

25

Fecha de presentación: enero 2023
Fecha de aceptación: mayo, 2023
Fecha de publicación: noviembre, 2023

REFORMULACIÓN ESTRATÉGICA

CON ENFOQUE PROSPECTIVO EN LA DIVISIÓN TERRITORIAL DE SANCTI SPÍRITUS

ESTRATEGIC REFORMULATION WITH A PROSPECTIVE APPROACH IN THE TERRITORIAL DIVISION OF SANCTI SPÍRITUS

Luís Rolando González Sánchez¹

E-mail: luisr.gonzalez@etecsa.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0130-8037>

Carlos Manuel Vilariño Corella²

E-mail: cvilarino.corella@uho.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7620-5593>

Osmel Jiménez Denis¹

E-mail: osmel.jimenez@etecsa.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4548-5497>

¹División Territorial ETECSA Sancti Spiritus. Cuba.

²Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

González Sánchez, L. R., Vilariño Corella, C. M., & Jiménez Denis, O. (2023). Reformulación estratégica con enfoque prospectivo en la División Territorial de Sancti Spiritus. *Universidad y Sociedad* 15(6), 248-260.

RESUMEN

Las primeras décadas del siglo XXI han evidenciado la necesidad de establecer la reformulación estratégica como un fundamento esencial para gestionar las organizaciones desde una perspectiva científica y social, en el contexto donde estas se desarrollan. El trabajo refiere como objetivo general el diseño de un procedimiento para implementar la reformulación estratégica con enfoque prospectivo en la División Territorial Sancti Spiritus, perteneciente a la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba; el cual fue cumplido mediante su diseño, que consta de cuatro fases. En la implementación queda demostrada la factibilidad, a partir del mejoramiento de la gestión de los servicios y la satisfacción de los clientes, validada por los resultados obtenidos en los indicadores planificados para el año 2021 y 2022.

Palabras clave: dirección estratégica, reformulación estratégica, procedimiento, prospectiva

ABSTRACT

The first decades of the 21st century have shown the need to establish strategic reformulation as an essential foundation to manage organizations from a scientific and social perspective, in the context where they are developed. The work refers as a general objective to the design of a procedure to implement the strategic reformulation with a prospective approach in the Sancti Spiritus Territorial Division, belonging to the Cuban Telecommunications Company; which was fulfilled through its design, which consists of four phases. In its implementation, the feasibility was demonstrated, based on the improvement of service management and customer satisfaction, validated by the results obtained in the indicators planned for the year 2021 and 2022.

Keywords: strategic direction, strategic reformulation, procedure, prospective

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, caracterizado por cambios y transformaciones que se materializan de manera acelerada y profunda; las organizaciones, empresas y también los países actúan en ambientes cambiantes, de inestabilidad permanente e incertidumbre. En este contexto, la reformulación estratégica empresarial ha devenido como un fundamento básico para gestionar las organizaciones desde la perspectiva científica y social; y como herramienta gerencial genera la necesidad urgente de establecer un carácter proactivo ante los escenarios en que se desarrolla el sistema empresarial.

Como herramienta gerencial, la reformulación estratégica ha sido abordada por numerosos estudiosos del tema, tanto a nivel internacional como en Cuba. En este sentido autores como Drucker (2005), Vinaixa (2010), Izquierdo et al. (2021), Castro & Noguera (2022); han abordado la temática en diversos contextos internacionales, coincidiendo en la importancia de concebir el pensamiento estratégico como una conducta empresarial permanente. Además, expresan que implica reflexionar sobre aquellos factores que se vieron afectados en determinadas etapas de crisis en todos los niveles de dirección empresarial.

En Cuba, se ha utilizado la reformulación estratégica como una importante herramienta administrativa, el efecto desarrollador no ha cobrado significación especial debido a un sistema organizacional demasiado centralizado. Desde la teoría, el tema también ha sido desarrollado, aunque el impacto organizacional ha sido notoriamente inferior.

En esta línea de pensamiento investigadores como Portuondo (2008), Ronda & Guerras (2010), Vilariño (2013), Berbén (2013) y Macías et al. (2020) sustentan que el pensamiento estratégico en Cuba ha constituido una necesidad, fundamentado en las posibilidades que ofrece el entorno a corto y mediano plazos.

En estos estudios se percibe que muchas escuelas de administración, al inicio de la década de los 70 del pasado siglo, habían incorporado cursos sobre política empresarial en sus planes de estudios, fueron incluidos temas relacionados con la ética y la responsabilidad social, la formulación del desarrollo estratégico empresarial; así como el impacto potencial de los acontecimientos políticos, legislativos y económicos en la actuación satisfactoria de una organización; donde se consideró tanto a la organización en su conjunto como en su entorno.

Al introducirse el Perfeccionamiento Empresarial en Cuba en el año 1987 se inicia un proceso de cambios en la política empresarial cubana, donde se alcanzaron resultados

relevantes en los ámbitos de organización, disciplina y eficiencia en la gestión, extendiéndose a las empresas pertenecientes al Sistema Empresarial Estatal mediante el Decreto-Ley No. 187/1998, conocido como Bases del Perfeccionamiento, promulgándose además en el 2007 el Decreto-Ley No. 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (SDG) y se dicta Decreto No. 281 Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.

A tono con estas bases legales, diversas empresas en Cuba se han proyectado por aplicar una estrategia empresarial de forma sistémica, a partir de su proyecto estratégico inicial, a fin de lograr efectividad en sus procesos y superar limitaciones identificadas; pero aún solo tienen una vaga idea de lo que significa la reformulación estratégica empresarial.

Por ello, se considera en el contexto de esta investigación, que la reformulación estratégica constituye una herramienta importante y eficaz que le permite a las Organizaciones Empresariales plantearse, en un primer momento, la actualización de su proyección estratégica y posteriormente reformular estratégicamente las Áreas de Resultados Claves (ARC) que se vieron más afectados por la proyección anterior, lo cual conduce a un estadio que implica mejorar el accionar y la robustez empresarial.

