



# **EXPERIENCIA EN EL DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS EN LA AERONÁUTICA CIVIL CUBANA**

Ing. Gustavo Brito Pérez.

Ing. Armando Jordi Viera.

Lic. Raúl Hernández Ortega.

Ing. Leonel Hernández Darias.

Ing. Juan José Piñero Calderón.

**Colectivo de la Oficina de Investigación y Desarrollo TRAINAIR del Centro de Capacitación Aeronáutica**

## **INTRODUCCIÓN**

En los tiempos actuales la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivo (P. E y DPO), se han establecido como unas de las principales herramientas de dirección, para concebir un futuro deseado para la empresa, y establecer las acciones y medios adecuados para llegar hasta él.

La época actual, matizada por una real incertidumbre, no permite darse el lujo de no tener concebida una determinada actuación para el futuro y paralelamente con esta un determinado accionar para lograrla.

La lucha por la posesión de los mercados, el hegemonismo de las grandes transnacionales, hacen de ella una época muy convulsa en la que la oferta y la demanda y con ella los precios de los productos y materias primas manifiestan una fluctuación constante.

Los esfuerzos entonces por elevar la competencia que no es más que trabajar con eficiencia económica y financiera, sólo es posible si se tiene una clara visión del futuro al que se enfrenta la empresa de hoy.

Partiendo de las características anteriormente citadas del entorno y de las estrategias que nuestro país tuvo que asumir a raíz de la desaparición en los años 90 de nuestro principal socio comercial la Aeronáutica Cubana y su Sistema Empresarial, tuvieron en alto grado que desarrollar el pensamiento competitivo empresarial a la luz de las circunstancias y las concepciones que se habían planteado a la Economía Cubana para ese período, que planteaba, a raíz del desplome del Campo Socialista las condiciones objetivas para participar activamente en el mercado internacional. Buscando resolver las ingentes necesidades materiales creadas por este hecho y elevar nuestros ingresos en divisas.

Teniendo en cuenta que habíamos entrado en un mundo donde imperaban las leyes del mercado y que no estábamos preparados para ello.

En las nuevas condiciones del Programa Turístico, que se constituyó en la locomotora de nuestra economía, había que crear las condiciones que garantizaran que nuestro avance fuera ininterrumpido y con más celeridad. Esto nos llevó a la necesidad de preparar mejor a nuestras empresas para alcanzar esos estadios, lo que sólo es posible introduciendo nuevas técnicas de dirección entre las cuales, La Planificación Estratégica y la DPO constituyen una base primordial para lograrlo. Significaba esto que primero era necesario desarrollar el pensamiento estratégico de

nuestros directivos con vista a lograr alcanzar una adecuada visión del futuro que permitiera planificar y desarrollar acciones, que garantizaran obtener los resultados esperados en los momentos actuales.

## ANTECEDENTES

La Aeronáutica Cubana a partir del año 1993 pasa de la estrategia de la masividad a la selectividad o calidad del proceso de Capacitación; esta situación se mantiene hasta el año 1996 que se produce un hecho trascendental en el desarrollo de la Capacitación en la aeronáutica.

En el año 1996 la Aeronáutica de Cuba se encuentra en una fase expansiva de desarrollo, debido al incremento de la actividad turística y empresarial, con un millón de visitantes al país que se incrementa en un 25% anual, estimándose que se alcance la cifra de los dos millones para el año 2000.

Entre otras medidas de ampliación y mejora de la infraestructura aeroportuaria, modernización de la flota, mejora de los sistemas de aeronavegación y control de tráfico, se toma la decisión de crear la Corporación de la Aviación de Cuba S.A., (CACSA), que dependiendo del Instituto de Aviación Civil de Cuba, IACC, agrupa a las diferentes empresas en unidades de negocio y servicio independientes.

Estas empresas son la Empresa de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos (ECASA), la Empresa Nacional de Servicios Aéreos (ENSA), la Empresa Cubana de Aviación (ECA), la Compañía Aerocaribbean, Aerocatering, Aviaimport, Comercial Take off, Aerovaradero y la Compañía Constructora para Obras de la Aviación. Entre todas constituyen el holding empresarial de la Aviación de Cuba. En este Grupo trabajan alrededor de doce mil trabajadores de los que cerca de mil quinientos son directivos que se encuentran en un momento de cambio y transformación estructural, debiendo gestionar un cambio de modelos organizativos y funcionales.

