

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA DEL PROCEDIMIENTO PARA INSTRUMENTAR LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA AGENCIA EMPLEADORA EMPLEATUR VARADERO.

Lic. Elvis Caignet Mustelier¹, Lic. Yordanis Santos Hernández², Dr. C Jorge D. Ortega Suárez³.

1. Centro de Capacitación del MINTUR José Smith Comas,
Delegación Territorial Matanzas-calle 34 y 3^a avenida, Varadero.

2. Centro de Capacitación del MINTUR José Smith Comas,
Delegación Territorial Matanzas-calle 34 y 3^a avenida, Varadero.

3. Centro de Capacitación del MINTUR José Smith Comas,
Delegación Territorial Matanzas-calle 34 y 3^a avenida, Varadero.
jorge.ortega@ehtv.mintur.tur.cu

Resumen

El trabajo de la Agencia Empleadora Empleatur Varadero ha experimentado resultados significativos, que pudieran ser mayores y mejores, de haberse elaborado y aplicado previamente una planeación estratégica. Tal planeación adquiere características muy peculiares en esa Agencia, ya que en ella repercuten en todos los acontecimientos y hechos – endógenos y exógenos – demandantes de diversos y reiterados cambios que afectan al entorno hotelero del país. Esa Agencia carece de un procedimiento para instrumentar la misión y la visión propias, que contribuya a dirigir estratégicamente a la organización. La solución de ese problema depende de la elaboración de un procedimiento para instrumentarlas, no sin antes determinar los fundamentos teórico-metodológicos de la planificación estratégica de la Agencia, en el entorno empresarial del turismo.

Palabras claves: Misión, Visión, Planeación Estratégica, Empleatur.

Introducción.

La monografía valora que el trabajo desarrollado por la Agencia Empleadora Empleatur Varadero ha sido bueno, aunque sus resultados pueden acrecentarse y mejorarse, si se configura y aplica una planeación estratégica, la cual debió elaborarse con anterioridad, cuando la entidad definió su razón social.

También en el texto se reafirma que esa planeación debe atender a las características muy peculiares en esa Agencia, pues ella refleja – y en ella impactan - todos los acontecimientos y hechos, tanto de procedencia interna como externa, que condicionan la dinámica de los frecuentes cambios que tienen lugar en el entorno hotelero del país, en general y, en el destino turístico Varadero, en particular.

Desarrollo.

La actual situación internacional en lo económico, político, social, demográfico, ambiental, y cultural; es inédita. Elementos característicos que la distinguen, son es el fenómeno de la globalización de un mundo unipolar inciden en que el intercambio entre el mundo desarrollado y el subdesarrollado es cada vez más desigual e injusto, el uso cada vez irracional y abusivo de los recursos naturales; ritmos demográficos dispares y sus consecuencias: en muchos países desarrollados disminuye el número de habitantes, mientras que en los subdesarrollados crece la población, en detrimento de la calidad de vida, expresa en indicadores como el acceso a la educación, la seguridad social y la salud. El impacto de esos elementos se agrava por la crisis económica de alcance estructural y global, pero que afecta más a los países pobres.

Ese es el entorno turbulento, dinámico, incierto y altamente competitivo, que tenemos por delante. No se puede cambiar radicalmente y a corto plazo, solo con el deseo y la voluntad, dada la objetividad de sus procesos y respectivos impactos. Lo que cabe realizar son cambios en las organizaciones para que sean más eficientes y cumplan bien con su razón social para sobrevivir y desarrollarse, a saber, mejorar su organización interna, la preparación, superación y utilización de los recursos humanos en el espacio físico; la dirección participativa y consensual, la racionalidad y gastos de modernización, el clima socio psicológico laboral, el acceso al financiamiento externo, y la evaluación institucional, por sólo mencionar algunos importantes.

Todo ello requiere predecir el futuro para construirlo desde el presente, a través de una planeación estratégica de punta que predetermine propósitos a corto, mediano y largo alcance y que, en tanto precepto preliminar del resto de las funciones de dirección en todas las instancias y dinamizador de la cultura organizacional para el cambio; se anticipe y, con énfasis en el análisis del entorno, de las situaciones cambiantes y los valores de los implicados; facilite tomar las decisiones más pertinentes y oportunas para solucionar con

eficacia los problemas, según el orden de importancia de sus respectivos impactos previstos. La participación y aceptación de los implicados, abriendo un espacio al factor humano (individual y colectivo; interno y externo), explica que las organizaciones hoy se orienten no solo a la gestión y aplicación de los avances tecnológicos, sino también – cada vez más y muy fundamentalmente - a la gestión del capital humano y de su conocimiento.

Hay consenso en el estado del arte contemporáneo, en que la competitividad es una estrategia que combina espíritu empresarial con capacidad de aprendizaje continuo. No emerge en las organizaciones como espontánea, ni es hecho casual, sino condición que se crea y logra (a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación), por grupos que configuran la dinámica de la conducta organizacional: directivos, empleados y clientes. La competitividad demanda organizaciones que cambien: aspiración en acción, visión en realidad tangible. Mientras más decisiva ella sea para el logro del éxito de las empresas, los que en ellas laboran se esforzarán por alcanzar niveles más altos de productividad y eficiencia.

Si bien la planeación estratégica es responsabilidad ejecutiva de la alta dirección, su implantación depende de que sea transmitida para - y compartida adecuadamente con - sus subordinados; de modo tal que todos tengan clara percepción de lo que se quiere alcanzar, de las opciones de su materialización: lo que la organización podría hacer aprovechando las oportunidades que brinda el entorno y decidir de qué modo y en qué proporción usará sus capacidades, habilidades y poder que, en unión con los valores, aspiraciones e ideales; ejercen influencia sobre la elección final de los propósitos.

Existen muchas dificultades que pueden obstaculizar el cumplimiento de esa planificación. La principal consiste en la idea del futuro, de la perspectiva de la empresa en la mente de los directivos. De ahí la necesidad e importancia de que estos reconozcan, conscientemente, la necesidad de pasar de una actitud pasiva (instrumentador de decisiones) a otra activa (generador de decisiones), que gestione el cambio como factor decisivo para el éxito de esa estrategia empresarial.

La necesidad impostergable del desarrollo de Cuba, determinó que la más alta instancia de la nación tomara, en la década de 1990, la decisión de introducir la planificación estratégica en todas sus organizaciones, como estructura teórica que posibilita reflexionar sobre las más importantes opciones de la entidad, su razón de ser, misión, objetivos y su visión compartida para que la organización se proyecte y avance, configure su comportamiento y sus valores. Algunos obstáculos se han manifestado y aún prevalecen en la gestión de algunas empresas cubanas: la sobrevivencia de la vieja mentalidad, la resistencia al cambio, las barreras de la comunicación, dificultades con los cambios de estructura, y falta de capacitación.

Una visión objetiva depende del análisis de la situación actual que revele los aspectos fuertes y débiles internos, las oportunidades y amenazas del entorno, la construcción de escenarios futuros, de modo flexible, manejando conflictos y resistencias al cambio.

El trabajo desplegado por la Agencia Empleadora Empleatur Varadero ha experimentado resultados significativos, que pudieran ser mayores y mejores, de haberse elaborado y aplicado previamente una planeación estratégica. Por otra parte, tal planeación adquiere características muy peculiares en esa Agencia, ya que en ella repercuten en todos los acontecimientos y hechos – endógenos y exógenos – demandantes de diversos y reiterados cambios que afectan al entorno hotelero del país.

Entonces, el problema de investigación se concibe e los términos que siguen: la Agencia Empleadora Empleatur Varadero carece de un procedimiento para instrumentar la misión y visión propia que contribuya a dirigir estratégicamente a la organización.

La solución de ese problema depende del cumplimiento del objetivo general: elaborar un Procedimiento para instrumentar la Misión y la visión propias en la Agencia Empleadora Empleatur Varadero – a partir de aquí, denominada “la Agencia” -; que se desglosa en los objetivos específicos:

1. Determinar los fundamentos teórico-metodológicos de la planificación estratégica en el entorno empresarial del turismo.
2. Diagnosticar el estado actual de la planificación estratégica en la Agencia.
3. Seleccionar los elementos de un procedimiento para instrumentar el proceso de planeación estratégica basado en el modelo simplificado de la Dirección Nacional de Proponer recomendaciones y acciones procedimentales para instrumentar el proceso de planeación estratégica en la Agencia.

