and the transfer of learning: how managers develop proficiency. Human Resource Development Quarterly, 14(No. 4), pp. 369-87.
20. Fernández, E. (1996). La dirección por objetivos en el Sistema de Salud, e Indicaciones metodológicas para la DPO en el MINSAP (títulos ajustados). La Habana: MINSAP.
21. Garzón Castrillón, M. A., & Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. Pensamiento & Gestión, 195-224.
22. Gimbert, X. (1995). "El enfoque estratégico de la Empresa". Madrid: Deusto.
23. Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial. (1999). Bases del perfeccionamiento empresarial. La Habana: CIH.
24. Guevara de la Serna, C. (1965). El socialismo y el hombre en Cuba (1965). En Colección Lecturas para la reflexión.
25. Guevara, E. (2006). "Reunión bimestral. 5 de diciembre de 1964". En E. Guevara, Apuntes críticos a la Economía Política. (pág. 369). La Habana: Ciencias Sociales.
26. Guevara, E. C. (s.f.). www.fidelsoldadodelasideas.com. Recuperado el 11 de julio de 2021, de www.cubadebate.cu.
27. Gutiérrez Castillo, O. (s/d). La implantación de la dirección por objetivos en el contexto. En C. d. autores, Centro de Estudios de la Economía Cubana (págs. 14-24). La Habana: UH.
28. Healey, M. (2005). Linking research and teaching: exploring disciplinary spaces and the role of inquiry-based learning. En R. Barnett, Reshaping the University: New Relationships between Research, Scholarship and Teaching (págs. 67-78). McGraw Hill / Open UnivUniversityPress.
29. Heizer, J. Y. (2004). Principios de administración de operaciones (V ed.). México, México: Pearson Educación.

30. Hill, C. W., & Jones, G. R. (s/f). Administración estratégica (Octava edición). México: McGrawHill.
31. Ilienkov, E. (1987). Lógica dialéctica. Ensayo sobre historia y teoría. La Habana : Editorial de Ciencias Sociales, p.50.
32. Jo Hatch, M., &Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture identity and image. European Journal of Marketing. Vol.31 No5/6, 356-365.
33. Kaplan, R. &. (1993). Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review: On Measuring Corporate Performance, 147-181.
34. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Boston: Harvard Business School Press.
35. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review: On Measuring Corporate Performance. 74 (1), 75-85.
36. Koontz, H., &Weihrich, H. (2008). Administración. Una perspectiva global. La Habana: Felix Varela.
37. Koontz, H., &Weihrich, H. (2008, 12a EDICIÓN). Administración. Una perspectiva global. Habana: Felix Varela.
38. Lage Dávila, C. (. (Mayo de 1996). Comunicación del Secretario del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Comunicación CECM. La Habana, Cuba: CECM.
39. Lana, R. A. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. , vol. 9, núm. 1, junio, 2008. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina. Revista Científica "Visión de Futuro", 9(1).
40. Larripa, M., & Erausquin, C. (s.f.). Teoría de la actividad y modelos mentales. Instrumentos para la reflexión sobre la práctica profesional: “aprendizaje expansivo”, intercambio cognitivo y transformación de intervenciones de psicólogos y otros agentes educativos. Anuario. BB.AA, Buenos Aires, Argentina: Facultad de Psicología.
41. Lemes Fernández, L. (1997). Dirección por objetivos: gerencia de la efectividad. La Habana: CITMA.
42. Lenin, V. (1979). Cuadernos filosóficos. La Habana: Editora Política.
43. López Gutiérrez, J. C. (2010). Modelo de gestión del proceso de formación de directivos en el contexto de sus organizaciones. Revista Panorama Administrativo, Año 4(8), 89-110.
44. Martí, J. (1883). Obra Completa TI (Vol. 1). La Habana: CC.SS.