En esta dinámica, la estrategia empresarial no pierde orientación ni capacidad. Por el contrario, las organizaciones requieren tener continuamente una estrategia actualizada que mantenga sus ventajas en el entorno competitivo. Ante esta perspectiva, los protagonistas del proceso de dirección estratégica son el colectivo de la organización, integrado por los trabajadores, sea cual sea su responsabilidad y aporte en las operaciones diarias de la misma.

Por ello, las empresas que pretendan ubicarse dentro de la competencia tendrán que luchar fuertemente y apropiarse de las tecnologías necesarias, de los métodos y técnicas más avanzadas que le permitan acceder a la ubicación que necesitan. Además, deberán observar cuidadosamente su entorno, cambiante y turbulento, logrando corregir su dirección en consecuencia con las metas a alcanzar.

Conocer lo que sucederá en el futuro ha sido y será una de las grandes aspiraciones de la humanidad, sin embargo, conocer el futuro de una empresa es difícil, pues lo más probable es que nunca se llegue a obtener ese conocimiento. No obstante, cabe señalar que el trabajo científico siempre se orientara a indagar sobre lo desconocido, sobre lo que hay más allá de la muralla del tiempo

presente. Explorar el futuro es ubicarse en el campo de lo virtual, es cometer la osadía de desafiar lo ya establecido.

Las empresas cubanas no están exentas a estos retos, por el contrario, en consecuencia, con esta situación, han tenido que ir adoptando respuestas rápidas acorde a las exigencias que les impone el entorno.

Debido a ello, tanto en la política exterior como en el marco del proceso perfeccionamiento empresarial cubano, uno de los objetivos lo ha constituido la introducción de la reformulación estratégica como un proceso continuo, donde cada cual se mide y evalúa por los resultados concretos que conducen a la organización hacia estadios superiores, logrando cada vez más una real dirección participativa y la concreción de los mejores valores que caracterizan al sistema y a la cultura organizacional socialista, convirtiéndose en una importante herramienta de gestión.

Autores como Kotler (2004), Salas-Arbeláez et al. (2020), así como autores cubanos entre los que se encuentran Gárciga (2001), Guerra & Navas (2007), Portuondo (2008), Vilariño (2013) y Garrigó et al. (2023) han abordado la temática de la reformulación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores, y han propuesto diferentes modelos para su diseño e implantación.

Changúan et al. (2020) y Carrillo et al. (2023) coinciden en que la reformulación estratégica en las organizaciones empresariales requiere cada día más de la utilización de las bondades del método científico y del actuar proactivo de los empresarios, de aquí la necesidad creciente de aplicarla desde un enfoque prospectivo, pues la realidad se concibe como un sistema dinámico que permite el estudio de los factores propios que lo configuran y definen, precisando las posibles alternativas de evolución del sistema, así como sus grados de libertad.

La utilización de la prospectiva en las organizaciones y empresas puede enmarcarse en cinco ámbitos principales: la ayuda en los procesos de reflexión y de reformulación estratégica; el suministro de información relevante, comprensible y a tiempo respecto al entorno competitivo aplicable en diferentes funciones de la empresa; la profundización en el conocimiento y aplicación de nuevas opciones y alternativas tecnológicas; la difusión de una cultura en el interior de la empresa y en el ámbito del cambio organizacional y la preparación de la organización para cambios profundos.

A partir de estas reflexiones, se puede sustentar que la prospectiva supone, ante todo, un ejercicio que permite la mejora de los procesos de decisiones empresariales

u organizacionales, especialmente las de carácter estratégico.

Por ello, se comparte el criterio de Godet (2007) acerca de que la prospectiva estratégica supone explorar, predecir y configurar el futuro para ayudar a conformar y utilizar la inteligencia colectiva de manera estructurada e integral, a fin de adelantarse a los cambios transformaciones organizacionales. A partir de estas reflexiones se asume que la unión lógica de la prospectiva con la estrategia organizacional en el momento en que la herramienta exige anticiparse a los acontecimientos, facilita disponer del necesario margen de libertad para introducir los cambios necesarios e impedir que te arrastre al fracaso.

Modelar y proyectar las acciones presentes en función de las condiciones de un futuro objetivo e inevitable es sin duda la mejor forma de conducirse estratégicamente. Por ello, la Dirección Territorial de la Empresa de telecomunicaciones de Cuba, S.A (ETECSA) en Sancti Spíritus, como componente funcional de una de las Empresas más importantes del país, no debe en ningún momento quedar exenta de la aplicación de políticas, técnicas y herramientas que le permitan reafirmar su protagonismo en el empleo de las mejores prácticas empresariales.

Aunque los resultados históricos, que se han alcanzado en lo concerniente a su capital humano, eficiencia económica financiera, calidad de los servicios y satisfacción de clientes, muestran tendencias al crecimiento y desarrollo, estos no son óptimos y pueden ser mejorados.

Debe destacarse que hasta el momento los métodos de dirección que se aplican en la gran mayoría de las empresas cubanas, como en ETECSA, se han basado en lo tradicional, sin intentos concretos de instrumentar lo más avanzado que en el mundo se emplea actualmente, por ello elaborar un procedimiento para la reformulación estratégica con enfoque prospectivo en la División Territorial ETECSA en Sancti Spiritus constituye el objetivo esencial del presente trabajo.