Durante este período la aeronáutica Civil de Cuba dirigió sus esfuerzos a las siguientes direcciones:

- La modernización de la flota asegurando la reposición paulatina de la técnica rusa, por otra de más confort.
- Se introducen como consecuencia de la aplicación de esta estrategia los aviones DC-10 y ATR-42 para largo y corto alcance y el AIRBUS 320 para mediano alcance.
- En lo que tiene que ver con la infraestructura aeroportuaria, se crea en primer lugar la Empresa de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos, para gestionar la actividad aeroportuaria del país y los Servicios Aeronáuticos sobre el FIR de la República de Cuba.
- Se construyen los Aeropuertos de Holguín, Camaguey, terminal 3 de Boyeros el aeropuerto de Cayo Largo del Sur, y la cocona de Vuelo de Varadero, se remodelan los aeropuertos de Varadero, terminal 1y 2 Boyeros, Cienfuegos, y al cocina de vuelo Habana en una primera etapa.
- Se introducen nuevas técnicas para el servicio a aeronaves y cocina de vuelo así como para el servicio a pasajeros.
- Paralelamente a esto se desarrollan nuevos enfoques de capacitación dirigidos a la formación y al perfeccionamiento de los empleados.

La nueva estructura de las empresas, el carácter corporativo, el aumento de las operaciones aéreas, la ampliación de las oportunidades de negocio, y la modernización en infraestructuras y tecnologías, requerían unos directivos mejor formados en habilidades y técnicas de dirección, capaces de enfrentar los nuevos retos en un proceso de cambio cultural y organizativo, que debían generar, animar y orientar.

El Centro de Capacitación Aeronáutica debía por lo tanto también adaptarse a las nuevas exigencias, convirtiéndose en un Centro capaz de incorporar las más modernas técnicas de

formación de directivos, mejorando sus estructuras internas, actualizando los contenidos temáticos y las metodologías de impartición y mejorando y ampliando su equipamiento técnico.

En el año 1996 el Centro de Capacitación Aeronáutica ingresa en el Sistema TRAINAIR de la OACI y desde el año 1997 funciona como Proyecto TRAINAIR OACI CUBA cuyo objetivo es la modernización y desarrollo del sistema de recursos humanos y formación de la aviación civil de Cuba.

El fomento de los vínculos entre el proyecto y la dirección de las empresas redimensionó el impacto de las acciones del proyecto. Se entendió que solo con una relación estrecha y una vinculación y coherencia con la estrategia y los objetivos de las empresas se podrían lograr resultados significativos en la formación y aplicación práctica de conocimientos y habilidades.

Se requería entonces pasar a una nueva filosofía para pasar al desarrollo de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos.

Se conciben entonces el diseño de dos cursos medulares para la Aviación Civil Cubana: el curso Gerencia de la Operaciones Aeronáuticas dirigido a los directivos y especialistas del ámbito de las operaciones aeronáuticas y el Curso Gerencia Comercial Aeronáutica dirigido a todos los directivos de la esfera comercial.

En ambos cursos se incluyen como capítulos fundamentales la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos.

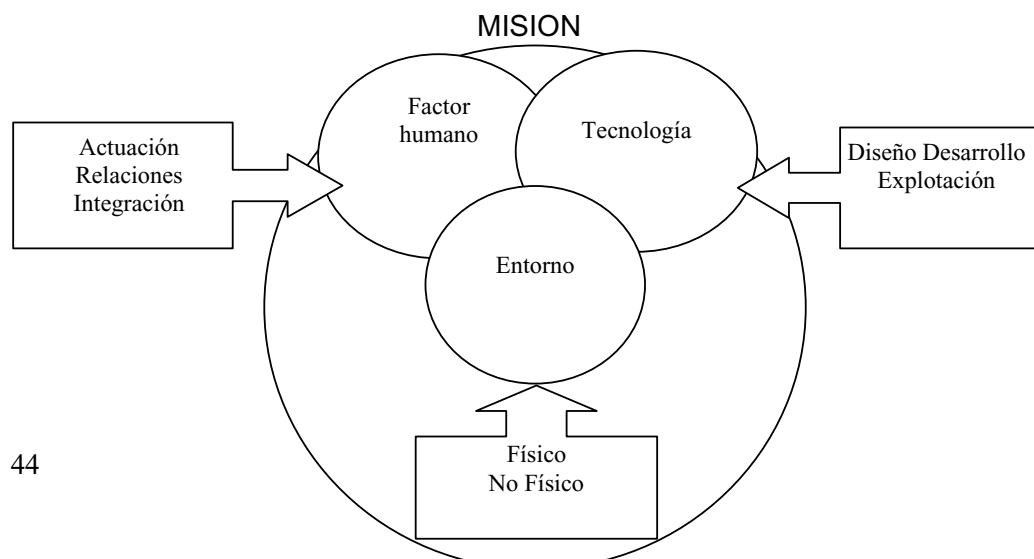
Con la influencia de las acciones de capacitación generadas, se desarrolla una adecuada influencia en la identificación de la misión, en el fortalecimiento de la relación de los tres elementos clave en el sistema: Factor Humano, Tecnología, Entorno.

