
FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. ECONOMÍA

DIAGNÓSTICO CAUSAL AL PLAN DE MANTENIMIENTO, REPARACIÓN E INVERSIONES EN LA EMPRESA AGROFORESTAL MAYARI

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADA EN ECONOMÍA

Autora: Yenisel Bernal Peñuela

Tutora: Lic. Helens Martínez Fernández

HOLGUÍN, 2020



PENSAMIENTO

“Porque planificar no es otra cosa que el intento del hombre por crear su futuro y no ser arrastrado por los hechos”

Carlos Matus

DEDICATORIA

- ✓ *A Anabel Peñuela Castillo y Osmar Bernal Molina: mis padres por su amor, empeño y dedicación.*

AGRADECIMIENTOS

A Helens Martínez Fernández por su ayuda incondicional en la realización de este trabajo.

RESUMEN

El proceso de planificación toma en cuenta las políticas definidas y asegura su respaldo, promoviendo la generación y obtención de los recursos necesarios incluyendo a todos los actores de la economía y la sociedad. También prevé los equilibrios imprescindibles entre las disponibilidades de los principales recursos y las necesidades posibles de satisfacer en cada plazo, a tono con las potencialidades, las prioridades y metas a alcanzar en el progreso humano sostenible.

Por tanto, el objetivo de la presente investigación consiste en aplicar un diagnóstico causal al plan de mantenimiento, reparación e inversiones para el manejo eficiente de los recursos económicos en la Empresa Agroforestal Mayarí. Para su elaboración se utilizaron métodos teóricos, empíricos y estadísticos-matemáticos unido a la consulta de bibliografía actualizada lo que permitió delimitar como principal barrera del proceso de planificación que los planes de inversión solo se reducen a los inventarios evidenciando poca objetividad y extrema centralización así como insuficiencias en el control de los recursos para garantizar con antelación que los proveedores surtan las materias primas a pesar de la carencia de recursos y motivado por la falta de gestión.

Lo anterior incide en la discusión apresurada del plan sin un análisis a profundidad repercutiendo en el aumento de los planes sin consultar a los trabajadores con un impacto negativo en la economía local y nacional como causa principal.

ABSTRACT

The planning process takes into account the defined policies and ensures their support, promoting the generation and obtaining of the necessary resources, including all actors in the economy and society. It also foresses the essential balances between the availability of the main resources and the possible needs to be met in each term, in tune with the potencialities, priorities and goals to be achieved in sustainable human progress.

Therefore, the objective of this research is to apply a causal diagnosis to the maintenance, repair and investment plan for the efficient management of economic resources in the Mayari Agroforestry Company. For its elaboration, theoretical, empirical and mathematical statistical methods were used together with the updated bibliography consultation, wich allowed to define as the main barrier of the planning process that investment plans are only reduced to inventories, showing little objectivity and extreme centralization as well as insufficiencies in the control of resources to guarantee in advance that suppliers supply raw materials despite the lack of resources and motivated by the lack of management.

The foregoing affects the hasty discussion of the plan without an in-depht analysis, impacting on the increase in he plans without consulting the workers with a negative impact on the local and national economy as the main cause.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL Y EL PLAN DE MANTENIMIENTO, REPARACIÓN E INVERSIONES	7
1.1 Fundamentos teóricos de la planificación empresarial	7
1.1.1 La etimología del término planificación.....	7
1.1.2 ¿Qué es la planificación?	7
1.1.3 Diversas definiciones conceptuales del término planificación.	9
1.1.4 Características, importancia, principios, ventajas y desventajas de la planificación empresarial	14
1.1.5 Técnicas, etapas y objetivos de planificación	18
1.2 Tipos de planificación y diversos planes a desarrollar en una empresa	20
1.3 El plan de inversión, mantenimiento y reparación empresarial	24
CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO CAUSAL AL PLAN DE MANTENIMIENTO, REPARACIÓN E INVERSIONES EN LA EMPRESA AGROFORESTAL MAYARÍ.....	27
2.1 Metodología para el diagnóstico causal al plan de mantenimiento, reparación e inversiones en la empresa Agroforestal Mayarí	27
2.2 Aplicación del diagnóstico causal del plan de mantenimiento, reparación e inversiones en la empresa Agroforestal de Mayarí	33
2.2.1. Caracterización de la empresa	33
2.2.2. Definición de la situación objeto de evaluación	36
2.2.3. Selección del instrumento de medición e identificación de los componentes.....	37
2.2.4. Declaración de la muestra a estudiar y su caracterización.....	39
2.2.5. Realización del diagnóstico causal.....	39
2.2.6 Análisis de los resultados	41
Conclusiones	46
Recomendaciones.....	48
Bibliografía.....	49
Anexos	

INTRODUCCIÓN

En los procesos de aproximación y determinación de los Objetivos Estratégicos, la Planificación Económica pone en manos de la Dirección de la Organización el diagnóstico, balances y necesidades de los principales recursos materiales y financieros a fin de coadyuvar a la toma de las decisiones estratégicas más convenientes, así como elaborar las propuestas sobre la política y los lineamientos económicos internos que deben regir durante el período en proyección.