MATERIALES Y MÉTODOS

Teniendo en cuenta las experiencias nacionales e internacionales sobre la reformulación estratégica con enfoque prospectivo, algunas referidas en los fundamentos teóricos sustentados, los autores del presente trabajo decidieron desarrollar su propia metodología (Figura 1), para aplicarla en la División Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus, en la que se combina de una manera muy apropiada diferentes criterios metodológicos comunes de las metodologías anteriormente utilizadas en Cuba, con los novedosos métodos prospectivos desarrollados por Godet (2007) en el Laboratorio de Investigaciones

Prospectivas de Francia, que lo convierten en una herramienta de poca complejidad, de fácil comprensión y de carácter flexible; acorde a los requerimientos actuales del sector empresarial cubano.



Figura 1: Procedimiento para la Reformulación Estratégica con Enfoque Prospectivo en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spiritus.

Fuente: Elaboración de los autores.

Para proyectar un mejor futuro en una organización empresarial es necesario tener presente diversas interrogantes claves. En primer lugar, se debe realizar el análisis del estado actual, es decir ¿Quiénes somos y dónde estamos?, resultando la matriz FODA de la Organización.

Posteriormente se desarrolla el análisis o diagnóstico prospectivo ¿Cuál es el Futuro? Con estos elementos se proponen las opciones o soluciones estratégicas más adecuadas que permitan lograr un mayor desarrollo y control de los resultados en la organización. Para ello, se utilizó el método de escenarios Godet (2007), adaptado a las condiciones de las empresas cubanas, el cual comprende un cierto número de acciones que se encadenan en una secuencia lógica, que se contemplan en los métodos prospectivos.

Llegado a este punto se identifican los actores, ¿Con quién podemos contar?; los escenarios futuros, ¿A dónde deseamos llegar? y se establecen las acciones estratégicas ¿Qué vamos a hacer?; empleando para ello el método MACTOR. Para el estudio se tomaron como referentes las metodologías planteadas por la Escuela Latinoamericana de Prospectiva, dirigidas a profundizar en las tendencias mundiales, regionales y sectoriales respectivamente.

Es válido aclarar que en la investigación se emplearon los métodos MACTOR y MICMAC, que constituyen software que facilitan realizar evaluaciones estratégicas y diseñar proyectos de prospectiva empresariales. Además, métodos

propios de la investigación cualitativa, que permitieron que diferentes sujetos claves de la gestión empresarial participaran activamente en el proceso de construcción y aplicación del procedimiento diseñado, entre ellos los talleres de reflexión grupal y las sesiones en profundidad con los miembros del Consejo de Dirección y líderes empresariales; los grupos de discusión para la construcción de la matriz DAFO de la Organización, delimitar las variables de entrada y salida y proyectar las acciones estratégicas a desarrollar.

También se empleó la triangulación metodológica y de datos para contrastar los diferentes métodos y fuentes empleados e identificar las regularidades que permiten diseñar un procedimiento para la reformulación estratégica con enfoque prospectivo en la División Territorial de Sancti Spíritus.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Desde finales del siglo XX la dirección de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba SA inicia un proceso de perfeccionamiento en el cual indica a todas sus Unidades Organizativas la introducción y generalización de la dirección por objetivos, a lo cual se suma posteriormente la planificación estratégica y más recientemente el trabajo con los valores en la dirección. Todo esto, con la finalidad de avanzar hacia la dirección estratégica y conformar una cultura organizacional ajustada a nuestro sistema empresarial.

El análisis previo de procedimientos y metodologías orientadas a un mejor desenvolvimiento, desarrollo y competitividad de las organizaciones empresariales frente a su entorno, permite en el proceso investigativo; identificar la prevalencia de un enfoque de marketing, que hace énfasis en el análisis de las competencias, en la valoración de indicadores económicos o de aspectos puramente de dirección. No obstante, poseen aspectos positivos que sirven de base a los procedimientos que se proponen en la presente investigación.

En este orden de ideas, es necesario el diseño de un procedimiento para la dirección estratégica en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus, teniendo en cuenta el enfoque prospectivo, que favoreciera la gestión empresarial de una manera más objetiva a mediano y largo plazo. A continuación, se presentan las diferentes fases del procedimiento diseñado, como resultado del proceso investigativo desarrollado en la División Territorial ETECSA Sancti Spíritus en el período comprendido desde el año 2020 al 2022, así como los principales impactos de su aplicación en la práctica empresarial.

Fase No. 1 del procedimiento: Diagnóstico estratégico.

Esta fase tiene como objetivo, a través de la reflexión y diagnóstico colectivo, dejar establecida la información que sirve de base para posteriores análisis. Se comienza con los talleres de reflexión grupal y se continúa con la caracterización general de la organización, la definición de la misión, el análisis del micro y del macroentorno y finalmente se realiza el análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que determinan el posicionamiento y los problemas estratégicos de la entidad al inicio del estudio y se exponen algunos elementos a considerar en cada etapa.

La aplicación de esta fase en la práctica empresarial, acompañada de varios grupos de discusión, permite identificar y jerarquizar las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades existentes en la División Territorial de Sancti Spíritus, las cuales se muestran a continuación:

Oportunidades:

- El sector es considerado estratégico y priorizado para el país.
- El incremento de los vínculos comerciales de Cuba con otros países con desarrollo tecnológico en el campo de las Telecomunicaciones.
- La adquisición de tecnologías de avanzada.

Amenazas:

- Limitaciones financieras reales.
- Disminución de créditos para las inversiones.

Fortalezas:

- Ser un operador unificado en el sector de las Telecomunicaciones (Fijo + Móvil).

- Amplia y potente capacidad en infraestructura, edificios, torres, redes a nivel de país, inigualable por ningún competidor.
- Percepción de los clientes de solidez financiera sobre la media del mercado.
- Imagen Corporativa sobre la media del mercado.

Debilidades:

- Lentitud en las respuestas a solicitudes de los clientes (D1).
- Dificultades logísticas y de distribución.
- Limitado enfoque hacia el cliente (externo e interno).

Fase No. 2 del procedimiento: Diagnóstico prospectivo.