El primero desde el ámbito de una adecuada valoración de la actuación de los mismos, las relaciones que entre ellos se establecen y con otros elementos del sistema.

También desde el ámbito de la capacitación se ha ejercido una adecuada influencia en el aspecto que tiene que ver con la correcta integración de los empleados.

En el caso del segundo durante la valoración efectiva de los diseños de los distintos sistemas que permitan una correcta relación hombre máquina, así como en la correspondencia en el desarrollo de esta última y los factores humanos que con ella intervienen en el aseguramiento de los procesos se ha prestado atención a la correspondencia de las habilidades que aseguren la correcta explotación de la tecnología.

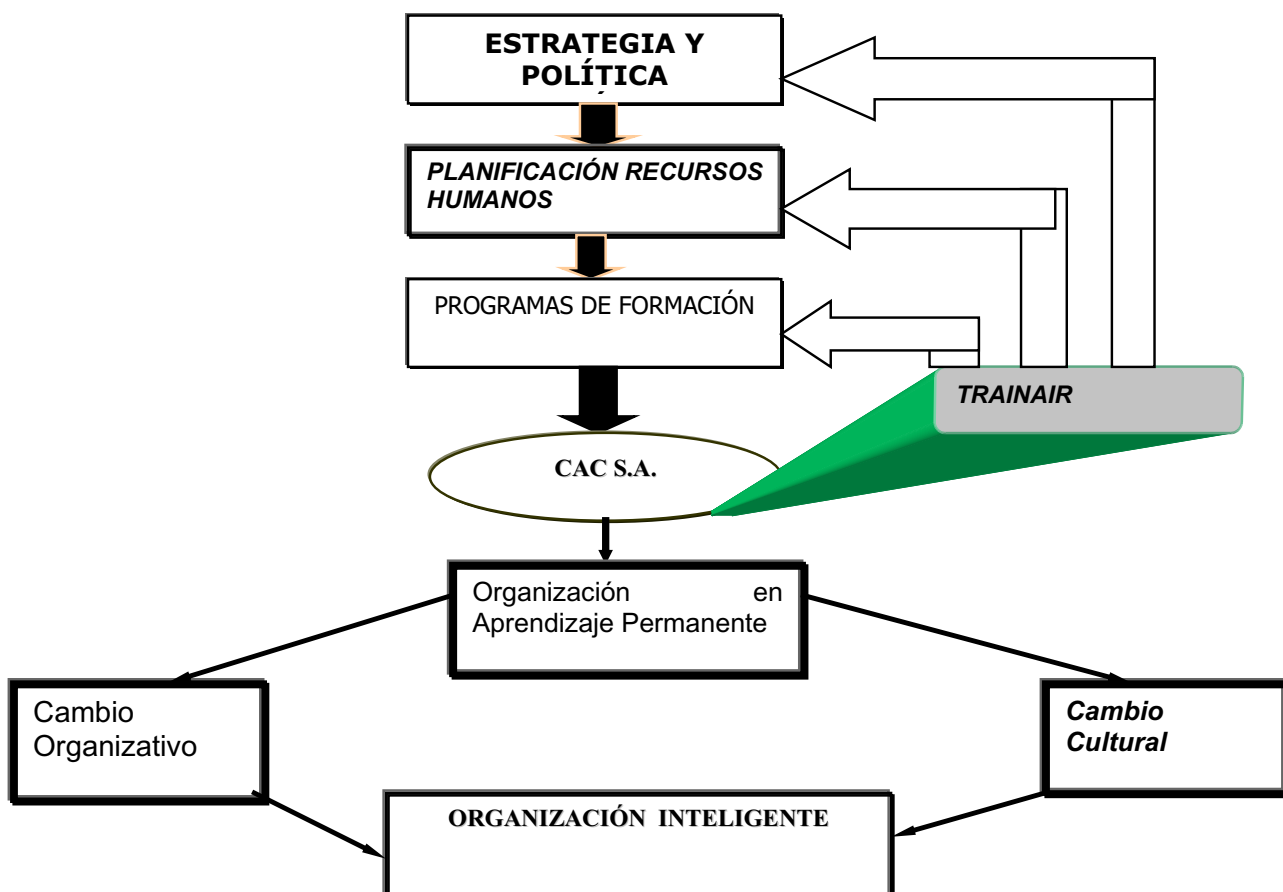
En cuanto al tercero se ha hecho énfasis en el dominio de las tres manifestaciones de este. Natural, Físico y Normativo, todo ello para hacer un conglomerado que garantice el cumplimiento correcto y estable de esa misión.