La respuesta preliminar y presuntiva al problema de investigación planteado, se concibe en la siguiente idea a defender: se contribuiría decisivamente a alcanzar resultados más eficientes en su labor, en la Agencia, si se logra instrumentar un procedimiento – previo análisis del entorno empresarial y la competencia - que incluya el cambio como proceso de etapas sucesivas en la organización: descongelamiento, cambio o transición y recongelación; y las cuatro etapas de la gestión del capital humano en el cambio: de situación actual, de descongelación, de movimiento y de recongelación; observar requisitos de los objetivos organizacionales, su identificación y prioridad: generales, económicos y de eficiencia, de perfeccionamiento; concebir la planificación estratégica como modelo de cambio, según el tipo de organización en que se ubique la Agencia; la administración estratégica, la realización del ejercicio estratégico - colectivo y participativo – para definir problema estratégico general y solución estratégica general, escenarios, visión, misión, trabajo grupal y su liderazgo en la planificación estratégica.

Los métodos teóricos empleados fueron: analítico-sintético, histórico-lógico, inductivo-deductivo, de analogía-modelado, sistémico-estructural, y de ascenso de lo abstracto a lo concreto. Los empíricos: análisis documental sobre metodologías y normativas de los

ejercicios estratégicos empresariales, y técnicas grupales de construcción colectiva del conocimiento (La Reja, Philip 66 y Tormenta de Ideas).

No se registran antecedentes de estudios similares (para agencias de este tipo en el territorio), por lo que el resultado devino novedoso.

Fundamentación teórico-metodológica de la planeación estratégica empresarial.

Bases teóricas generales de la investigación.

El proceso investigativo que se informa, partió de los presupuestos en los que se funda el criterio general de lo que es actividad científica. Según Barreras (2004) y Casas y Ortega (2007), cuyas opiniones son compartidas por los autores, esa actividad es un proceso:

1. Consciente e intencional heurístico-epistémico, que procura el hallazgo de propiedades, leyes, y regularidades del mundo natural y social.
2. Metodológicamente estructurado, dado que la investigación se organiza estratégicamente en etapas lógico-genética y dialécticamente conexas, a través del uso en ellas de métodos, técnicas y procedimientos empíricos, teóricos y matemático-estadísticos de eficacia validada.
3. Que parte también de la detección de problemas, necesidades y contradicciones de la práctica, que pueden ser abarcadores de - y estar extendidos a - la pluralidad de la actividad humana en todas las esferas de la sociedad.
4. Cuya heurística se fundamenta y orienta a partir de lo postulado en bases y referentes metodológicos y teórico-conceptuales, científico-concretos, científico-generales y cosmovisuales; y cuyos resultados tributan, dialécticamente a la reelaboración, enriquecimiento, demostración o refutación del conocimiento existente.
5. En el que la información obtenida describe, explica y predice lo relativo a uno u otro aspecto de la realidad, en el marco y contexto de una teoría dada que se toma como referente para la acción discursiva y práctico-transformadora.
6. En el que la finalidad última y la razón ética del proceder es – y tiene como referente a - la práctica, pues ella es el escenario donde la teoría, además de ser contrastada y verificada, puede aplicadamente contribuir al mejoramiento eficaz de la vida.

El diseño de la investigación está constituido por elementos fundamentales que conforman su estructura y organización, siempre según Barreras (op. cit); que se han observado escrupulosamente por los autores, en una u otra de las partes de su estructura discursivo-metodológica:

- 1) Selección del objeto de estudio de la investigación y fundamentación del problema específico a resolver.
- 2) Determinación de los fundamentos y teorías en que se basará la investigación, análisis crítico de los mismos y exposición de la forma en que serán enriquecidos.
- 3) Formulación de los objetivos, tareas y las hipótesis o preguntas científicas.
- 4) Selección de los métodos que se aplicarán y de la muestra en correspondencia con el objeto de estudio y el problema seleccionado.
- 5) Organización de la recopilación de los datos y elaboración de los mismos.
- 6) Formulación de los resultados, las Conclusiones y las Recomendaciones.

La presente investigación puede considerarse científica a juicio de los autores porque:

- Aborda un tema que responde a un problema real de interés social y asume el desafío de asumir la práctica de la dirección estratégica como escenario de desarrollo de la teoría gerencial.
- Verifica el estado de desarrollo del tema y define bien si el tema está o no investigado y, de estarlo, si se ha aplicado a la práctica de la dirección estratégica. En este caso, no procede porque la investigación es novedosa y original para el ámbito y en el territorio.
- Comprende adecuadamente el tipo y área de impacto de la investigación.
- Cuenta con una adecuada y precisa fundamentación teórica y metodológica.
- Posee rigor científico en la estructuración y organización de la investigación.

Marco teórico.

El marco teórico presenta, organizada, la información básica que da sustento a lo que se afirma en el objetivo general de la investigación.

Marco teórico es aquí el aparato conceptual-metodológico, sistémicamente concebido y expuesto en el hilo discursivo de la idea a defender; que constituye la respuesta presuntiva y preliminar al problema de investigación. Incluye:

El cambio como proceso de etapas sucesivas en:

En la organización, cuyas etapas son:

- Descongelamiento.

- Cambio o transición.
- Recongelación.

En la gestión del capital humano, esas etapas son las de:

- Situación actual.
- Descongelación.
- Movimiento.
- Recongelación.

Objetivos organizacionales:

- Requisitos:
- Concisión.
- Claridad.
- Medibles.
- Flexibles.
- Aceptables.
- Motivadores.
- Comprometedores.
- Factibles de cumplir en el tiempo.
- Deseados.
- Retadores.

Criterios de su identificación y prioridad:

- Generales.
- Económicos.
- De eficiencia.
- De perfeccionamiento.

Planificación estratégica:

Como modelo de cambio:

- Estrategia.
- Planeación.
- Políticas.

Según el tipo de organización en que se ubique la Agencia:

- Exploradora.
- Analizadora.

- Respondiente.

Administración estratégica:

- Objetivos medibles y alcanzables.
- Acciones específicas.
- Conocimiento de recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos para la administración estratégica.

Ejercicio estratégico colectivo y participativo. Análisis de los resultados del diagnóstico estratégico:

- Trabajo grupal.
- Liderazgo.
- Matriz DAFO.
- Posicionamiento estratégico.
- Problema estratégico general.
- Solución estratégica general.
- Escenarios.
- Visión.
- Misión.

Fundamentación metodológica de la investigación.

Tipo de investigación. La presente investigación tiene varios referentes valiosos en la literatura sobre metodología de la investigación, procedentes de varias áreas del conocimiento; como en las obras de Castellanos sobre el particular (2002).

Los autores configuraron la tipología de la presente investigación a partir de su análisis del aporte de Castellanos y col. (2000; 2002; 2005); Nocedo y col. (2002), Hernández y col. (2014); Pérez y col. (2002), y Martínez (2005). Luego entonces, la investigación, por la profundidad del objetivo gnoseológico es exploratorio-descriptiva; por el control de las variables, no experimental; por su finalidad, aplicada; por el carácter de la medida, predominantemente cualitativa; por el carácter del marco en que tiene lugar, de campo y en condiciones naturales de los sujetos; por la orientación que asume, dirigida a la aplicación; por el tiempo empleado en investigar, transversal y monoetápica.

Paradigmas. Los autores no emplearon uno sino varios paradigmas combinados por él, no por razones exclusivamente volitivas y sí atendiendo a los requerimientos objetivos de la naturaleza de la investigación, tal y como lo prescriben, desde sus respectivas obras Pérez y col. (2002) y Nocedo y col. (2002), tomados en conjunto. En consecuencia, se asumió el paradigma crítico-social o dialéctico, debido a que en la investigación se expone, en sistema, la síntesis de las determinaciones múltiples que gravitan e impactan negativamente

en el déficit de planeación estratégica adecuado a lo peculiar de la Agencia investigada. También, el cualitativo o interpretativo, adaptado por los autores. La determinación del papel y lugar de lo cualitativo se hizo a partir de las recomendaciones de Martínez (2003), al respecto, y fue aplicado en esta investigación, a los efectos de la crítica al estado actual de desarrollo de la Agencia, expresado en el aludido déficit y sus respectivos impactos negativos. La subjetividad necesaria de los juicios de valor de los deponentes en esta investigación no hace recomendable, por ejemplo, el enfoque cuantitativo en esta investigación, sino que queda relegado aquí a la medición empírica de datos de encuestas aplicadas.