El objetivo de esta fase es desarrollar un análisis y diagnóstico prospectivo de la organización a partir de los resultados obtenidos en el análisis y diagnóstico estratégico realizado en la fase anterior, que permita conocer con mayor exactitud las variables y actores claves que determinan el funcionamiento del sistema, así como los escenarios futuros más probables y deseados en que se desarrollará la Empresa.

Apoiado en los talleres de prospectiva, las consultas y conversaciones libres entre personas consideradas representantes de actores del sistema que se estudia, el análisis del diagnóstico estratégico efectuado y la herramienta MICMAC del cuaderno LIPSOR, se obtuvo el plano de influencias/ dependencias directas (Figura 2) e indirectas (Figura 3) para la División Territorial

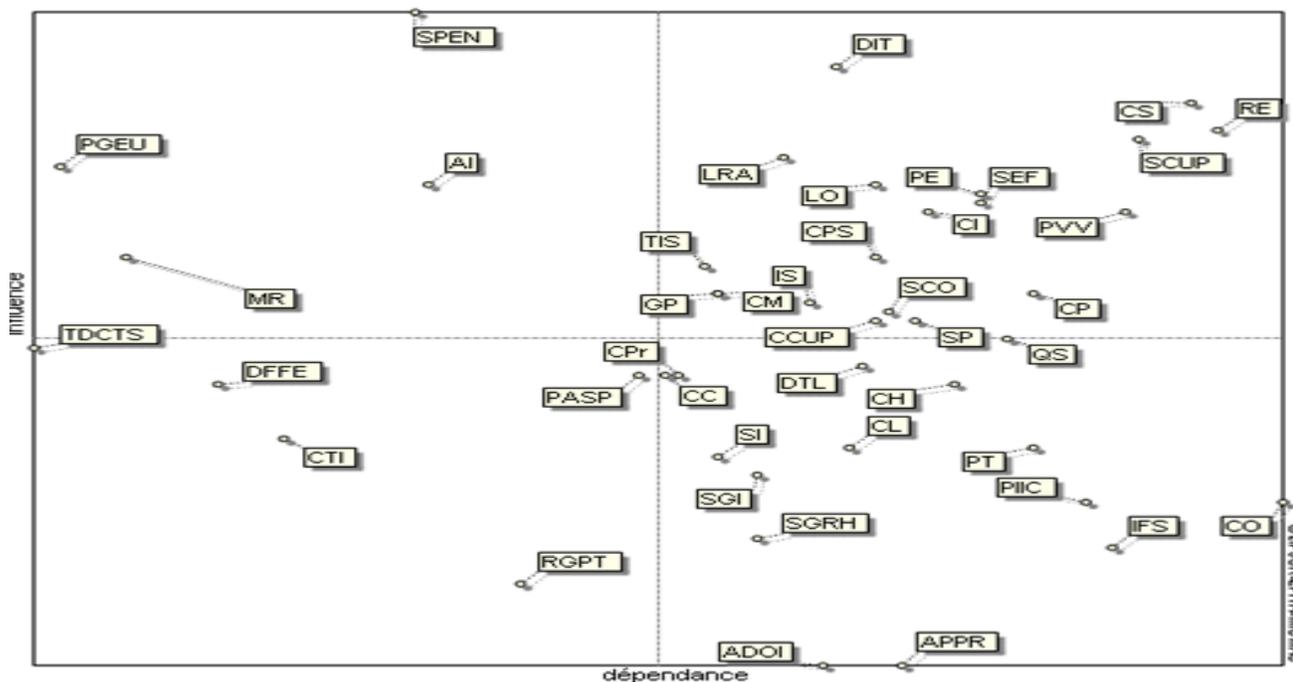


Figura 2: Reporte MICMAC, Plano de influencias/dependencias directas.

Fuente : Elaboracion propia.

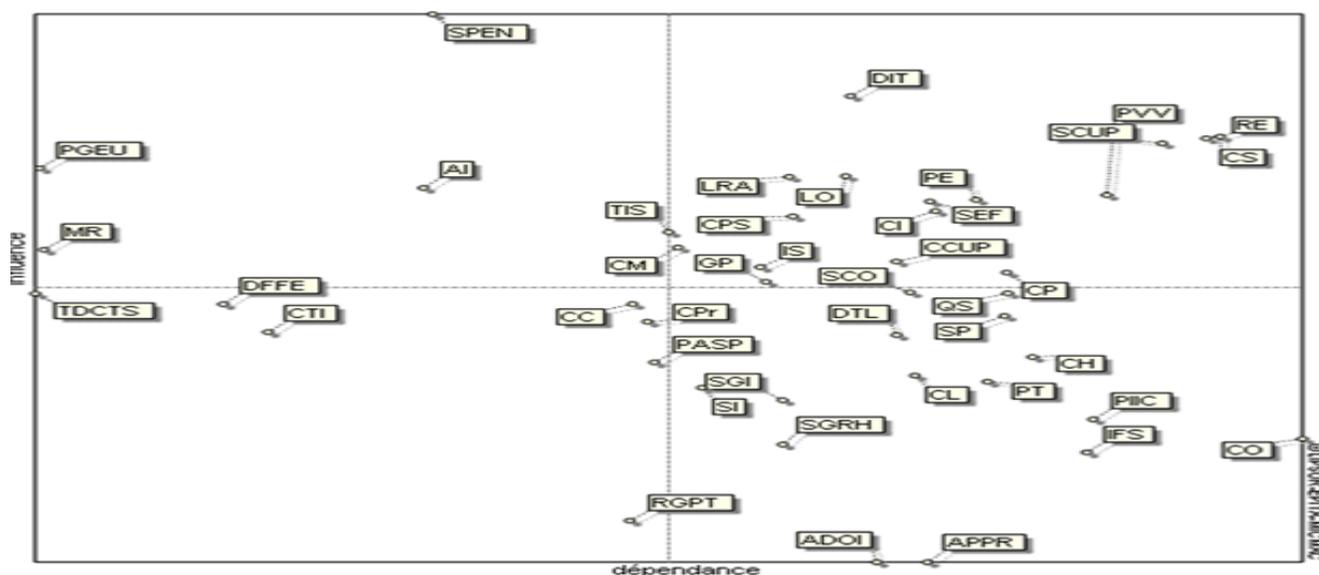


Figura 3: Reporte MICMAC, Plano de influencias/dependencias indirectas.