Al mismo tiempo mas que la planificación de los Recursos Humanos se requería por las características de la estructura organizativa adoptadas un redimensionamiento de esta, la influencia de Trainair esta dirigida en este ámbito a asegurar la adecuada gestión de esos recursos existentes con vista a garantizar que ese redimensionamiento se lleve a cabo con efectividad sobre la base de preparar a los directivos con una sólida cultura de pensamiento estratégico.

Esto como es lógico desencadena en la dirección principal que tiene nuestro trabajo que es la de actuar y regular los procesos de capacitación todo ello dirigido a hacer más efectiva y eficiente la organización ,como anteriormente señalamos.

Fue entonces necesario hablar de Estrategias, Planificación Estratégica, Objetivos, Programas de Acción, etc, que permitiera establecer a nuestras organizaciones Aeronáuticas en los niveles de las organizaciones inteligentes.



Para ello en la formación gerencial es básica la formación de directivos con un levado dominio de la Efectividad y Liderazgo, establecimiento de una Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos acorde con las exigencias para gerenciar los servicios y negociar adecuadamente con proveedores y clientes, así como para asegurar una adecuada gestión de la calidad y

organización de los sistemas, un control y supervisión efectivos que permitiera comprobar que tan bien se hacían las cosas durante la delegación de la autoridad, estableciendo los correspondientes sistemas de comunicaciones que aseguraran el tránsito de la información fluida y estable en la organización.

Todo lo anterior está dirigido al logro de la integración más correcta de los empleados a la organización con el compromiso de estos de cumplir con los objetivos trazados por la organización para el cumplimiento de la MISIÓN y que permitiera a su vez la correcta evaluación del desempeño acorde con los resultados económicos financieros e establecidos.

#### PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA DPO.

Ante la necesidad de dar respuesta a las indicaciones del compañero Carlos Lage Dávila Secretario Ejecutivo del Consejo de Ministros en la Carta Circular No. de fecha dirigida a todos los Jefes de OACE, sobre el paso de estos a la introducción de la Planificación Estratégica y a la Dirección por Objetivos se emiten por el Presidente del IACC las indicaciones con fecha 28 de septiembre de 1998 y las indicaciones para la puesta en marcha del Programa de Trabajo con etapas y tareas escalonadas hasta el año 2000.

Dicho Cronograma se diseñó con 5 Etapas que valoraremos a continuación:

1. Establecimiento de las Bases para la P. E. y la DPO.
2. Consulta Revisión y Aprobación del Proyecto.
3. Preparación para su Aplicación.
4. Aplicación Integral de la DPO.
5. Generalización de las Experiencias.

Durante la etapa de Establecimiento de las bases generales se concibieron un grupo de tareas que era necesario tener en cuenta para que esta etapa asegurara las precedentes.