Métodos. De acuerdo con los presupuestos lógicos y metodológicos del objeto de estudio, el problema científico y los objetivos de la investigación, los autores consideraron pertinente determinar los métodos y técnicas para la ejecución de la investigación presente. Son los siguientes:

Métodos teóricos.

Analítico-sintético. Un proceder predominantemente analítico se efectuó para la desagregación mental del proceso de dirección de la Agencia como escenario con sus correspondientes actores, en la pluridiversidad de sus nexos, elementos, propiedades y atributos; con el fin de determinar de ellos cuáles son los esenciales en la dinámica de tal proceso. El procedimiento opuesto, predominantemente sintético, facilitó la reestructuración del sistema, aunque portando ya el conocimiento sobre cuáles de sus elementos, etc., son los esenciales en su estructura y dinámica funcional. Se reprodujo entonces ese proceso con la información necesaria acerca de qué debe ser o no modificado procurando la excelencia del mismo.

Esos proceder, dialécticamente contradictorios en tanto son a la vez presupuestos y excluyentes, fueron de aplicación simultánea. Así, en la investigación se emplearon para mostrar lo esencial entre las múltiples determinaciones procesales e identificar y valorar los resultados investigativos, tanto en el análisis documental sobre la Agencia, como los obtenidos a partir en las deposiciones colectadas en la investigación de campo, sociológico-concreta, contentivas de las valoraciones sobre la calidad del proceso de dirección de esa entidad, teniendo en cuenta el mencionado déficit de planeación estratégica que se adecue a sus peculiaridades organizacionales.

Inductivo-Deductivo. La teoría de la planeación estratégica es muy larga data, lo cual presupone su elaboración profunda. Entonces, la presente investigación está más vinculada metodológicamente a procedimientos investigativos de tipo deductivo. No obstante, la inducción resultó necesaria, habida cuenta de que las peculiaridades de la Agencia condicionan la originalidad de la planeación estratégica que se realice en ella y para ella, y su análisis no es desdeñable y sí aprovechable para los ejercicios de planeación que pueden – y deben – llevarse a cabo en entidades similares.

Histórico-Lógico. Se justifica su presencia porque el proceso de planeación estratégica ya tiene su propia historia e historia de su teoría, muy extensa en el tiempo, rica en contenido conceptual y aplicación práctica; a escala internacional aprovechable en Cuba. Entonces, si lo histórico reproduce metodológicamente todo el proceso de elaboración longitudinal y colectiva de esa teoría, lo lógico en este caso selecciona lo esencial, contenido en el criterio que determina la fundamentación, oportunidad, pertinencia, viabilidad y utilidad de una planeación estratégica concreta y peculiar como la que demanda la Agencia, la cual, al menos como intención, se basa en lo mejor de ese dilatado proceso temporal de elaboración teórica. Fue muy importante su uso para articular la propuesta de procedimiento que se defiende en este informe.

Analogía-Modelado. El procedimiento de la planeación estratégica resultante de la investigación y que constituye el eje transversal de la misma y de su informe es, en lo fundamental un paradigma del “deber ser” y del “deber hacer”, basado en propuestas anteriores. De manera análoga, es aspiración de los autores que pueda servir de modelo para propuestas futuras que, con propósitos relativamente similares, puedan hacerse en entidades afines del turismo cubano, siempre que sean oportunas, pertinentes, viables y útiles las debidas adaptaciones y contextualizaciones.

Sistémico-estructural. Es un método no sólo esencial por su transversalidad en la investigación y su informe (una planeación estratégica siempre un sistema de acciones articuladas con fines gerenciales dirigidos al cambio organizacional), sino que ese carácter transversal se extiende a la sistematización del aparato conceptual-metodológico y del discurso de toda la investigación e informe correspondiente. Cada una de sus partes respecto a las otras y cada paso de la planeación estratégica que se propone respecto a las restantes, están relacionadas en sistema y la separación entre ellas resiente el impacto de cada una. Ello es consecuencia de dialéctica propia de los nexos entre las determinaciones múltiples que se integran y que se reproducen en la propuesta.

Ascenso de lo abstracto a lo concreto: es el esencial. Lo es porque es integrador de todos los demás relacionados en la investigación, tanto empíricos como teóricos. A fin de cuentas, la concepción de esta investigación es el resultado de un proceso en el que predomina lo objetivo, lo sintético y lo lógico, expresado en una concreción que es, en esencia, la propuesta que se expone.

Métodos empíricos.

La Medición, a través de sus métodos estadístico-matemáticos, se utilizó para mostrar los resultados cuantitativos colectados en y para la investigación. El cálculo porcentual fue útil como ilustración de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas a los actores del proceso, en la etapa de diagnóstico. Hubo aplicación de un sistema de Cuestionarios, en la variante de Encuestas y Entrevistas a segmentos de la población investigada, con la finalidad de conocer el estado real del conocimiento teórico sobre los elementos y pasos de la planeación estratégica, así como de sus algoritmos de aplicación práctica.

Caracterización sinóptica de la Agencia.

La Agencia, después de su constitución ha transitado por diferentes etapas. Teniendo en cuenta que su objeto social es de gran importancia porque abarca en sentido general la satisfacción de fuerza de trabajo calificada a los hoteles del MINTUR, pero en este caso la Agencia atiende los hoteles mixtos.

En primer lugar, la carencia de los recursos materiales, con una tecnología mínimamente apropiada y el duro golpe azotado por el período especial, a todo lo nuestro país, hizo del turismo una de las direcciones a las cuales se les prestara primordial importancia teniendo en cuenta que la industria sin humo pasaría a constituir uno de los primeros renglones para la adquisición de capitales y esto engendraría el futuro desarrollo de nuestro país.

Esto motivó la falta de acomodamiento de algún que otro personal que debía tributar a la incorporación de determinado personal a dichos hoteles ahora en condiciones prácticamente desconocidas para nuestro país llámese Empresas Mixtas. Todo esto condujo, después de un profundo análisis, a enfatizar que esta investigación fuera encaminada a intentar transformar la realidad de la Agencia y de aquí el principal propósito, llevar a efecto la planeación estratégica para instrumentar la Misión propia de dicha organización.

Su objeto empresarial es la la satisfacción de fuerza de trabajo calificada a los hoteles del MINTUR, pero en este caso la Agencia que es donde se atiende los hoteles mixtos.

- Atender metodológicamente el sistema de gestión de capital humano.
- Financiar en moneda nacional todo lo relacionado con la Seguridad Social las Enfermedades Comunes, así como los posibles fallecimientos teniendo en cuenta que esos trabajadores pertenecen a nuestra agencia y somos nosotros los especialistas - tanto de RR HH como de Economía - los responsables de mantener los estados de completamiento y desarrollar todas las actividades que impliquen la estabilidad y bienestar físico y mental de los trabajadores para el buen ejercicio de sus desempeños.
- Financiar con el presupuesto asignado la actividad de formación, desarrollo y capacitación previa coordinación con la Centro de Capacitación del MINTUR, Delegación Matanzas, todo lo relacionado con el empleo del personal, su formación, desarrollo y capacitación para que, una vez concluido los cursos impartidos, disponer de personal aún más calificado en materia de servicios turísticos.

Diseño metodológico de la investigación.

Obtener la información necesaria para fundamentar la realización de una planeación estratégica con visión propia, incentiva el trabajo en equipo en la organización, elevando a su vez el nivel de implicación y comprometimiento de los miembros, lo que se revertirá en una mayor eficiencia y eficacia de la Agencia.