45. Martí, J. (1975). Obras Completas. Tomo 4. La Habana: EDITORIAL DE CIENCIAS SOCIALES.
46. Martí, J. A., Heydrich, M., Rojas, M., & Hernández, A. (abril-junio de 2010). Aprendizaje basado en proyectos: una experiencia de innovación docente. Revista Universidad EAFIT, vol. 46, núm. 158, abril-junio, 2010, pp. 11-21, Vol.46(158), 11-21.
47. Martínez Hernández, L. (1 de Junio de 2020). Por un ejercicio de pensamiento que transforme al país. Granma, JUNIO 2020. LUNES 1. Granma.
48. Marx, C. (1973). El Capital. Critica de la economía política (Vol. Tomo I). La Habana, Cuba: Editorial de Ciencias Sociales. Instituto Cubano del Libro.
49. Marx, C. (s.f.). Tesis sobre Feuerbach. MHTML Document. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de <http://www.marxists.org/espanol/m-e/index.htm>.
50. Marx, K. (1980). Manuscritos: Economía y Filosofía. Madrid: Alianza Editorial.
51. Méndez Leyva, Alfredo. Postgrado y capacitación empresarial: un modelo para la acción. 3ra Convención Internacional de Educación Superior. CD-ROM-Memorias. ISBN 959-16-0138-7. PER -054. La Habana, Cuba. 2002. www.universidad2002.cu.
52. Méndez Leyva, Alfredo; Vega Suárez, Idania; Rojas Guerra, Yojanis.(2020). La gestión del impacto en la efectividad de la planificación estratégica en la Universidad de Guantánamo en Libro Gestión de Impactos en las IES. Con ISBN: 9781700545954. Colectivo de autores. Compiladores: J.L. Almuiñas Rivero y J. Galarza López. Editado Universidad de Sotavento, México. pp. 69-82.
53. Menguzzato, Martina y Renau, J.I. (1992). La planificación estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management. Ed. Ariel, Barcelona. Marzo, 1992, p. 441.
54. Miklos, T., & Tello, M. E. (1993). Planificación Interactiva: Nueva estrategia para el logro Empresarial. México, D.F.: Edición Limusa.
55. Mintzberg, H. (mayo de 1998). La caída y ascenso de la planificación estratégica. (E. p. MES., Ed.) Folletos Gerenciales. Año II, Número 5, (5).
56. Morin, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Francia: UNESCO.
57. Pérez Fernández de Velazco, J. (2010). Gestión por Procesos. : .. p. 113. Madrid. ES: ESIC Editorial.
58. Perlo, C. L., & De la Riestra, M. d. (2005). Enfoques y perspectivas del aprendizaje organizacional. Acerca de las posibilidades de concebir la organización como entidades que aprenden. Buenos Aires.

59. Pogolotti, G. (lunes 9 de abril de 2018). Las herramientas del pensar. En periódico Granma, abril 2018 lunes 9. Pág.3 . Granma, pág. 3.
60. Pogolotti, G. (lunes 24 de abril de 2018). La luz larga. Granma, pág. 2.
61. Potrony García, J. C. (1992). La categoría de sujeto en la teoría de la actividad. REVISTA CUBANA DE PSICOLOGÍA vol. 9, No. 2,1992. REVISTA CUBANA DE PSICOLOGÍA, 9.
62. Puig Meneses, Y. &. (3 de julio de 2021). Díaz-Canel: Potenciar lo enaltecedor y combatir “la burocracia, la mediocridad, el acomodamiento”. Obtenido de Cubadebate.cu: www.cubadebate.cu
63. Ricardo Bray, R. G. (s.f.). Teoría, práctica y aprendizaje profesional. Educación y Educadores, 7, 137-156.
64. Robbins, S. P. (2007). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. La Habana: Félix Varela.
65. Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (2004). Metodología de la investigación cualitativa. La Habana: Editorial Felix Varela.
66. Schein, E. (2002). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. La Habana: Pueblo y Educación.
67. Senge, P. M. (1992). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: GRANICA.
68. Sisto, V. (2008). La investigación como una aventura de producción dialógica: La relación con el otro y los criterios de validación en la metodología cualitativa contemporánea. Psicoperspectivas(VII), 114-136.
69. Solà, J. M. (2003). Indicadores de gestión para las entidades públicas. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003.
70. Stenhouse, L. (1990). Conducción, análisis y presentación del estudio de caso en la investigación educacional y evaluación. En J. Martínez Rodríguez, hacia un enfoque interpretativo de la enseñanza. (págs. 69-85). Granada: Universidad de Granada.
71. Stoner, J. (2009.V Edición). Administración. Habana, Cuba: Felix Varela.
72. Tablada Pérez, C. (1987). El pensamiento económico de Ernesto Che Guevara. La Habana: Casa de las Américas.

ANEXO 1

Cuestionario aplicado a los directivos y jefes de grupo o áreas funcionales

Estimado(a) directivo (a):

Nos encontramos realizando una investigación relacionada con el tratamiento a la implementación de la planificación estratégica en la UEB Ferrocarriles Guantánamo, por lo cual necesitamos de su colaboración, respondiendo al cuestionario siguiente. Muchas gracias.