Integración y puesta en marcha de los equipos consultores de expertos integrado por especialistas del organismo y las empresas que asumieran la elaboración del Proyecto de Bases Generales y los Procedimientos para el Perfeccionamiento de la DPO en la Aviación Civil y brindarán entrenamiento y asesoramiento directo en el terreno a los consejos de dirección del Organismo, la CAC S.A. y su Sistema Empresarial.

Elaboración del Proyecto de Bases Generales y Procedimientos para la Aplicación de la DPO, incluyendo los siguientes subsistemas que lo integran:

- Planificación Estratégica, establecimiento de la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos.
- Control interno en el seguimiento de los objetivos.
- Evaluación del desempeño individual.
- Estimulación material y moral.
- Planificación, selección, formación y desarrollo de los recursos humanos.
- Integración y conclusión del primer borrador del Proyecto.

Durante la etapa de consulta y revisión, igual que en la primera, se tuvieron en cuenta un grupo de tareas vitales para la consecución de la próxima etapa como fueron:

- Someter el borrador del Proyecto a consulta con las Direcciones de las Empresas, los Directores de la CAC S.A., el IACC.
- Análisis de los criterios recogidos en el proceso de consulta y reajuste del Proyecto para la presentación a los Consejos de Dirección del IACC y la CAC S.A.
- Análisis y aprobación del Proyecto por el Consejo de Dirección del Organismo.

En la etapa de Preparación para su aplicación como en las anteriores las tareas fueron.

Realización de seminarios a todos los compañeros que ocupaban cargos de dirección sobre las bases Generales y los Procedimientos aprobados para la aplicación de la DPO.

Durante la etapa de Aplicación Integral de la DPO. Se concibieron las siguientes tareas.

Asesoramiento en el terreno en la aplicación de la DPO a los consejos de dirección del IACC, la CAC S.A. y sus empresas, por el equipo de expertos creado.

Realización de controles internos a cada nivel, a fin de valorar el estado de aplicación de la DPO y el análisis de las causas de los incumplimientos e insuficiencias detectadas y experiencia obtenidas, que permitieran la toma de medidas para erradicarlas.

Durante la etapa de generalización de las experiencias se plantearon las siguientes tareas.

Se realizaron seminarios e intercambios de experiencias con vista a generalizar las mejores para el futuro trabajo.

El Programa de Planificación Estratégica, consiste en esencia, en un proceso de revisión y actualización de la Estrategia del IACC y la CAC S.A. y sus Empresas elaborado en 1998. En esta oportunidad se pretende que el IACC, la CAC S.A. y sus Empresas con un alcance hasta el año 2003, elabore su Estrategia de Trabajo que no es más que el documento rector que recogerá con suficiente nivel de detalle cada acción de desarrollo, especialización, inversiones y asociaciones, etc.

Este Programa por demás, pretende darle cumplimiento exitoso Carta Circular No. 21/99 del Secretario del Consejo de Ministros y de su Comité Ejecutivo compañero Carlos Lage Dávila donde plantea:

“La parte referida al proceso de Planificación Estratégica hasta el 2003 debe comenzarse a trabajar a partir de la presente y hasta el primer semestre del año 2000, la que será revisada en el segundo semestre del año, por una comisión constituida al efecto, según el calendario que se establecerá oportunamente.”

Necesidad del Programa de desarrollo y Perfeccionamiento de la Planificación Estratégica

Hoy, cuando se vislumbra acercarnos a mayores logros en condiciones mucho más complejas y difíciles, cuando se trata de mantener e incluso superar los logros alcanzados en el período anterior al año 2000, estimamos que ha llegado el momento de hacer una pausa y proyectar nuestro trabajo, pero comenzando una nueva etapa de desarrollo que nos lleve a alcanzar indicadores en los servicios que prestan nuestras empresas comparables a los estándares internacionales.

En esta etapa nuestro Objetivo Estratégico será:

“Provocar un Salto Cualitativo en la Planificación Estratégica del el IACC y la CAC S.A. y su Empresas, para lograr la aportación al Estado, sobre la base de la satisfacción de los clientes”.

Estos son los retos que tenemos ante nosotros y que constituyen nuestro compromiso presente con el país y la Revolución. Con esta óptica debemos desencadenar un proceso de Planificación Estratégica, que tome como base el trabajo desarrollado y nos permita convertir al IACC y a la CAC S.A. y sus Empresas, en una organización distinguida por su profesionalidad y calidad como lo exige este nuevo milenio.