Para dar respuesta al problema y cumplir con el objetivo de la investigación, se aplicaron diferentes técnicas y procedimientos; agrupados en el diagnóstico integral que las agrupa en sistema:

- Análisis documental de los resultados de la organización a partir de 2015 para develar la tendencia de esta como entidad (definirla como defensora, exploradora, analizadora o respondiente).
- Aplicar la observación participante no incluida, cuya guía fue la metodología propuesta en el Modelo de las 7 S (Style, Staff, Systems, Strategy, Structure, Skills, Shared values), de McKinsey & Company, expuesto en Peters y Waterman (1987).

La finalidad de la aplicación de esta técnica fue develar los contenidos de los aspectos siguientes: estilo en la conducción de las reuniones, actividades de los directivos y disciplina, su pensamiento y accionar estratégico, su capacidad visionaria y de cambio, fundamentalmente en las diferentes áreas y a nivel organizacional.

Capacitación del talento humano de la Agencia para el ejercicio estratégico.

En plenaria, se procede a la realización de un seminario-taller, cuyo currículum lectivo, contentivo de una propedéutica sobre las bases generales de la planeación estratégica como proceso necesario de cambios; deberá desarrollarse en dos sesiones de 4 horas cada una. Será facilitado por un especialista en planeación estratégica empresarial convocado ex profeso.

Contenidos a desarrollar en el seminario-taller:

El turismo constituye un auténtico motor del desarrollo económico. Y la actividad turística configura, a su vez, uno de los aspectos fundamentales de la evolución de la realidad de nuestros tiempos. Por ello, la agencia es en este momento, la célula básica que impulsa el extraordinario y acelerado avance material en el cual el componente humano tendrá que constituir la verdadera esencia de las empresas y su única vía posible para administrarla y conducirla en un contexto de competitividad y complejidad crecientes.

Esta situación conferirá indudablemente, nuevas e importantes responsabilidades de todo orden a los directivos de dichas empresas mixtas que habrán de afrontar con voluntad y decisión, nuevos y auténticos retos en su labor. Por ello es de primordial importancia que las empresas se esfuercen en adoptar técnicas avanzadas de gestión, que conduzcan, no solo a su óptimo desarrollo, sino también y fundamentalmente a la realización humana y profesional de las personas que la componen.

Es precisamente en esta línea que la aportación efectuada por un grupo de autores estudiosos del tema es doblemente importante. Por una parte, el estudio de la evolución experimentada por las técnicas de dirección y sus diferentes características. Por otra, el

análisis exhaustivo y documentado del potencial que supone un nuevo estilo de gestión, basado en los valores y su asociación a la cultura empresarial como inspirador e impulsor de fundamentales y trascendentales cambios.

Es incuestionable que el modelo de dirección de empresas utilizado a finales del año 2015 está ampliamente superado y debe continuar evolucionando profundamente.

Es de destacar que, en muchas ocasiones la dificultad para diferenciar entre lo urgente y lo importante hace que florezcan las instrucciones como mecanismo apresurado para tratar de seguir el ritmo de los acontecimientos.

Ya más recientemente se maneja lo siguiente: la velocidad de la innovación tecnológica lleva a la rápida obsolescencia del conocimiento. Los hallazgos científicos y técnicos son rápidamente superados. Ello ocurre también en el conocimiento vigente en materia de ciencias sociales y específicamente en el campo de la administración. Nada hay más viejo que un texto de gerencia de hace diez años. El ciclo de vida de los modismos organizacionales es cada vez más breve.

Luego entonces, uno de los elementos más importantes es ver el cambio como un proceso en varias etapas:

1. Descongelamiento: Que consiste en el deshielo o ruptura de los puntos de actuación establecidos hasta estos momentos.
2. Cambio o Transición: El paso hacia nuevos puntos.
3. Recongelación: Establecimiento de nuevos puntos de actuación.

La organización que logra el cambio y la adaptación a las circunstancias del entorno de forma más rápida que otras empresas disponen de una clara ventaja de sus competidores. Además, supone una importante ventaja competitiva, puesto que depende de la rapidez con la que aprenden los miembros de la organización, lo que la hace más difícil de imitar.

Siguiendo los eruditos en materia de gestión del capital humano el proceso de cambio consta de cuatro etapas: Situación inicial, descongelar, mover y recongelar.

1. Etapa de situación actual: Las personas que trabajan en una empresa suelen realizar los trabajos de una manera determinada.

Según esto existen tres resistencias principales al cambio. La primera resistencia es la inercia para mantener lo establecido. La segunda es el miedo a lo desconocido. La tercera resistencia son las políticas, normas y rutinas.

2. Etapa de descongelación: Esta etapa nace cuando se toma conciencia de la existencia de un problema que produce un desfase entre la situación actual y la deseada.

Es el momento que precede al movimiento y requiere de un fuerte impulso para vencer la resistencia de la inercia acompañada del miedo a lo desconocido.

3. Etapa del movimiento: Admitida la existencia del problema se genera una situación que abre las puertas al cambio. Es entonces el momento oportuno para ver distintas alternativas y optar por la que se considere más adecuada.

Es aquí donde es fundamental que la persona que lidere el proyecto de cambio de sensación de confianza y seguridad, aunque no es la única fuerza que lo impulsa.

4. Etapa de recongelación: Por regla general las empresas suelen tener un rechazo natural hacia el cambio, en el sentido de que, una vez producido, existe una fuerte tendencia a recuperar el estado anterior. Para evitarlo es preciso consolidar el nuevo estado modificando normas, sistemas y creando nuevas rutinas y procedimientos de trabajo.

Por ejemplo, es prácticamente imposible que los trabajadores acepten la nueva situación con todas sus mejoras y ventajas si no se cambia el sistema de retribución.

La idea de perfeccionamiento continuo invade al mundo empresarial en muchos países orientales industrializados, impulsando a la renovación y al cambio siempre que sea necesario para el desarrollo y la mejora continua de resultados, contrastando con la ideología predominante en Occidente que reconoce la necesidad de cambio sólo cuando se ha hecho algo mal.

En un sistema tan complejo como es una organización empresarial en constante esfuerzo de adaptación a su entorno, todo es susceptible de ser cambiado y mejorado continuamente si desea mantenerse en el mercado y crecer.

Es bien sabido que la filosofía griega clásica llegó a plantear que “el cambio es lo único permanente”, como diría Heráclito – filósofo griego nació cinco siglos a.n.e. y llamado en su época, “el oscuro”, a causa de la difícil comprensión de sus ideas acerca de que todo fluye y se transforma a cada instante. Para él, todo está en movimiento y nada dura eternamente, por eso decía que no podemos bañarnos dos veces en el mismo río, pues cuando entro al río por segunda vez, ni yo ni el río somos los mismos.

Queda claro que, en el ámbito empresarial, las creencias y valores que sustentan las estructuras y procesos se han de ir transformando continuamente, si han de permanecer vivas, es decir, si han de tener éxito adaptativo en su lucha por la supervivencia.

Hoy en día los directivos de las empresas más competitivas, son conscientes de que han de entender el cambio como una oportunidad para continuar desarrollándose en un entorno cada día más cambiante y exigente, sin embargo, hasta bien entrada la segunda mitad del siglo XX, una organización empresarial era entendida como un ente autónomo aislado de su entorno. Y todavía hoy nos encontramos empresas que permanecen impávidas e inmutables

a los cambios de ese entorno y hasta inclusive, ante los que pueden provocarse internamente en sus organizaciones, manteniendo una forma de pensar y actuar casi idénticas a las burocrático-formales de principios de siglo.

Llegar al siglo XXI y seguir desarrollándose en él con éxito significa para las empresas, saber monitorear su entorno, adelantarse al futuro y renovarse constantemente para ser viables, rentables y competitivas en una época de cambios acelerados a todos los niveles, afectando en mayor o menor grado a todos los sectores económicos. De todos es sabido que quien queda rezagado no puede sobrevivir en un mercado de libre competencia.

La necesidad de cambio en las empresas, no solo es atribuible a razones de supervivencias, existen otros motivos de carácter ético que también ejercen su influencia y que también pueden entenderse como cambios estratégicos, incluso al más alto nivel como la protección del medio ambiente, la eficiencia en el uso del dinero público, entre otros.