Cuestionario

1. Considera usted que el tratamiento a la planificación estratégica en la UEB Ferrocarriles Guantánamo resulta imprescindible para la gestión empresarial

SI__ NO__

a. Justifique su respuesta con una razón.

2. En los diferentes espacios socializadores (consejo de dirección, reunión del sindicato, mitin, entre otros) se trata la planificación estratégica en la UEB Ferrocarriles Guantánamo.

SI__ NO__

a. Si su respuesta es positiva mencione en cuál de los espacios.

3. Considera usted que desde una buena planificación estratégica en la UEB Ferrocarriles Guantánamo es posible elevar la calidad de los servicios.

SI__ NO__

a. Justifique su respuesta con una razón.

4. De la planificación estratégica qué elemento usted considera el más importante.

ANEXO 2.

Cuestionario aplicado los trabajadores de la UEB Ferrocarriles Guantánamo
Estimados trabajadores:

Nos encontramos realizando una investigación relacionada con el tratamiento a la planificación estratégica en al UEB-Ferrocarriles Guantánamo, por lo cual necesitamos de su colaboración, respondiendo al cuestionario siguiente. Muchas gracias.

Cuestionario

1. Considera usted que el conocimiento sobre el proceso de planificación estratégica en la UEB Ferrocarriles Guantánamo es imprescindible para mejorar la calidad de los servicios.

SI__ NO__

a. Justifique su respuesta con una razón.

2. Considera usted que conoce algo sobre la planificación estratégica de la UEB Ferrocarriles Guantánamo

SI__ NO__

a. Justifique su respuesta con una razón.

3. Cuáles son los espacios donde se le da tratamiento a la planificación estratégica. Marque con una X.

Reunión sindical __ Consejo de dirección __ pasillo __ matutinos __

en el mural__ en ninguna parte __

ANEXO 3

Encuesta de criterios de especialistas y trabajadores con experiencias.

Usted se distingue por su preparación, experiencia profesional y ha participado directamente en la aplicación de la propuesta de esta tesis, relacionada con la planificación estratégica en la UEB Ferrocarriles Guantánamo, por lo que resulta imprescindible conocer sus criterios con respecto a la factibilidad y aplicabilidad del sistema de acciones que se propone, de manera que, justifique o constate si es apropiado para las condiciones actuales en que se desarrolle este proceso. Le pedimos la mayor colaboración posible y le agradecemos por adelantado su valiosa cooperación.

Departamento: _____

Experiencia profesional: _____

Ocupación: _____

Cargo que ocupa: _____

En la tabla que se muestra a continuación marque con una X su criterio en relación con la propuesta de acuerdo a la escala de valores: C1 (muy adecuado), C2 (bastante adecuado), C3 (adecuado), C4 (poco adecuado), C5 (no adecuado)

Componentes y relaciones	Criterio de especialistas				
	C1	C2	C3	C4	C5
Los componentes revelan coherencia con la lógica interna y externa del sistema.	10	1			
La estructura y dinámica del sistema para dar solución a la problemática planteada.		3	3		
Relación entre los componentes del Sistema de acciones para dar cumplimiento al objetivo.	10	1			
Las funciones del sistema responden a su fin.	4	7			
La aplicación práctica del sistema permite perfeccionar el proceso de planificación estratégica en la UEB Ferrocarriles Guantánamo.	5	5			
El sistema de acciones responde a las necesidades y exigencias actuales de las empresas cubanas para logra su competitividad	9	2			

ANEXO 4.

Cuestionario para el método criterio de usuarios

Estimada (o) compañera (o):

Su criterio resulta de gran valor para la culminación exitosa de esta investigación. Razón por la cual le pedimos absoluta precisión en los criterios ofrecidos, ya que son ustedes los mayores beneficiados con la propuesta de esta obra científica. Muchas gracias.

Cuestionario

1. Pudiera usted mencionar tres ventajas de una adecuada planificación estratégica en la UEB- Ferrocarriles Guantánamo.
 2. De las capacitaciones recibidas mencione tres temas en los que se siente mejor preparado.
 3. ¿En qué tema considera que se ha dado mayor tratamiento a la importancia de la planificación estratégica en la UEB Ferrocarriles Guantánamo?
 4. ¿Se siente usted preparado para implementar la planificación estratégica en la UEB Ferrocarriles Guantánamo con éxito?
 5. En una escala de 1 a 5, siendo el 5 el número de mayor representatividad exprese si fue importante la implementación de un sistema de acciones para la planificación estratégica en la UEB Ferrocarriles Guantánamo.
- Imprescindible__ Necesario__ Innecesario __ Poco útil __

ANEXO 5.