PROCEDIMIENTOS Y CRONOGRAMA DE TRABAJO EMPLEADO.

1) Para conducir y realizar este trabajo, en el IACC, la CAC S. A. y en las empresas se crearon los consultores para la planificación estratégica que se denominaron a partir de entonces Grupo

de Planificación Estratégica (GPE). Cada GPE estará presidido por el cuadro centro (líder) de cada nivel, e integrado por los cuadros y especialistas (Recursos Humanos, Economía, Informática etc.) más idóneos y su cantidad dependerá del tamaño de la empresa, pudiendo auxiliarse en el trabajo por los consultores designados por el CCA para cada Dirección del IACC, la CAC S.A. y empresas. Los GPE deberán actualizarse para un seminario taller que se impartió en el cual se dieron las pautas para la prolongación definitiva del trabajo y aplicación de la metodología.

Como parte de cada GPE se designará un Grupo Técnico (integrado por cuadros y especialistas de las especialidades afines con la empresa, a tiempo completo, profesionalizado, el que auxiliará en todo el proceso, de aseguramiento de información y otras actividades que se requieran durante el período.

El período para la realización de la Primera Versión será el 24 de Abril, según cronograma que aparece más adelante. Con este plazo los resultados podrían discutirse en los despachos que se realizaron del 25 de abril al 5 de mayo por cada una de las empresas y con el Presidente del IACC.

El plazo de proyección o planificación alcanzaría como mínimo hasta el año 2003, aunque al nivel de las empresas y del IACC y la CAC S.A. habría variables que necesariamente considerarían períodos de mayor alcance, 4-8 años.

Los resultados en cada nivel serían el fruto de los necesarios análisis y elaboraciones de la información, en contraposición a la consolidación tradicional de datos, siguiendo en líneas generales, las indicaciones metodológicas que se encuentran en el Manual de Procedimientos para la Planificación Estratégica y la DPO que se ha confeccionado.

Se ha trabajado simultáneamente en cada nivel, con un desfase en el inicio y se ha producido interacciones prácticas de trabajo según resultó necesario (de acuerdo al cronograma que aparece más adelante).

Se ha mantenido una estrecha coordinación y cooperación con el MEP. Muy útil y eficaz planteamos en aquel entonces que sería el lograr información y coordinación con los OACE y / o sus dependencias, quienes constituían nuestros clientes actuales y potenciales, o con los que se tuvieran otras formas y vías de cooperación.

El trabajo se orientará, en el futuro, en líneas generales, por una serie de documentos existentes y por el propio Manual de Procedimientos para la Planificación Estratégica y la DPO, incluido un vídeo sobre el Seminario-Taller “La Planificación Estratégica hasta el Año 2003” .

El 24 de Febrero se impartió el Seminario-Taller “La Planificación Estratégica hasta el Año 2003” el cual se filmó y en cada empresa se realizaron los Seminario-Taller a cada Consejo de Dirección de las empresas entre los días 28 de febrero al 10 de marzo, con la participación de los GPE de cada empresa y los profesores consultores del CCA (ver cronograma).

Inmediatamente después de concluido cada Seminario, las empresas y entidades de base iniciarían el trabajo de formulación de esta versión actualizada de la Estrategia. La información necesaria, de apoyo para el trabajo (mercados, tecnologías y otros elementos internos y externos), se planteó que debían ser propios de cada empresa.

Cronograma de realización del proceso.

NO.	ACTIVIDAD	PLAZO
1	Presentación y análisis documentos bases	10 enero
2	Seminario-Taller “PE Año 2003” a cada Consejo de Dirección de Empresa	28 feb – 10 mar.

3	Contactos operativos para consultas, dificultades, etc.	10 abr. – 24 abr.
4	Desarrollo del Trabajo en las empresas, Direcciones IACC y CAC S.A.	10 mar. – 24 abr.
5	Elaboración de la primera versión por las Direcciones IACC y CAC S.A. y Empresas	24 abr.
6	Discusión y análisis por el Presidente de la primera versión Direcciones del IACC, CAC S.A. y Empresas	25 abr. – 05 may.
7	Presentación Informe Primera Versión Direcciones del IACC, CAC S.A. y Empresas	09 may.
8	Elaboración por el IACC de la versión definitiva del organismo	10 may – 12may
9	Discusión y Aprobación en Consejo de dirección del organismo	15 may
10	Envío al Comité Ejecutivo Consejo de Ministros	16 may.