Muchos son los elementos y circunstancias que están cambiando de forma acelerada en el entorno empresarial desde finales del siglo XX y principios del XXI y de los cuales es imposible permanecer ajenas. Entre ellos podemos citar:

- Conciencia creciente de la necesidad de motivación y aprovechamiento de la creatividad de todos los trabajadores para reducir costos y añadir valor a los productos.
- Desarrollo acelerado de nuevos sistemas tecnológicos de información y telecomunicación para la automatización de procesos.
- Aparición creciente de productos innovadores en todos los sectores cada vez más competitivos.
- Integración de proveedores y clientes en los diferentes procesos de la empresa, entre otros.

Para poder rendir de forma profesional y comprometida, las personas necesitan ideas, proyectos y valores por los que puedan ilusionarse y encontrar sentido por lo que hacen.

Todo lo antes expuesto conlleva al cambio en las empresas de la planificación tradicional por la planificación estratégica, ya que la primera no garantizaba la supervivencia de las organizaciones, pues al ser tan rígida impedía las decisiones rápidas y oportunas en un escenario cambiante, complejo y hostil.

El proceso de Planificación Estratégica establece prepararse y anticiparse de manera de alcanzar un estado ideal codiciado, pero loggable, por lo que la forma en que se ejecute el cambio es decisiva para alentar o atenuar el factor humano. Por eso se considera aconsejable expresar algunas ideas centrales sobre el cambio, ya que la Planificación

Estratégica permite introducir transformaciones de forma no traumática y que contribuyan a alcanzar el estado que se quiere.

Para este tipo de cambio se emplean técnicas comunicativas y persuasivas donde, en primer lugar, se despierta atención hacia la necesidad del cambio, creando ansiedad ("si no cambiamos, perecemos"), y deben buscarse amplios niveles de información a partir de detectar los creadores de opinión que inciden en fomentar la fase epidémica, donde se divulga lo nuevo.

Todo ello despierta el interés y engendra el deseo de cambiar, de manera que las nuevas propuestas van desplazando las viejas cuestiones establecidas y a partir de ahí se generan las acciones que propicien la amplia participación en la toma de decisiones, fomentando diversidad de ideas que coadyuvan a generar iniciativas y un clima creativo.

Un elemento clave es la profesionalidad del promotor del cambio (cambio logo), que debe poseer además de prestigio personal y ascendencia sobre el grupo, una gran habilidad para conducir el trabajo en equipo, explotando al máximo las potencialidades de cada individuo en los procesos de Planificación Estratégica y conformación de objetivos. Todas estas cualidades tributan una credibilidad y confianza en el facilitador que coadyuva al éxito del ejercicio estratégico.

Este tipo de cambio es el que se desea y se debe fertilizar para los ejercicios de Planificación Estratégica, ya que la misma, no es un solo hecho, con un principio y un final claro, es un proceso continuo que refleja los cambios de ambiente en torno a cada organización y se adapta a ella. Consiste en el ejercicio continuo que permite establecer un programa general de objetivos para la organización, así como los medios para alcanzarlo. Las metas, proporcionan un sentido de dirección, permiten enfocar nuestros esfuerzos, guían nuestros planes y decisiones, sirven para evaluar nuestros resultados.

Como conclusión, en la actualidad para que una empresa sea competitiva ahora, no es suficiente la renovación tecnológica, ya que la tecnología está cada vez más a mano de cualquier competidor.

La competitividad hoy en día viene marcada por los elementos anteriormente señalados, la innovación y la flexibilidad. El pasado ya no es un elemento en el que nos debemos basar para hacer predicciones del futuro. Hoy el entorno en el que se mueven las empresas, es no solamente incierto sino impredecible.

Es en tal sentido, que la orientación al cliente, la autonomía y sentido de los esfuerzos profesionales, el cambio de cultura empresarial y la inclusión de principios éticos y sociológicos, habrán de ser los nuevos puntos de referencia.

A medida que ha ido aumentando la necesidad de absorber un mayor grado de complejidad e incertidumbre en las organizaciones empresariales, la dirección por instrucciones

tradicional de los principios del siglo XX dio lugar a la dirección por objetivos a partir de la década de los 60 hasta nuestros días.

La dirección por objetivos se afirma en una concepción positiva del hombre. Reconoce sus intereses por su trabajo y la importancia de comprometerlo y motivarlo en sus resultados; se sustenta en la participación, la descentralización, el autocontrol y la auto evaluación. Esta teoría sostiene - y lo fundamenta - la necesidad de que los objetivos no se impongan “desde arriba”, sino que, a todas las instancias, se deriven de una reflexión y un consenso entre jefes y subordinados, ahí está su esencia.

Mucho se ha escrito sobre la necesidad de que los objetivos se correspondan con la misión y la visión; estén en función de resolver los principales problemas que afectan las áreas de resultados claves de la organización; se controlen y perfeccionen con regularidad; se concreten en planes de acción y sirvan de base –para hacerlas más justa- a la evaluación del desempeño.

Los objetivos generan un apremio que hace falta para inspirar la necesidad de alcanzar una meta. Se concentran en las partes, descomponen a la meta en una serie de tareas específicas. Se concentran en los detalles e indican que deben hacer las partes. Los objetivos inspiran y proporcionan soluciones si cumplen con las siguientes características:

1. Concisos y claros: de fácil interpretación para todos.
2. Medibles: pueden cuantificarse.
3. Flexibles: pueden ser modificados.
4. Aceptables: adoptan el sistema de valores de los directivos.
5. Motivadores: al alcance de las personas.
6. Comprometedores: son obligatorios.
7. Factibles en el tiempo: posibles de lograr.
8. Deseados: apoyan la misión de la organización.
9. Retadores: implican un esfuerzo para lograrlo.

La mayoría de los autores coinciden, - sin pretender dictar recetas válidas para todos - en que los objetivos deben clasificarse en generales y particulares, colectivos e individuales; principales y secundarios y a corto y largo plazo. Al mismo tiempo sugieren la ventaja de seleccionarlos y priorizarlos en el orden siguientes:

1. Generales: suelen asociarse a la visión.

2. Económicos: principales indicadores.
3. De eficiencia: principales indicadores de los procesos.
4. De perfeccionamiento: mejorar el sistema u organización.
5. De desarrollo: garantiza el futuro: objetivos científicos, tecnológicos, materiales y financieros de la organización; introducción de sistemas informáticos, uso de nuevos materiales y materias primas, investigaciones a realizar, etc.

Se conoce que un sistema al diseñarlo, debe responder a las características propias del objeto que es estudiado. En la dirección actuamos permanentemente en función de conducir un sistema del estado inicial al deseado, sin embargo, es justo responder las siguientes preguntas.

1. En el estado deseado, ¿Qué lograrás?
2. La conducción, ¿Hacia qué cumplimiento se orienta?
3. En el estado deseado, ¿Las soluciones a los problemas responden a las características propias del objeto que es estudiado?
4. ¿Qué rumbo escogemos?

En el campo de la dirección, las respuestas a estas preguntas son indispensables, ya que continuamente es necesario fijar metas y precisar cómo alcanzarlas, con el fin de obtener resultados tangibles en los procesos productivos. No obstante, en un por ciento elevado se realizan las actividades sin tener en cuenta en ocasiones conscientemente y en otras inconscientes, el cumplimiento de metas que indiquen un mejoramiento integral en los procesos productivos que tienen lugar, la causa está centrada en que son procesos manejados unilateralmente y no desarrollan capacidades, sin el concurso de los participantes y con criterios en cierta forma autoritarios que propician la vinculación entre las metas y las transformaciones a las que aspiran a través de diferentes estrategias.

Los intentos fallidos de aplicar estrategias, se han debido entre otras cosas, a la contradicción que se genera entre un modo de dirección que cada vez más requiere de humanismo, en el sentido de tener éxito por sí mismo y estimular la creatividad, que una cultura del control jerárquico sobre las personas. Cuando se intenta implementar una estrategia en un medio donde impera el control como una función autoritaria, se pierde toda la potencialidad de los recursos humanos y, por tanto, las transformaciones de las que hablamos dejan de ser objetivos del equipo para convertirse en un fin del jefe.

Los jefes han de estar convencidos y comprometidos todo el tiempo en conocer y dominar los principios que la sustentan, así como sus ventajas, ser perseverantes en su aplicación;

confiar en el hombre; convertirse en promotores activos de los métodos participativos y estar persuadidos de la necesidad de renunciar a controles que solo son formales y a un poder que solo es aparente. Por supuesto, ello requiere inteligencia, creatividad, voluntad y tacto, sobre todo eso, mucho tacto en el trato con los trabajadores.