Relación de temas para la capacitación de cuadros y jefes de grupo.

Tema: 1 Definición e importancia de la planificación estratégica en la UEB Ferrocarriles Guantánamo.

Objetivo. Argumentar la importancia de planificación estratégica en la UEB Ferrocarriles Guantánamo.

Tema: 2 Concepciones teórico- práctica y metodológicas de la planificación estratégica en Cuba.

Objetivo. Contextualizar sobre los elementos teórico- práctico y metodológico de la planificación estratégica en Cuba a cuadros y responsable de grupos de trabajo.

Tema: 3 Relación dialéctica entre gestión empresarial y planificación estratégica.

Objetivo. Demostrar la relación dialéctica entre gestión empresarial y planificación estratégica.

Tema: 4 Consideraciones teórica- metodológicas para la implementación de la planificación estratégica en la UEB Ferrocarriles Guantánamo.

Objetivo. Proponer alternativas metodológicas para la planificación estratégica en la UEB Ferrocarriles Guantánamo.

Métodos

Medios

Forma de organización de la capacitación

Sistema de evaluación

ANEXO 6.

Cuadro 1: Planificación estratégica y el entorno PESTA.



Tomado de una presentación PTT del Dr. A. Méndez Leyva

ANEXO 7

Cuadro # 3.- Relación entre las matrices FODA y las estrategias de la UEB-FGTMO en la clasificación y selección de la concepción y el contenido del sistema de acciones.	
ESTRATEGIA EMPRESARIAL según la situación de la UEB-FGTMO	FUNCIONES DE LA SUPERACIÓN
	FORMACIÓN y DESARROLLO PERSONAL
Despegue u ofensiva: Fuerte crecimiento para asegurar el despegue o determinado nivel cuantitativo (F y O máx.)	General y dirigida a crear potencialidades para el desarrollo individual mediante programas abiertos y amplios.
Consolidación o defensiva: Crecimiento estable para la consolidación de la entidad. (F máx.- A mínima)	Formación de competencias determinadas y la superación dirigida a la actualización.
Retorno: Reducción del nivel de actividad empresarial	Formación para la promoción y el reciclaje.
Supervivencia o subsistencia: Mantenimiento de la actividad fundamental a niveles mínimo.	Dirigida a la creación de nuevas competencias para la reorientación del personal hacia las nuevas políticas y normativas.

Cuadro tomado y adaptado de Méndez Leyva, Alfredo (2002). Postgrado y capacitación empresarial: un modelo para la acción. 3ra Convención Internacional de Educación Superior. CD-ROM- Memorias. ISBN 959-16-0138-7. PER -054. La Habana, Cuba. 2002. www.universidad2002.cu.