Fuente : Elaboración propia

ETECSA Sancti Spiritus, que evidencian el desplazamiento de las variables desde el punto de las influencias directas hasta las indirectas. Derivado de este análisis, quedaron definidas como las variables clave o potencialmente más importantes para la organización, las siguientes:

Variables internas clave:

1. La calidad de los servicios.
2. El liderazgo o rol de la administración.
3. La satisfacción de los clientes, usuarios y población en general.
4. Desarrollo de la infraestructura tecnológica.
5. Los resultados de la empresa.
6. La logística de las operaciones.
7. El control interno.

Variables externas clave:

1. Marco regulatorio.
2. Situación política y económica nacional.
3. Acceso a inversiones.

Una vez definidas las variables clave, tanto internas como externas, que intervienen en el funcionamiento de la organización se procedió a identificar, según el criterio de los expertos, a los principales actores que actúan en el sistema con sus correspondientes objetivos y que mayor relación poseen con las variables clave. Los principales actores identificados fueron:

1. Políticas del Gobierno de los Estados Unidos de América.
2. Accionistas.

3. Ministerio de la Informática y las Comunicaciones.
4. Dirección ejecutiva y directivos superiores.
5. Trabajadores.
6. Clientes o consumidores.
7. Sociedad o comunidad.
8. Estructuras de gobierno.
9. Sindicato.
10. Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A.
11. Proveedores o abastecedores.
12. Competidores.

Los principales objetivos identificados fueron:

1. Obtener dividendos como resultado de los servicios que se ofrecen.
2. Implementar las políticas legislativas y regulatorias establecidas por la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba SA.
3. Cumplir los objetivos, regulaciones y metas empresariales establecidas por los accionistas y por el órgano regulador.
4. Elaborar los procedimientos para el Sistema de Telecomunicaciones del País.
5. Satisfacer las necesidades de telecomunicaciones de los clientes, usuarios y población en general con una esmerada atención en correspondencia con sus expectativas.
6. Fortalecer el sistema de ciencia e innovación en todas las entidades adscritas al Ministerio de las Comunicaciones.
7. Cumplir con la política de distribución de teléfonos establecida por el País.
8. Implementar estrategias para ampliar la diferenciación con la competencia con un enfoque hacia la búsqueda de la calidad total.
9. Garantizar a través de las supervisiones el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos, el control interno y la seguridad y protección de todos los bienes de la Empresa.
10. Lograr que la gestión económica financiera influya en los niveles de eficiencia de la Empresa.
11. Mejorar el diseño, la explotación y el desarrollo de las redes de telecomunicaciones con una adecuada integración tecnológica y organización de las mismas.
12. Cumplir con las funciones y responsabilidades inherentes a cada área y puesto de trabajo.
13. Contar oportunamente con los colaboradores y directivos idóneos en cada puesto de trabajo para garantizar el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos de la Empresa.
14. Asegurar los servicios de telecomunicaciones a los objetivos gubernamentales y sociales priorizados por el País.

Con la información anterior y aplicando el Método MACTOR se procede por parte de los expertos al relleno de la matriz de influencias directas (ver figura 4) que describe las influencias directas existentes entre los actores. Con la multiplicación de esta matriz, además de conocer las influencias directas que ejerce un actor sobre otro, se pueden obtener las influencias indirectas que ofrece un actor sobre otro utilizando la acción de actores intermediarios, ponderando las relaciones de influencia directa entre variables: (0) sin influencia, (1) débil, (2) media, (3) fuerte, (4) potencial.

MID	GEUA	ACCIONISTA	MIC	DEJECUTIVA	TRABAJADOR	CLIENTES	SOCIEDAD	PPPyPCC	SINDICATO	ETECSA	PROVEEDOR	COMPETIDOR
GEUA	0	4	2	2	1	1	2	2	1	2	4	2
ACCIONISTA	0	0	0	2	1	0	0	0	0	2	0	0
MIC	0	4	0	4	1	1	1	0	1	3	0	4
DEJECUTIVA	0	2	1	0	3	1	1	0	2	2	4	2
TRABAJADOR	0	0	0	0	0	1	1	0	2	1	0	0
CLIENTES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
SOCIEDAD	2	2	2	2	1	2	0	2	2	2	1	2
PPPyPCC	2	0	1	0	1	0	3	0	2	2	1	0
SINDICATO	0	0	1	2	4	0	1	1	0	2	0	0
ETECSA	0	4	2	4	3	2	2	2	2	0	2	2
PROVEEDOR	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	2
COMPETIDOR	0	2	0	2	0	2	0	0	0	2	2	0

@LIPSOR-EPTA-MACTOR

Figura 4: Reporte MACTOR. Matriz de influencias directas. Fuente: elaboración propia.

En la Figura 5 se presenta la matriz de influencias directas e indirectas, que se deriva del procesamiento realizado.