La Planificación Estratégica como modelo de cambio. La planeación, la estrategia y las políticas.

Planeación: tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario en las actividades internas de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien. Desafortunadamente, los administradores no son magos o mentalitas que puedan predecir el futuro con exactitud, lo que sí tienen algunos, afortunadamente, es que son visionarios que miran más allá que los demás y por ello aciertan en la proyección del futuro.

Las estrategias: son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

La estrategia no es nueva en los negocios, seguramente hace ya varios siglos se aplica, pero es sólo hasta comienzos de los años de la década de 1960 que los académicos y estudiosos de la administración la consideraron de importancia para alcanzar el éxito empresarial.

El término estrategia es de origen griego. Etimológicamente, *estrategia* denomina al *strategos* como sujeto y al arte del general en la guerra, procede de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar).

La palabra griega equivalente a la semántica actual de “estrategia” (*στρατηγία*) es probable que se derive mejor de *Strategike episteme* (la visión del general) o de *strategon sophia* (la sabiduría del general). Otro término muy relacionado sería *strategemata*, que se refiere al uso de la *strategema* (estratagema) o trampas de guerra. En español tiene tres acepciones: 1) arte de dirigir las operaciones militares, 2) arte para dirigir un asunto y, 3) en un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento; según el Diccionario de la lengua española (RAE, 2014). Se confirma en esta definición la referencia a su surgimiento en el campo militar, aunque su uso se generalizó después a diversos ámbitos de la actividad humana.

La estrategia como concepto de uso en ámbitos múltiples.

Un meta-análisis y codificación ulterior de la exposición de este concepto, en el estado del arte, que incluyó obras como las de Arnold y Osorio, 2003; Barrera, 2004; Castellanos y col., 2002; Castellanos y Llivina, s/f; Chávez, 2007; Costa, 2008; De Armas, 2006; De Armas y col., 2003; Deler, 2007; Enciclopedia Océano de Educación, 2000; Galán y Ortega, 2012; GEPSEA, 2005; Ginoris, 2009; Márquez, 2000; Menguzzato y Renau, 1991; Mestre, 2006; Orozco y Ortega, 2012; Rodríguez, 2006; Rodríguez del Castillo, 2004a; 2000b; Rodríguez del Castillo y Rodríguez, 2008; Valdés, 2003: 24 y Valle, 2010; facilitó concluir en que todos los autores mencionados coincidieron en reconocer - sea cual fuere el ámbito humano de actuación referencial – como rasgos esenciales del concepto general de estrategia: un constructo teórico que proyectivamente se propone pasar algo de un estado actual a uno deseado de desarrollo, en un proceso que transcurre en un plazo racional predeterminado, guiándose por objetivos trazados de antemano, cuyas correspondientes acciones de realización se planifican, organizan, controlan, dirigen y ejecutan conjugando, en la situación y condiciones del entorno dado, los recursos materiales, logísticos y humanos de que se disponga o gestionen.

Es un proceso a través del cual una organización formula objetivos y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es entonces el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los decisores para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores o las dificultades que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica (GEPSEA, 2005).

El concepto de estrategia es introducido en los campos económico y académico por Von Newman y Morgerstern, en el año 1944 con la teoría de los juegos. En ambos campos la idea básica es la competición. En sus definiciones, los economistas se acercaban inicialmente a ese concepto como el conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa; un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios; la dialéctica de la empresa con su entorno; una forma de conquistar el mercado; la declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzados, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse; y la mejor forma de insertar la organización a su entorno (op. cit.).

Para los economistas es vital identificar también las fortalezas, así como los aspectos de dirección estratégica que se tienen para llevar adelante cualquier empeño en este campo. Es significativo ese concepto de fortalezas, pues muy importante es tenerlo en cuenta al definir cualquier propósito y, de hecho, la estructura y función de la estrategia que pretende convertirlo en realidad.

El ámbito empresarial, aun cuando es objeto de una ciencia que tiende a ser prescriptiva, normativa y, de hecho, a convertirse en administrativa, predecible, cuantificable y controlable; tiene una lógica paradójica, en tanto es un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen y se desarrollan - quieran o no sus participantes -, o de si estos se den cuenta o no de sus alcances. En este campo las circunstancias se juntan y pueden tornarse en contra, hoy pueden ser favorables como oportunidades y mañana convertirse en amenazas e, incluso, simultáneamente ser lo uno y lo otro, en diferentes perspectivas referenciales y planos de relación. Lo que maneja la estrategia en ese ámbito son discontinuidades potenciales que podrían plantear amenazas o presentar oportunidades para las empresas.

Hay diversas definiciones de estrategia relacionadas con la capacidad para el desempeño, resultante de la adquisición de conocimientos: las estrategias son instrumentos de la actividad cognoscitiva que permiten al sujeto estructurar su manera de actuar en su realidad, de transformar objetos y situaciones; apuntan al uso deliberado y planificado de una secuencia compuesta por acciones o procedimientos dirigidos al logro de metas previstas; constituyen un plan deliberadamente diseñado con el objetivo de alcanzar una meta determinada, a través de un conjunto de acciones, que se ejecutan de manera controlada

(Castellanos, 2002); y son una manera de planificar y dirigir las acciones para alcanzar determinados objetivos (de Armas, 2003).

Las estrategias tienen un carácter intencional e implican, por tanto, un plan de acción frente a la técnica, que es marcadamente mecánica y rutinaria.

Cualidades de la estrategia:

- Facilita la configuración de su estructura y función de acuerdo con el paradigma seleccionado como referente, por tanto, constituye una guía para acciones deliberadamente planificadas.
- Su aplicación no es automática, sino que sus acciones deben ser organizadas y controladas.
- Le son imprescindibles los objetivos bien trazados y su ejecución permitirá el alcance de los objetivos propuestos.
- Requiere de evaluación que pondere su eficacia de aplicación.
- Está relacionada con la metacognición o conocimiento sobre los propios procesos mentales, que son productivos respecto a un conocimiento previo y del que la metacognición extrae inferencias nuevas.
- Incluye la posibilidad de que el sujeto asuma una determinada forma de actuar, de transformar objetos y situaciones desde el estado actual hacia el deseado.
- Implica un uso selectivo de los propios recursos y capacidades disponibles.
- Está constituida de otros elementos más simples, que son las técnicas o tácticas y las destrezas o habilidades de los sujetos que participan en ella como proceso. De hecho, el uso eficaz de una estrategia depende en buena medida de las técnicas que la componen.

La estrategia siempre comprende varios aspectos interesantes como:

- * Entra a jugar un papel determinante el concepto del largo plazo, lo cual es aplicado desde entonces y hasta la actualidad, aunque con variaciones.
- * Se tiene en cuenta el cómo de la estrategia, no solamente los resultados
- * Concibe que para alcanzar metas propuestas es necesario adelantar ciertas acciones y que estas acciones necesitan consumir ciertos recursos para ser adelantadas.
- * Envuelve las partes de una estrategia y las convierte en un todo.

Quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista. Una vez más se evidencia la necesidad del liderazgo en la organización.

Al lado de la planeación y la estrategia se encuentran las políticas, que básicamente son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción.

Las políticas, las estrategias y el plan en sí deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados.

Existen diferentes tipos de planeación: las estratégicas, las tácticas y las operacionales. En este estudio, el foco indagatorio se centra en la estratégica.

Planeación Estratégica.

Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.