ANEXO 8

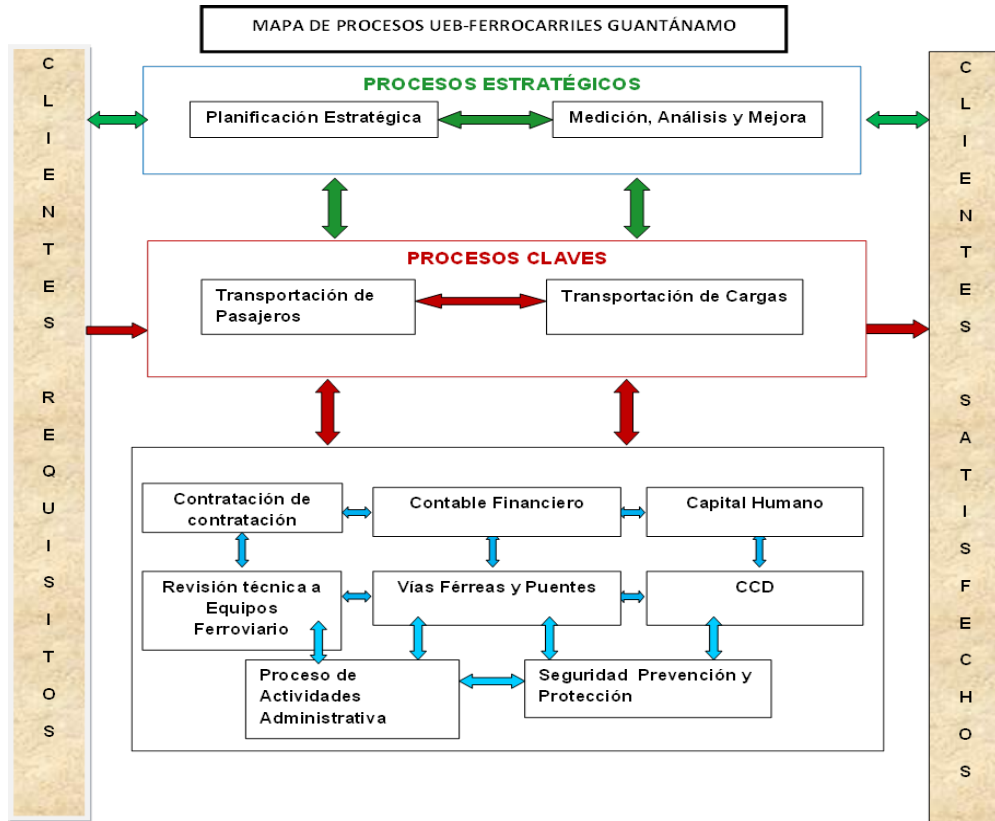
CUADRO No 1 .LA PLANIFICACIÓN POR OBJETOS Y NIVELES EN LA EMPRESA.

NIVELES Y OBJETOS DE PLANIFICACION EN LA EMPRESA			OBJETOS DE LA PLANIFICACIÓN		
			HACIA FUERA	HACIA DENTRO	
			RESULTADOS	RECURSOS	ORGANIZACIÓN
NIVELES DE PLANIFICACIÓN	ESTRATÉGICO ENTORNO (EFICACIA)	POLÍTICAS	EFFECTOS EN EL ENTORNO		MODELO DISEÑADO
		ESTRATEGIAS	RESULTADOS A LOGRAR Y USUARIOS A SATISFACER	CURSOS DE ACCIÓN ELEGIDOS PARA LOGRAR RESULTADOS	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA NECESARIA
	TÁCTICO/OPERATIVO: PROCESOS INTERNOS (EFICIENCIA)	PLANIFICACIÓN: PROCESOS	PRODUCTOS Y SERVICIOS (METAS)	ACTIVIDADES Y RECURSOS NECESARIOS	ASIGNACIÓN DE RESPONSABILID POR METAS Y RECURSOS
		PROGRAMACIÓN: ACTIVIDADES		ACTIVIDADES Y RECURSOS DISPONIBLES	ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD POR ACTIVIDADES Y RECURSOS DISPONIBLES

Tomado de una presentación utilizada por el Dr.C Alfredo Méndez en el Curso sobre Control de gestión en las entidades públicas en el evento provincial GEAP-2017. Universidad de Guantánamo