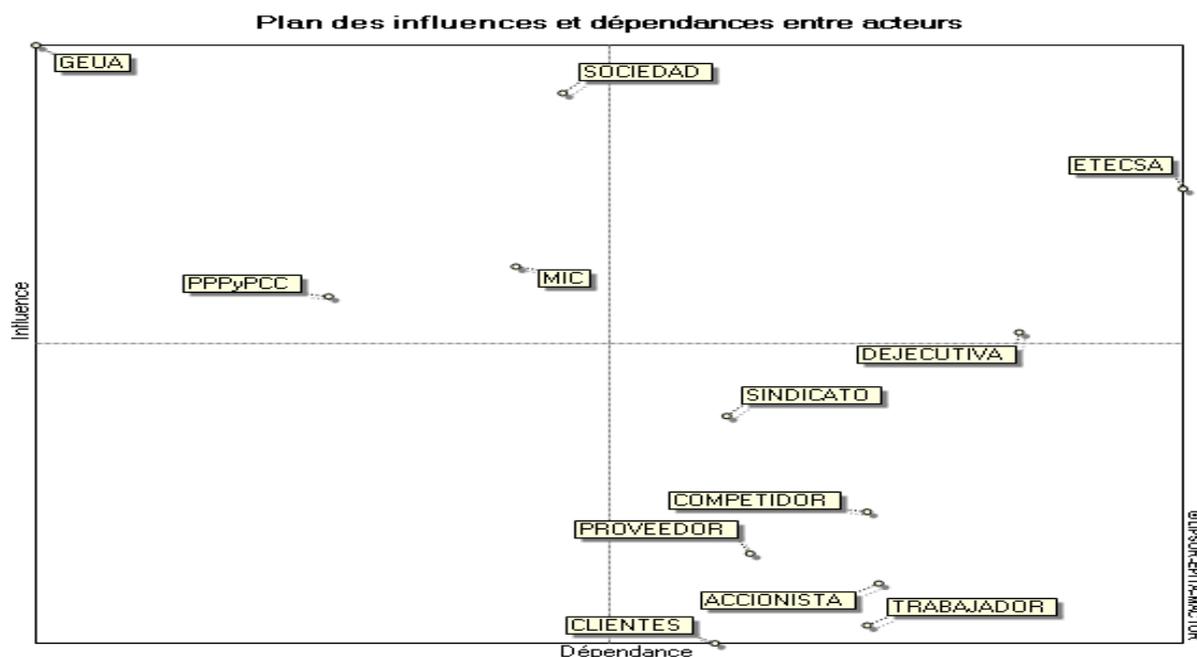


Figura 5: Reporte MACTOR, Plano de influencias/dependencias entre actores.

Fuente: elaboración propia.

Como consecuencias de este análisis se concluye que los actores más influyentes en el sistema son: la sociedad o comunidad; la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba SA; el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones y las entidades de Gobierno. Los actores más dependientes en el sistema son: la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba SA; la Dirección Ejecutiva; los accionistas de la Empresa; los trabajadores; los competidores; los proveedores y los clientes o consumidores.

En cuanto a los escenarios futuros más probables y deseados en que se puede desenvolverse la División Territorial de Sancti Spiritus están las limitaciones en el acceso a fuentes financieras que permitan mejorar el acceso a tecnologías modernas. También puede existir mejoría en el desempeño organizacional gracias a una mejor gestión del Capital

Humano, todo lo cual eleva el índice de satisfacción de los clientes gracias al mejoramiento de la calidad de los servicios y a la introducción y explotación de nuevas tecnologías, productos y prestaciones derivadas de la ciencia y la innovación.

En correspondencia a estos pronósticos y condicionantes se proponen las siguientes opciones estratégicas:

- Desarrollar procesos comerciales que conduzcan al mejoramiento de la calidad de los servicios y a la satisfacción de los clientes.
- Propiciar el mejoramiento del desempeño organizacional a través de una mejor gestión del capital humano.
- Lograr que la gestión económica financiera influya en los niveles de eficiencia de la empresa.
- Introducir nuevas tecnologías y operarlas adecuadamente.

Fase No. 3 del procedimiento: Formulación.

En esta fase, tomando como base los elementos aportados por las fases anteriores, se define la estrategia a seguir, planteándose primeramente la visión de la organización y seguidamente sus valores compartidos, las áreas de resultados clave, los objetivos estratégicos, los criterios de medidas y los planes de acción.

La visión de la organización tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico.

Para trabajar los valores en la dirección se considera en la presente investigación que estos constituyen una herramienta o instrumento de dirección que sirve para rediseñar continuamente la cultura de la organización, con el propósito de generar compromisos colectivos en proyectos nuevos e ilusionantes, a partir de introducir la dimensión de las personas dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria.

A criterio de los investigadores las Áreas de Resultados Clave deben ser formuladas o identificadas como paso previo a la determinación de los objetivos, pues esto, a la vez que nos permite apuntar hacia cuestiones importantes de la organización, facilita la participación de los directivos y trabajadores implicados en los resultados que dependen de cada área. Algunos de los criterios que deben tenerse en cuenta para identificarlas son:

- Variables clave de salida de la organización.
- Variables clave de carácter interno, que facilitan el funcionamiento mismo de la institución.

- Otras vinculadas a prioridades que, a nivel estatal, o respondiendo a los imperativos del desarrollo tecnológico, es preciso tener en cuenta.

El plan de acción es la definición de las acciones que garantizan el cumplimiento de cada objetivo, en correspondencia con las estrategias diseñadas y debe contener: tarea o acción a realizar, responsable de la misma, participantes en la ejecución y período de cumplimiento, por lo que debe existir un plan de acción por cada estrategia propuesta.

Para concretar esta fase en la investigación se realizó un grupo de discusión con la presencia de expertos y directivos empresariales, tanto del nivel territorial como empresarial. De este intercambio se obtuvieron los resultados siguientes para la División Territorial de Sancti Spiritus.

La visión de la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spiritus, queda definida de la siguiente forma:

“Somos una empresa de avanzada, en constante transformación, con una alta cultura de servicio, en función de satisfacer las necesidades siempre crecientes, que, en materia de telecomunicaciones, exige el desarrollo socioeconómico del país”.