Planeación estratégica y tipos de organización:

De acuerdo con su actitud frente a la planeación estratégica se distinguen cuatro tipos de organización:

- Defensoras: organizaciones que tienen un reducido ámbito de mercado para sus productos y en las cuales los directivos de primer nivel son expertos en el área operativa pero no tienden a buscar nuevas oportunidades fuera de su ámbito.
- Exploradoras: organizaciones que continuamente buscan oportunidades de mercado y por lo regular experimentan con potenciales respuestas a las tendencias del ambiente. Generalmente son las creadoras del cambio, pero debido a su excesiva preocupación por las innovaciones en su producto y en el mercado, no son completamente eficientes.
- Analizadoras: estas organizaciones operan en dos ámbitos, uno relativamente estable y otro cambiante. En el primero operan de manera rutinaria y eficiente mediante el uso de estructuras y procesos formalizados, y en el segundo los administradores observan muy de cerca a sus competidores para obtener nuevas ideas adoptando las más promisorias.
- Respondientes: organizaciones en las que los administradores frecuentemente se dan cuenta de cómo el cambio y la incertidumbre afectan a los ambientes de su organización, pero no son capaces de responder eficientemente debido a que carecen de una relación consistente entre estructura y estrategia

Encontramos en los dos extremos a las organizaciones que probablemente nunca alcanzarán el éxito, son pasivas y no desarrollan el ejercicio de la planeación, en la mitad encontramos empresas que seguramente tendrán éxito, estudian el entorno, lo enfrentan y tratan de estar siempre delante de las situaciones futuras.

La Administración Estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes

En tal sentido, al profundizar en el tema, diferentes especialistas e investigadores internacionalmente reconocidos le señalaron a la planificación tradicional las insuficiencias siguientes:

1. Desconocer cómo se identifica el papel interno de la empresa en la formulación de su estrategia.

2. Basar el análisis del entorno en las variables económicas y tecnológicas, obviando las variables psico-socio-políticas, las cuales tienen y tendrán una importancia cada vez mayor.
3. Suponer irrelevante y sin afectación la dinámica social y política tanto dentro como fuera de la organización.
4. Enfocar la atención sobre las relaciones empresa-entorno bajo la hipótesis de que la configuración interna de la empresa permanecerá esencialmente sin cambios.
5. Enfatizar las cualidades y minimizar las debilidades, sin plantear los cambios estructurales necesarios.
6. Poner énfasis en la formulación de la estrategia despreocupándose de las condiciones necesarias, así como de su propia ejecución y control.

Por todo lo anterior la planificación estratégica comenzó a divulgarse y extenderse en el mundo en los años 80 del pasado siglo. Es portadora de mecanismos e instrumentos para analizar el entorno y adaptarse al mismo

De aquí se desprende que no se trata solamente de promover una planificación estratégica potente y anticipadora en la empresa, sino que esto solo es alcanzable cuando se parte de una planificación meticulosa y preventiva de los recursos humanos que conforman la misma.

Sobre esta base se elabora con la participación de todos los implicados, un estado deseado superior que refleje las aspiraciones colectivas para un período determinado y una vez definido éste, trazamos un programa de accionar estratégico que permita cumplimentarlo.

La planeación es un proceso a través del cual, de forma consensual, los integrantes de una organización proyectan lo que se debe hacer ahora, para garantizar los éxitos venideros, de esa manera, se predeterminan propósitos futuros a largo y mediano alcance.

La dirección participativa y equipos de trabajo en el proceso de planificación estratégica y de conformación de objetivos:

La dirección participativa es un enfoque de gestión, que se caracteriza por una amplia participación de todos los miembros de la organización a partir de una gran implicación y compromiso, sobre la base de un autocontrol y la independencia y autonomía de cada persona como resultado de una fuerte motivación y de una dirección basada en el liderazgo.

La dirección participativa conduce al cambio, visto este como una relación entre pasado futuro, como lo más normal de nuestras vidas y como uno de los valores que debe estar más

compartido entre los miembros de la organización para poder emprender el proceso de Planificación Estratégica y conformación de objetivos.

Pero no existen cambios profundos, duraderos, si no existen cambios en los paradigmas, que son los patrones, los mapas o modelos en que pensamos o vemos el mundo. Los paradigmas dan significado y coherencia a nuestra experiencia. Si no tenemos capacidad para cambiar nuestros paradigmas no tendremos posibilidad de corregir lo que no está funcionando bien.

Una de las mayores fuentes de conflictos que se ve en la realización de los ejercicios de planificación son las anomalías que surgen entre el viejo paradigma de dirección con autoridad jerárquica de "orden y mando" que se ha heredado del pasado y el nuevo modelo, auto dirigido, basado en el equipo colaborativo, altamente democrático, que motiva a la gente a mejorarse a sí misma.

En estos momentos para aprender con objetividad y de forma científica la tarea de dirección, el cuadro debe enfrentarse al problema de que va a dirigir un equipo de hombres hacia la consecución de objetivos sociales. Este trabajo en grupo que es elemental en toda la planificación estratégica resalta el papel del ser humano en este proceso, ya que a través de él se logra un gran sentido de confianza y pertenencia, alivio de soledad, sentimiento de compromiso, espíritu de formar parte de un equipo de éxito, énfasis en la calidad, reconocimiento de cada persona y alta comunicación entre los miembros. Asumir tareas en equipos ayuda notablemente a alcanzar altos niveles de motivación.

En esta era de cambios, la transformación de un trabajo individual a un trabajo colectivo, destaca el comportamiento de las relaciones interpersonales, por lo que la comunicación, la colaboración y otras formas de gestión de las de interacción humana deben adecuarse para facilitar los sistemas de alto rendimiento, en beneficio de las metas de la institución, o sea, la calidad de la Planificación Estratégica, así como los objetivos que se elaboran.

Los equipos de trabajo, a diferencia del grupo implican una entidad social altamente organizada, compuesto por número reducido de personas, estrechamente interrelacionados que persiguen un objetivo común. De modo simple, los elementos de un equipo de trabajo son: vínculo, objetivo, organización y número reducido de personas.

Algunas reglas para lograr el trabajo en equipos con alto rendimiento en el proceso de Planificación Estratégica y conformación de objetivos son:

- Fomento de la creatividad.
- Alto interés e implicación de los miembros.
- Buen manejo del tiempo.

- Mucho compromiso y participación uniforme.
- Honestidad.
- Resultados relevantes, aplicables, prácticos.
- Posición tolerante, mente abierta.
- Respeto.
- Ambiente cómodo.
- Deseos de triunfar.
- Sentimiento de pertenencia.

Esto solo es posible con un perfeccionamiento continuo y sistemático de la capacitación y el entrenamiento de todos los miembros del colectivo y muy especialmente de los cuadros y los facilitadores, que su papel es de punta en este sentido.

La tarea, que debe ejecutarse está determinada por las directrices recibidas de las organizaciones superiores jerárquicas, pero debe dársele un peso superior en el proceso de Planificación Estratégica a la discusión colectiva formulada, que permite atemperar las acciones a la situación actual de la institución. Mientras tanto el procedimiento lo constituye los pasos que el coordinador y su grupo identifican que deben realizarse para cumplir con lo anterior.

El proceso socio-afectivo o dinámico grupal, es el producto del intercambio entre las personas al nivel de acciones y reacciones emocionales o afectivas, que se genera cuando se realiza el ejercicio estratégico con la condición del facilitador, lo que constituye un elemento de primerísimo orden en la Planificación Estratégica.

En las diferentes etapas de la dinámica de grupo éstos pueden centrarse en la tarea, el procedimiento o en el proceso socio-afectivo.

Los grupos centrados en la tarea son por lo general productivos, pero sus miembros pueden sentir insatisfacción, o causas de sus necesidades emocionales no resueltas. Los grupos centrados en el procedimiento pueden resultar muy tecnificados y descuidar la tarea y la satisfacción de las necesidades emocionales de sus miembros. Los grupos centrados en el proceso socio-afectivo pueden correr el riesgo de convertir su organización en un consultorio psicológico y perderse solo en la satisfacción de las necesidades de sus miembros.

De lo que se trata es llegar a un inteligente equilibrio entre los tres aspectos de manera que los equipos se centren en los objetivos a alcanzar, que perfeccionen periódicamente los

procedimientos para aumentar la eficiencia, tomando muy en cuenta el proceso socio-afectivo en la búsqueda de llenar las necesidades de cada uno de los miembros.

Para el proceso de Planificación Estratégica y conformación de objetivos las formaciones de equipos de trabajo deben pasar por ciertas etapas, que se componen de sistemas de interacción que permiten el crecimiento individual y el desarrollo de un conjunto.