En otras palabras, la planificación económica incide en valorar y dar respuesta sobre la factibilidad económica para alcanzar los Objetivos Estratégicos en estudio durante el proceso de la planeación estratégica, así como proponer las alternativas y modelaciones económicas para la etapa en cuestión, guiadas a garantizar el aseguramiento material y financiero que se requiere para el cumplimiento de dichos objetivos, de forma racional y eficiente.

Entre los principales aspectos que caracterizan el Plan de la Economía según (Gil, 2019) se encuentra la flexibilidad que permite incluir durante el año lo que genere exportaciones, produzca ingresos o sustituya efectivamente las importaciones. También se favorece el encadenamiento productivo con la inversión extranjera y la industria nacional, al tiempo que se potencian los proyectos de desarrollo local como una vía más para gestionar recursos.

En paralelo, el Ministerio de Economía y Planificación como Organismo rector de la economía nacional, emite documentos normativos para elaborar los planes anuales, a mediano y largo plazo unido a su desagregación y control. En ellos, se detallan definiciones metodológicas, así como la organización de los procesos de trabajo a cumplimentar por todos los sujetos de plan incluidos los Consejos de la Administración Provinciales.

Las Indicaciones Metodológicas para la Elaboración del Plan 2020 anualmente son objeto de revisión, teniendo presente la necesidad de que las mismas den respuesta a los cambios introducidos en la economía cubana y al escenario previsible para el año a planificar, en atención a la actualización del modelo económico, la recientemente aprobada Constitución de la República, el proceso de implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y los

objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 (PNDES 2030).

En los lineamientos, se hace alusión a “la planificación económica como la vía principal para la dirección de la economía y su transformación a través de los aspectos metodológicos, organizativos y de control que incluye al mercado e influye sobre el considerando sus características”. (Lineamiento 1)

Además, se expresa “el alcance de la planificación en las diversas formas de gestión y los nuevos métodos a emplear para cambiar las formas de controlar la economía”. (Lineamiento 5)

El (Lineamiento 45) aborda “la planificación monetaria a corto, mediano y largo plazos para lograr el equilibrio monetario interno y externo, de manera integral y garantizar la producción de bienes y servicios”.

En sinergia, como pilares y fuerzas motrices de la estrategia de desarrollo se definen los ejes estratégicos donde la planificación socialista es la categoría rectora, definitoria del sistema de dirección, a través de la cual se diseñan los objetivos a alcanzar. Da prioridad al desarrollo estratégico, es centralizada, participativa y diferenciada por instancias. Su carácter centralizado expresa la posibilidad del Estado, en representación de los intereses de toda la sociedad, de conducir conscientemente el proceso de desarrollo económico y social del país, e inducir las acciones de todos los actores económicos en función de los objetivos definidos.

El proceso de planificación toma en cuenta las políticas definidas y asegura su respaldo, promoviendo la generación y obtención de los recursos necesarios incluyendo a todos los actores de la economía y la sociedad. También prevé los equilibrios imprescindibles entre las disponibilidades de los principales recursos y las necesidades posibles de satisfacer en cada plazo, a tono con las potencialidades, las prioridades y metas a alcanzar; está en función del progreso humano sostenible y considera de modo integral sus dimensiones. Entre estas se destacan la social, la ética, la política, así como la económico-financiera, jurídica, socio-demográfica, comunitaria, territorial, formativo-cultural, y científico - tecnológica. También la protección, conservación y uso racional de los recursos y el medio ambiente.

En síntesis, la planificación económica debe ser un proceso integral e interactivo en la organización, de ahí que en la programación de su planeamiento incluya una etapa de concertación y conciliación de los resultados entre todos los niveles de planificación.

Estos resultados, finalmente, constituyen una categoría orientativa para la elaboración de los planes económicos anuales. Así mismo, la planificación económica en la Empresa Agroforestal Mayarí debe organizarse internamente a partir del sector del Presupuesto Estatal.

El objetivo en última instancia de los sectores enumerados es el de proporcionar a la organización los balances correspondientes para la determinación de un nivel de aseguramiento material y financiero dado. Ello constituye el propósito central y final del proceso de elaboración de la planificación económica en dicha entidad

Las salidas del balance permanente de necesidades por áreas, presentan la siguiente **situación problémica:**

En el área de silvicultura:

- ✓ No se cuenta con instrumentos de trabajo para el vivero
- ✓ Faltan instrumentos de medición
- ✓ Mala calidad de los medios de protección

En el área de cultivos varios:

- ✓ Incompleto el patio de mulas
- ✓ Falta equipos, maquinarias y de medicamento para los animales
- ✓ Corraletas en malas condiciones

En el área de Economía:

- ✓ Falta de software que permita la vinculación de las áreas de trabajo. (Dirección, Economía, Capital Humano y Producción)
- ✓ Déficit de medios y materiales de oficina
- ✓ Demora en la entrada de recursos para las inversiones cafetaleras

Este resultado permitió encontrar una **contradicción** existente entre el balance de gastos planificados según las fuentes de financiamientos previstas para el sector empresarial que cumpla con las exigencias de la agenda de desarrollo sostenible y las insuficiencias del nivel de gasto material en el mantenimiento y reparación e inversiones

presentes en el nivel de actividad empresarial, lo que dificulta el cumplimiento del encargo estatal socialista.