Los valores compartidos de la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spiritus, en todos los casos responderán a que sus integrantes sean ejemplo de laboriosidad y serenidad y a continuar aportando, junto a sus habilidades y conocimientos profesionales, la honradez e integridad que deben caracterizar a un telecomunicador, por lo que se pueden resumir en los siguientes:

- Amor a la Patria: este es el principal atributo que debe caracterizar a nuestros trabajadores. Defender a la Patria, preservar y ser fieles en todo momento a los principios éticos y humanistas que entraña la Revolución y el Socialismo, tales como la honradez, la honestidad, la sencillez, la modestia, el compañerismo, el respeto por los demás y la solidaridad, será la máxima que guíe nuestro comportamiento en cada misión o tarea dentro o fuera del país. Cultivar la vergüenza, el honor y la dignidad en cualquier lugar que nos encontremos, enfrentando toda manifestación de indisciplina, fraude, ilegalidad o corrupción, demostrará la lealtad a los principios revolucionarios y a la Empresa, por encima de cualquier interés personal.
- Responsabilidad social: significa mejorar la calidad de vida de las personas, a partir de sus clientes. Puede ser fortalecida aún más cuando se extiende a la comunidad en general. En este sentido es preciso desarrollar acciones de carácter social, para hacer que los recursos de la empresa, generen beneficios a personas que no necesariamente establecen una relación de consumo con esta.

- Amor al trabajo: significa que cada trabajador se sienta parte de su colectivo de trabajo y de la Empresa, estando plenamente identificados con su razón de ser y sus valores. Ser consciente de que lo que la Empresa logre, depende de lo que cada uno de nosotros seamos capaces de hacer en el lugar que nos corresponde, convencidos de la importancia social de nuestro trabajo y de lo que representa éste para la defensa y el desarrollo socioeconómico del país.
- Orientación a resultados: es crear una cultura de optimismo en la organización con una clara orientación al servicio y a los resultados, que se manifieste en el compromiso, motivación y confianza de los trabajadores, de que las metas propuestas se pueden alcanzar por difíciles que nos parezcan para lo cual juega un papel decisivo la dirección y el sacrificio y abnegación de todos los trabajadores.
- Respeto: significa respetar a los demás y respetarse a sí mismo, es actuar y brindar los servicios con calidad y profesionalidad, de manera tal que complazca a quien los recibe por las acciones de cortesía, agradecimiento, rápida atención y actitud positiva para solucionar los problemas, ofrecer toda la información necesaria u orientar adecuadamente.
- Las Áreas de Resultados Clave (ARC), que emergen como resultado de los grupos de discusión desarrollados en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spiritus, teniendo en cuenta las variables de salida de la organización, las variables clave de carácter interno que facilitan el funcionamiento de la misma, así como otras vinculadas a prioridades de nivel estatal, o que responden a los imperativos del desarrollo tecnológico y que es preciso tener en cuenta, fueron las siguientes:
 - ARC-1: Gestión de los Servicios y Satisfacción de los Clientes.
 - ARC-2: Gestión Integral del Capital Humano.
 - ARC-3: Desarrollo y Explotación de la Red de Telecomunicaciones.
 - ARC-4: Gestión Económico-Financiera.
 - ARC-5: Gestión y Aseguramiento Logístico.
 - ARC-6: Control Interno.

Teniendo en cuenta que por cada Área de Resultados Clave (ARC) deben definirse los objetivos estratégicos, criterios de medidas y planes de acción, y con el propósito de sintetizar el informe de presentación, sin perder la calidad que requiere el mismo, se desarrollaron sesiones en profundidad por unidades organizativas, las que delimitaron los objetivos estratégicos para cada proceso implicado en las Áreas de Resultados Clave.

Fase No. 4 del procedimiento: Ejecución y control.

En esta fase se procede a la implantación de las estrategias y se define el sistema de control que dará seguimiento al cumplimiento de las estrategias diseñadas. A los efectos de esta investigación también se establece cómo valorar algunos resultados en la organización a partir de la ejecución de las estrategias.

Una vez diseñado el procedimiento con el proceder específico y las orientaciones para cada paso que lo integra, se aplicó en la práctica empresarial. Para valorar los resultados de la implementación del procedimiento en la División Territorial de Sancti Spiritus se tuvo en cuenta que cada indicador a medir o evaluar muestre al menos tres cifras básicas: el resultado antes de la implementación del procedimiento, el resultado esperado para el período según la proyección estratégica y una tercera cifra, que muestre el resultado obtenido en el período analizado lo que permitirá retroalimentar el proceso en busca de la optimización de la gestión. De esta forma se evidencia el carácter cíclico de la reformulación estratégica, conducente en todo momento a la mejora continua de la gestión de la calidad empresarial.

Los resultados evidencian el positivo impacto de la aplicación del procedimiento, al obtener los siguientes beneficios en tres Áreas de Resultados Claves que determinan el funcionamiento y gestión integral de la División Territorial de Sancti Spiritus:

- En el ARC-1: Gestión de los servicios y satisfacción de los clientes, mejoraron los indicadores ejecución de movimientos financieros, completamiento de llamada de larga distancia internacional de entrada, completamiento de llamada de larga distancia nacional de entrada, reportes iniciales, teléfonos reparados en los primeros tres días, eficiencia de la facturación (cargo indebido), índice de satisfacción del cliente, nivel de gestión de las quejas y cantidad de planteamientos, al obtenerse en estos resultados favorables respecto al plan y al año anterior respectivamente.

En otros indicadores como incrementos de nuevas líneas telefónicas, incrementos de nuevas líneas en servicios de telefonía pública y porcentaje de nivel de servicio de Atención Telefónica, también se cumplió con lo planificado pero los resultados fueron inferiores a años precedentes. Solamente se incumplió con los planes previstos para el año en los siguientes indicadores: incrementos de líneas en servicio de Datos, traslados pendientes por cada 1000 servicios y estaciones públicas interrumpidas, motivado en lo fundamental por insuficiencia de pares en la red de planta exterior para los dos primeros y por insuficiencias de piezas de repuesto y el vandalismo, en el último.