- Etapa de formación: Puede considerarse el nacimiento del grupo. Es la fase en la cual el líder formal predomina. En esta etapa se produce por lo general reacciones, la incertidumbre que causa el desconocimiento, por lo que se deben clarificar las expectativas y conocer que se espera de este proceso. Por ende, se debe llegar al proceso estratégico con esta fase en lo fundamental vencida, por lo que se deben realizar acciones previas que permitan transitar esta etapa.
- Etapa de organización: Se inicia la cohesión del grupo mediante el desarrollo de vínculos interpersonales y afectuosos entre los miembros. Se establecen normas basadas en valores y formas de comportamiento que conforman la estructura social del grupo. Los participantes experimentan acontecimientos en común, tradiciones, sentimientos que atraen como consecuencias un mayor grado de integración. Esta etapa demanda de más apertura por parte de los directivos, ya que la madurez alcanzada por los individuos les permite expresar con libertad, naturalidad y menos temores sus necesidades. Por lo que se deben aprender a escuchar a los demás, dialogar y negociar en términos de un mayor compromiso. El proceso de Planificación Estratégica se convierte en un momento excepcional para alcanzar la cohesión grupal.
- Etapa de integración: Se convierte en un verdadero equipo al adquirir plena conciencia de la capacidad de cada uno de los miembros y es en la etapa idónea en la que se debe ejecutar el sistema de planificación ya que a través de la misma se alcanza:

Conclusiones:

La Agencia Empleadora no contaba con estrategia propia, la que se realizó en el proceso de investigación, lográndose ciertas mejoras en las acciones objetivas en el tratamiento del componente humano y el trabajo en equipo. El manejo de la Misión y la visión nunca ha estado en la cultura de la organización, después de la realización del ejercicio de planeación estratégica se dieron los primeros pasos y se elaboró la misma quedando demostrado en el proceso de investigación que de cumplirse con el procedimiento indicado, se lograría la Misión y visión propia en la institución.

De cumplirse con el procedimiento indicado para el logro de la Misión y visión propias, se obtendría el futuro de la organización y el comprometimiento de sus miembros, así como la mejora de los procesos organizacionales. Es necesario continuar profundizando en el cambio de la forma de pensar y actuar de los directivos y elevar la importancia del proceso de mejora continua., lo cual mejoraría sustancialmente el pensamiento y la dirección

anticipada. De lograr tener en la organización una Misión y visión propia que permita el compromiso de sus miembros, se alcanzaría una organización con metas ajustadas a sus objetivos y con mejor perspectiva de futuro, más competente, incrementando la eficacia y eficiencia en los servicios que se prestan.

Bibliografía.

ARNOLD, M. y OSORIO, F. *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de los sistemas* [en línea]. Chile: Universidad Católica de Santiago de Chile, Facultad de Ciencias Sociales. [fecha de consulta: 19 de noviembre 2011], Disponible en: <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/mosbic.htm>.

BARRERA HERNÁNDEZ, F. *Los resultados de investigación en el área educacional*. Cuba: Matanzas, Centro de Estudios de la Universidad Pedagógica “Juan Marinello” de Matanzas Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrado, 2004.

CASTELLANOS, B. *Diseño y presentación de proyectos educativos*. Tercera versión. La Habana: Centro de Estudios Educativos de la Universidad Pedagógica “Enrique José Varona”, 2002.

CASTELLANOS SIMONS, B. y LLIVINA LAVIGNE, M. *Acerca de los resultados científicos*. La Habana: Centro de Estudios Educativos del ICCP, (s/f.).

CHÁVEZ RODRÍGUEZ, J. A. *El resultado científico-educativo: Su presentación*. La Habana: La Habana: Centro de Estudios Educativos del ICCP, 2007.

COSTA VASCONCELOS, C. F. *Estrategia didáctica para el desarrollo del pensamiento crítico*. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Ciencias de la Educación Superior. Universidad de Matanzas, CEDE, Matanzas, (Cuba). 2008.

CUÉTARA, S. L. *Modelo de evaluación de empresas turísticas*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas, Matanzas (Cuba). 2000.

DE ARMAS RAMÍREZ, N. *A modo de introducción: los resultados científicos como aportes de la investigación educativa*. En: Colectivo de autores, Los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. Santa Clara: Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas, Universidad Pedagógica "Félix Varela" de Villa Clara, 2006.

DE ARMAS RAMÍREZ, N. *Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa*. La Habana: Memorias del Evento Internacional Pedagogía' 2003 (Curso 85).

DELER FERRERA, G. *La estrategia como resultado científico en la investigación pedagógica*. La Habana: Centro de Estudios Educativos del ICCP, 2007.

ENCICLOPEDIA OCÉANO DE EDUCACIÓN. *Didáctica general. Las estrategias metodológicas*. Madrid: Editorial Océano, 2000.

GALÁN JORRÍN, P. P.; ORTEGA SUÁREZ, J. D. y ORIHUELA GÓMEZ, A. *Estrategia pedagógica para elevar la motivación laboral de los profesores a tiempo parcial en las Filiales Universitarias Municipales de Cultura Física de Matanzas (II). Fundamentación teórica*. En: Monografías UMCC, ISBN: 978 - 959 - 16 - 2070 - 5, 2012.

GEPSEA. *Conceptos de estrategia*. GNU Free Documentation License [en línea]. Chile: Santiago de Chile. [fecha de consulta: 8 de marzo 2019]. Disponible en: escuela.med.pub.cl/publ/ManualGeriatría/Geriatría_12.html -3 1k, 2005.

GINORIS QUESADA, O. *Resultados científicos de las investigaciones pedagógicas y educativas*. Matanzas: UMCC, CEDE, 2009.

MÁRQUEZ RODRÍGUEZ, A. *Un modelo del proceso pedagógico y un sistema de estrategias metodológicas para el desarrollo de la excelencia y de la creatividad*. Santiago de Cuba: Universidad Pedagógica “Frank País”, 2000.

MENGUZZATO, M.; RENAU, J. *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: (s/e), 1991.

MESTRE CÁRDENAS, V. A. *La atención al Síndrome Demencial en el Adulto Mayor en la Atención Primaria de Salud. Propuesta de Estrategia de Capacitación para el especialista en Medicina General Integral*. Tesis en opción al título académico de Master en Ciencias de la Educación Superior. Matanzas: UMCC, CEDE, Matanzas (Cuba). 2006.

OROZCO ABALLÍ, O. y ORTEGA SUÁREZ, J. D. *Estrategia didáctica de la asignatura Filosofía y Sociedad para el desarrollo sostenible del pensamiento crítico y creador en estudiantes de la Carrera de Ingeniería Mecánica en la Facultad de Ingenierías de la UMCC (I). Marco teórico y generalidades de su implementación*. En: Monografías UMCC, ISBN: 978 - 959 - 16 - 2070 - 5, 2012.

PETERS, T. J. y WATERMAN, R. H. *En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Barcelona: Folio, 1987.

RAE. *Diccionario de la Lengua Española*, 23.^a edición. Madrid: Real Academia Española, 16 de octubre de 2014.

Rodríguez del Castillo, M. A. *Aproximaciones al estudio de las estrategias como resultado científico*. Santa Clara: Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas, Universidad Pedagógica “Félix Varela”, 2004a.

Rodríguez del Castillo, M. A. *Tipologías de estrategia*. Santa Clara: Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas, Universidad Pedagógica “Félix Varela”, 2004b.

Rodríguez del Castillo, M. A. *Conferencia sobre estrategia como resultado científico* [en línea]. Cuba: Santa Clara, Universidad Pedagógica “Félix Varela”, Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas. [fecha de consulta 11 de marzo 2019]. Disponible en: www.goggle.Estrategia/Conferenciasobreestrategia.com.

RODRÍGUEZ DEL CASTILLO, M. A. y RODRÍGUEZ PALACIOS, A. *La estrategia como resultado científico de la investigación educativa*. En: Colectivo de autores, Los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. Santa Clara: Universidad Pedagógica “Félix Varela”, 2008.

VALDÉS MONTALVO, M. N. (2003). *Una contribución para el diseño de una estrategia de formación profesional permanente de carreras de ingeniería en Cuba*. Tesis en opción al grado científico de Doctorado en Ciencias Pedagógicas. La Habana (Cuba). 2003.

VALLE LIMA, A. D. *Algunos resultados científico-pedagógicos. Vías para su obtención*. La Habana: Ministerio de Educación, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, 2010.