## EXPERIENCIAS OBTENIDAS CON EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DPO.

Los resultados de este proceso, sin que podamos pensar que fueron perfectos, ni exentos de deficiencias, sin dudas que nos han permitido dar un salto en varios sentidos. Entre los elementos de utilidad a primera vista pueden señalarse:

- Propició un elemento de dirección mucho mejor que el que disponíamos y podría tomarse como un documento rector para el trabajo y la orientación en un espacio temporal de mayor alcance. Partiendo de este proceso el cronograma debía actualizarse periódica y sistemáticamente, ello permitirá su perfeccionamiento semestral o anualmente, añadiéndole o alargando su plazo final al menos en esa medida.
- Nos facilitaría la conciliación y el entendimiento con los órganos de dirección nacionales y provinciales en aras de buscar su apoyo en el desarrollo de las acciones que el programa genere.
- Contribuiría a un mejor ordenamiento interno, al cambio cualitativo en nuestra gestión y cultura empresarial.
- Nos propiciaría un aumento en la preparación de nuestros cuadros en la dirección y planificación estratégicas, a la par de que nos ayudaría a completar una mejor valoración de la capacidad y la perspectivas de los mismos.
- Nuestros cuadros contarían con herramientas de trabajo de las más modernas para hacer frente a los retos del nuevo milenio y así dar respuesta a la Resolución Económica del V Congreso del Partido.
  - Ponernos en la proa junto a organismos que en el país ya tenían alguna experiencia en la implementación de la planificación estratégica como: la Industria Básica, el SIME y otros.

## CONCLUSIONES.

La aplicación del Proceso de Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos en la Aeronáutica Civil de Cuba constituye un hecho de significativa importancia, que ha permitido poner a tono a los directivos y las empresas con las realidades a las que se enfrentaban en nuestros días.

Sin ser un hecho acabado ha trazado las pautas para el trabajo futuro con efectividad y ha permitido además que se abriera la mentalidad de estos al pensamiento estratégico tan necesario para lograr resultados exitosos en la gestión de las empresas.

Se establecieron de forma definitiva los procedimientos para formular los objetivos que marcan el rumbo de nuestras instituciones asimilándose; esto como una condición necesaria y suficiente para hacer las cosas.

Se tiene hoy ya una conciencia clara de lo necesario de este proceso introduciéndose como dinámica operativa de los sistemas empresariales.

Se han obtenido varios productos aplicables a la dinámica del trabajo de las empresas como han sido:

- La confección de un Manual de Procedimientos para la Elaboración de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivo en proceso de aplicación en toda la Aeronáutica puesta en vigor por la resolución DJ No / 01 00.
- La Creación de los Grupos de Trabajo por Empresas para generalizar el proceso de Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos.
- El Desarrollo de un Sistema de Control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos.

#### RECOMENDACIONES.

Consideramos que el Manual de Procedimientos, resultado de este trabajo puede ser aplicable al resto de los Organismos de la Administración Central del Estado que no cuenten con un sistema similar al mismo.

El Proyecto de Sistema de Control para la PE y la DPO, resultado de este trabajo también consideramos que puede generalizarse para todo el país.

#### BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.

- Carta circular No 21 /99 del Secretario del Consejo de Ministros.
  - Estrategia del IACC 98-2000, Informes de Balance del IACC y Empresas en el Período.
- Manual de Procedimientos para la P.E y DPO del IACC y la CACSA.



## **NORMAS PARA PUBLICAR EN LOS FOLLETOS GERENCIALES**

- ⇒ Los trabajos presentados no deben exceder las 20 cuartillas, en formato electrónico, escritos en procesador de textos Word, con tipo de letra Arial de 11 puntos.
- ⇒ El título del trabajo debe ir en letra Arial de 18 puntos.
- ⇒ Los gráficos y tablas pueden ir insertados en el texto o al final del trabajo.
- ⇒ Las citas deben ser a pie de página y la bibliografía al final del trabajo
- ⇒ Deben aparecer los datos personales (nombre y apellidos, título universitario, grado científico, categoría docente y científica y centro de trabajo)