- En el ARC-2: Gestión del capital humano, a pesar de haber mejorado en todos los indicadores con respecto a los valores obtenidos, se incumplen varios con relación al valor plan. Así tenemos por ejemplo que en política de directivos se obtiene un 92,33% de cumplimiento al obtener sólo 96 puntos en el funcionamiento de las Comisiones de Directivos, 81 puntos en el cumplimiento de la plantilla de la reserva y 100 puntos en el cumplimiento del proceso evaluativo de los cuadros. También se incumple en la actividad de control con un 85%, al obtener sólo 85 puntos por las acciones de control. El indicador Gestión de los Recursos Humanos se alcanza un 91,32%, que, aunque superior al anterior, también se incumple por haber recibido 50 puntos por el índice de ausentismo, 50 por productividad, 93,20 por el cumplimiento del plan de capacitación, 40 por los accidentes de trabajo y 50 por la gestión de la defensa. En esta actividad tan importante sólo se logra alcanzar la totalidad de los puntos (100) en la gestión de reubicación definitiva de los trabajadores declarados disponibles.
- En el ARC-3: Gestión Económica Financiera, se cumple con todos los valores de los indicadores planificados para el año y en la mayoría de los mismos también mejoran los resultados, ejemplo de ello son los siguientes: ingresos, ingresos totales, pendiente de cobro, relación de cargo en cuenta final, cargo indebido, cargo no facturado repetido por cada 1000 servicios.

CONCLUSIONES

El procedimiento para la reformulación estratégica con enfoque prospectivo representa los fundamentos esenciales para la gestión organizacional en la División Territorial de Sancti Spíritus, al permitir identificar las variables internas y externas que influyen directa e indirectamente en el desarrollo de la organización, así como los posibles escenarios futuros que los principales actores involucrados deberán desafiar, en función de los objetivos estratégicos de la Empresa.

La puesta en práctica del procedimiento diseñado, en la práctica empresarial de la División Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus, permite constatar que la utilización del método prospectivo constituye una herramienta sumamente importante para diseñar el desarrollo a futuro, a tiempo y en condiciones de construir un mejor futuro para la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Berbén, M. (2013). Planeación estratégica para el Grupo Empresarial de la Construcción de Holguín. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.

- Carrillo Punina, A. P., Galarza Torres, S. P., Aguirre Casco, C., & Tipán Tapia, L. A. (2023). Cultura Organizacional: criterios de éxito en las instituciones de Educación Superior del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 15(2), 120-131. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3612>
- Castro, G.A. & Noguera, A.L. (2022). Estilos de dirección en el sector salud en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 136-150. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4715>
- Changúan, M. P. O., Colina, N. E. S. & Parrales, E. C. R. (2020). Responsabilidad social corporativa en la rentabilidad empresarial. *Pro Sciences*, 4(30). <https://core.ac.uk/download/pdf/287162101.pdf>
- Decreto Ley 187 (1998). Bases del perfeccionamiento. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Cuba, pp. 83.
- Drucker, P. (2005). Gestionarse a sí mismo. *Harvard Business Review*, 15(2), 1-11. http://ftpmbauc.integralit.cl/files/magisterUC/MASUC/2016/Gestionarse_a_si_mismo.pdf
- Garciga Marrero, R. J. (2001). Formulación estratégica: un enfoque para directivos. Ed. Félix Varela, La Habana, pp. 270.
- Garrigó, L. M., Torres, I. J., Puentes, L. & Barrios, M. I. (2023). El enfoque prospectivo estratégico en función del desarrollo del municipio Nuevitas hacia el 2030. *Revista Científica Retos de la Dirección* (online), 17(1), 61-81. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552023000100004&script=sci_arttext
- Godet, M. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia. París. España, pp. 105.
- Guerra, L. & Navas, J. E. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. (4ta Ed.), Madrid: Thomson Civitas.
- Izquierdo, A. M., Baque, L. K. & Álvarez, L. K. (2021). Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral de la Agencia Vélez Carriel Quevedo. *Universidad Sociedad*, 13(S3), 319-325. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2483>
- Kotler, P. (2004). Escogiendo estrategias para el cambio. *Folleto gerenciales*, 4, pp. 10-28.
- Macías, J. A., Artola, M., Macías, M. & Tarifa, L. (2020). Análisis de la Dirección Estratégica como activo de la Gestión Organizacional. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4(2), 225-238. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8921713>
- Portuondo, A. L. (2008). Análisis del trabajo del Ministerio de Educación Superior en la aplicación y generalización en el país de la dirección estratégica basada en valores. 1986- 2008. La Habana: Ministerio de Educación Superior, Cuba.

- Ronda, G. A. & Guerras, L. A. (2010). Dynamics of the scientific community network within the strategic management field through the Strategic Management Journal 1080- 2099: the role of cooperation. *Scientometrics*, 85(3), 821-848. <https://akjournals.com/view/journals/11192/85/3/article-p821.xml>
- Salas-Arbeláez, L., García-Solarte, M. & Azuero-Rodríguez, A. R. (2020). Efecto de la responsabilidad social empresarial sobre el posconflicto colombiano: el caso de las pymes. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 80-90. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.354>
- Vilariño, C. (2013). La estrategia empresarial: diseño e implementación un reto para el directivo cubano. Editorial Universitaria. www.libreroonline.com-http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode.
- Vinaixa, J. (2010) *Entrepreneurship*. Documentos digitales del Diplomado Europeo de Enseñanzas de la Gestión. Escuela Superior de Dirección y Administración de Empresas. Barcelona. España