ANEXO 9

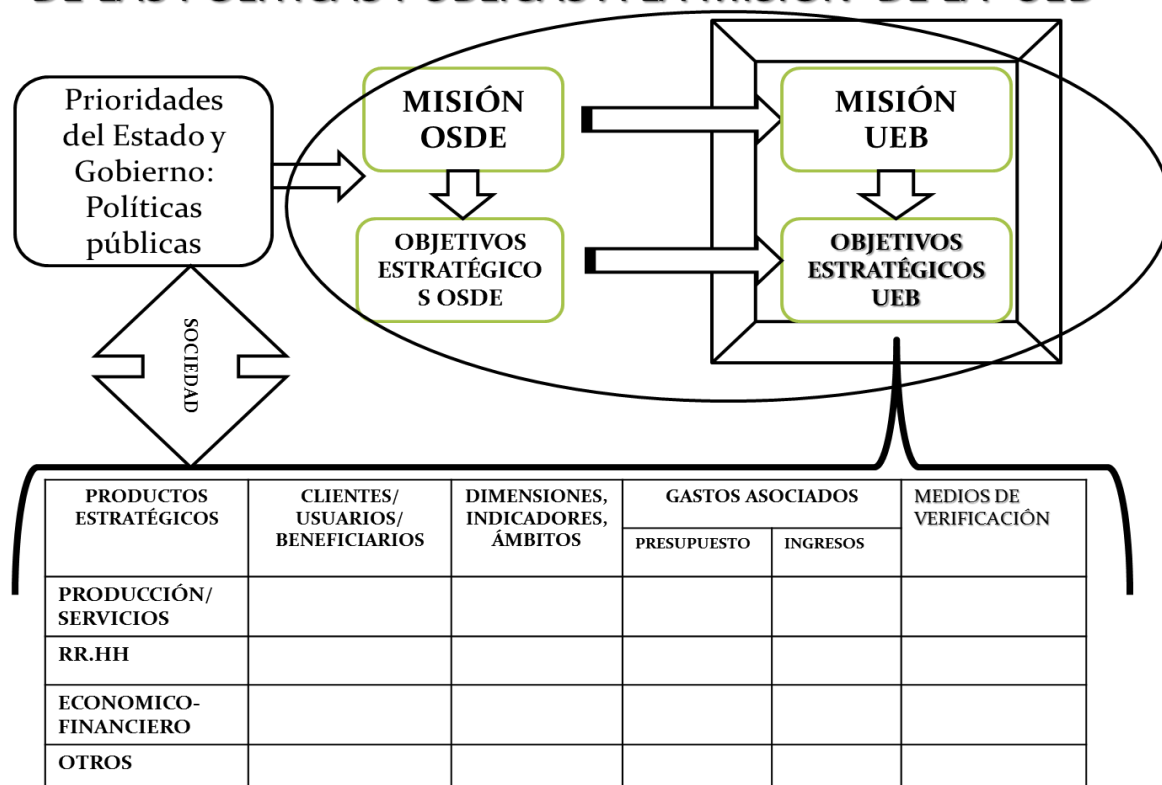
Esquema # -MAPA DE PROCESOS UEB-FGTMO (ACTUAL)



ANEXO 10

ESQUEMA #1. DE INTERRELACIÓN ENTRE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LOS PROCESOS EN LA UEB-FGTMO

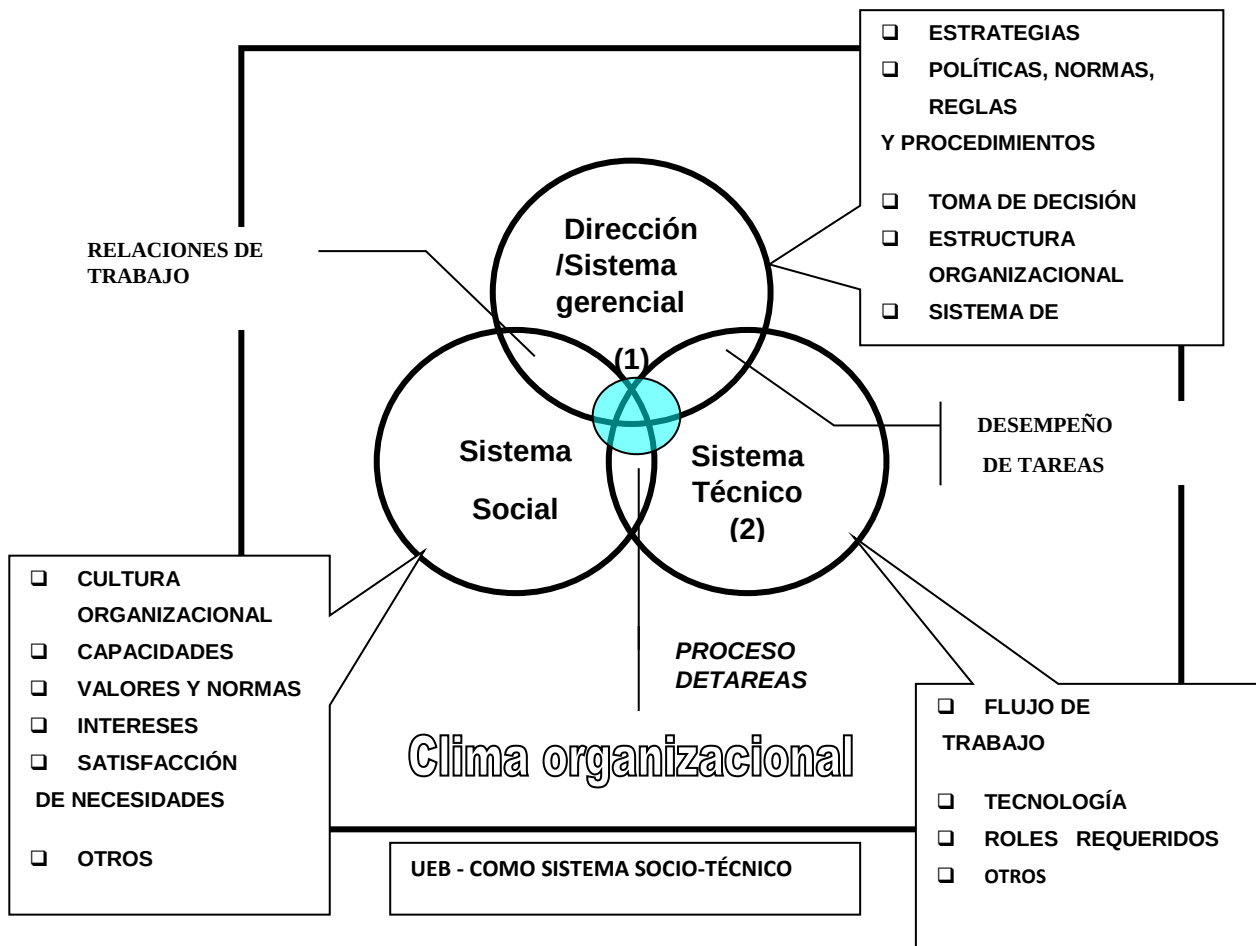
DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A LA MISION DE LA UEB



Nota: La autora considera pertinente la presentación del siguiente esquema para mostrar la relación entre las políticas públicas y la misión de la UEB para fortalecer el concepto de responsabilidad social.

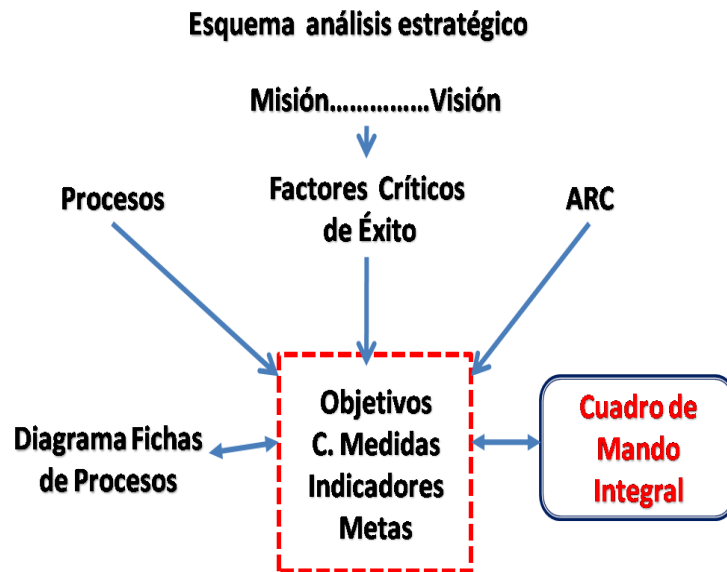
ANEXO 11

ESQUEMA # 2. LA UEB COMO SISTEMA SOCIO-TÉCNICO DE TAVISTOCK



ANEXO 12.

ESQUEMA # 3. ENFOQUE ESTRATÉGICO: ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LA DE.
SE TOMÓ, POR SUGERENCIA DEL TUTOR DEL MODELO UTILIZADO EN LA PE DE LA
UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO.



ANEXO 13

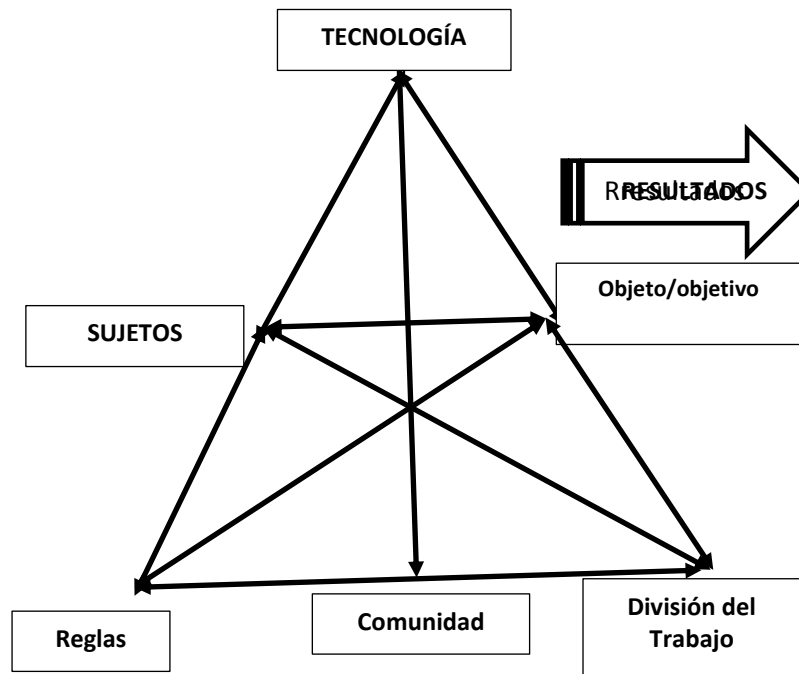


Ilustración A. El triángulo de la actividad de Engeström 2da generación de la THCA (2001)

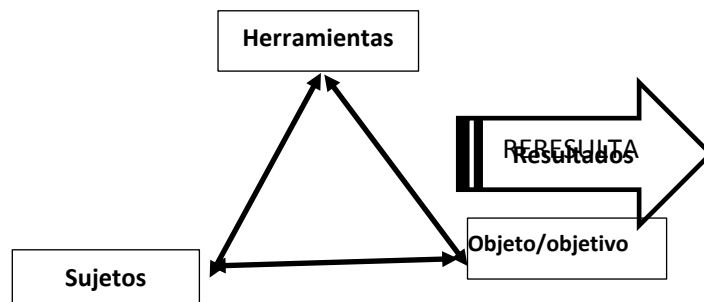
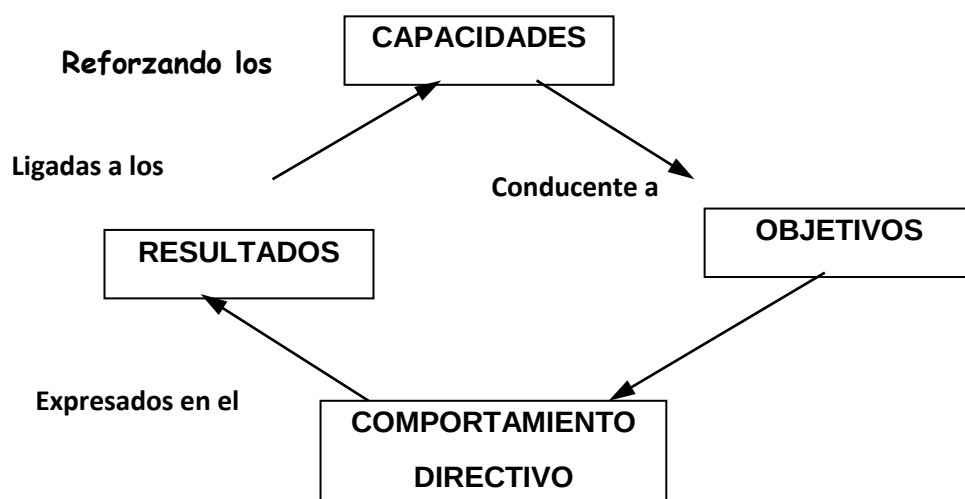


Ilustración B. El triángulo de la actividad de Engeström (2001) simple o primera generación.

ANEXO 14

FIGURA.3. MAPA CONCEPTUAL DEL APRENDIZAJE EN LA EMPRESA ASOCIADO A LOS VALORES. TOMADA DE LA PPT DE UNA PONENCIA DEL TUTOR DR.C. A.MÉNDEZ



ANEXO 15

Esquema 1. La relación objeto-sujeto-tecnología en la DE



Esquema 2. La relación objeto-sujeto-tecnología en la DE

ANEXO 16

Plan para la capacitación y preparación de cuadros, reserva, funcionario y trabajadores.

Tema 1: orientación metodológica sobre dirección.

Objetivo: explicar el procedimiento para el desarrollo de técnica de dirección.

Contenido: definiciones de dirección métodos y estilo de dirección.

Sistema de evaluación: consejo de dirección.

Responsable: director y capacitadora.

Fecha de cumplimiento: según programa.

Tema 2: planificación estratégica.

Objetivo: demostrar la importancia de la planificación estratégica para la gestión en la dirección empresarial y en el logro de los resultados deseado.

Contenido: definición de planificación estratégica, importancia de la planificación estratégica, característica de planificación estratégica y los distintos tipos de modelo de planificación estratégica.

Sistema de evaluación: consejo de dirección.

Responsable: director y capacitador.

Fecha de cumplimiento: según programa.