Se revela entonces la necesidad de investigar como **problema científico**: ¿cuáles son las insuficiencias del nivel de gasto material en el mantenimiento reparación e inversiones de la Empresa Agroforestal Mayarí presentes en su nivel de actividad que limitan el cumplimiento de su encargo social en el contexto económico actual?

Este problema se manifiesta en el **objeto de investigación**: el proceso de planificación empresarial. Lo que conduce a definir como **objetivo general**: aplicar un diagnóstico causal al plan de mantenimiento, reparación e inversiones para el manejo eficiente de los recursos económicos en la Empresa Agroforestal Mayarí.

Una vez delimitado el objetivo se circunscribe el **campo de acción** de la investigación a: el plan de mantenimiento, reparaciones e inversiones.

Por tanto, la **hipótesis** considera que la aplicación de un diagnóstico causal al plan de mantenimiento, reparación e inversiones para el manejo eficiente de los recursos económicos contribuirá al cumplimiento del encargo estatal socialista de la Empresa Agroforestal Mayarí en el contexto económico actual.

Atendiendo a la composición de variables que se ilustran en la hipótesis, se delimita como **variable dependiente**, el plan de mantenimiento y reparaciones e inversiones y la **variable independiente** es el cumplimiento del encargo estatal (se trabaja desde la categoría eficiencia económica).

En correspondencia con la respuesta anticipada al problema y para orientar la lógica a seguir se detallan las tareas de la investigación, así como los métodos científicos para instrumentarlas.

Tareas de la investigación:

- ✓ Fundamentación desde el punto de vista teórico del proceso de planificación empresarial
- ✓ Análisis histórico de la planificación empresarial.
- ✓ Sistematización teórica sobre el plan de mantenimiento, reparación e inversiones
- ✓ Diseño y aplicación del diagnóstico causal al plan de mantenimiento, reparación e inversiones en la Empresa Agroforestal Mayarí.
- ✓ Validar la fiabilidad de la propuesta.

Método dialéctico materialista: como método general de la investigación que se concreta en los métodos del nivel teórico siguientes:

Análisis- Síntesis: para arribar a conocimientos cualitativamente superiores del objeto y el campo en todo el proceso de investigación.

Histórico- Lógico: en el análisis histórico del objeto y campo de acción.

Inductivo- Deductivo: en el establecimiento de la hipótesis que se defiende.

Hermenéutico dialéctico: para la comprensión e interpretación de los diversos enfoques y presupuestos teóricos que se dan a partir de las abstracciones del objeto y campo con el fin de explicar los resultados de la aplicación de las técnicas y métodos estadísticos y/o matemáticos.

Métodos empíricos:

Revisión de documentos: para fundamentar el comportamiento y la ejecución del proceso de planificación en la empresa.

Encuestas y entrevistas: para obtener información pertinente y oportuna sobre el comportamiento y la ejecución del proceso de planificación en la empresa.

Métodos estadísticos/matemáticos:

Se utiliza la estadística descriptiva e inferencial:

✓ Herramienta: el libro de códigos, y la matriz de datos requeridos para la puesta en práctica de la escala de Lickert.

✓ Software SPSS (versión 21): para el procesamiento de la información obtenida y constatar el nivel de significación de los resultados.

Para acometer la investigación se asumió la población y muestra siguiente:

Población: trabajadores de la Empresa Agroforestal Mayarí.

Muestra: como la población es pequeña, se asume el muestreo intencional, o sea, el mismo volumen de la población.

La **actualidad** de la investigación radica en que la solución del problema responde a los objetivos de la agenda 2030 para el desarrollo sostenible: el octavo que se refiere al trabajo decente y crecimiento económico. Analizados estos desde una perspectiva que genere bienestar mental y contribuya al desarrollo humano.

Finalmente, la tesis consta de introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y Anexos. En el capítulo 1 se abordan los

fundamentos teóricos del objeto de investigación y el campo de acción lo que da paso a la aparición del capítulo 2 donde se exponen el diagnóstico causal al plan de mantenimiento, reparación e inversiones empleado para el manejo eficiente de los recursos económicos y los resultados de su aplicación.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL Y EL PLAN DE MANTENIMIENTO, REPARACIÓN E INVERSIONES

El presente capítulo aborda la sistematización teórica del término planificación desde un punto de vista amplio y diverso como son: la etimología, los tipos de planificación, sus características, principios e importancia. A continuación, se referencian los diversos planes a desarrollar en una empresa con énfasis en el plan de inversión, mantenimiento y reparación empresarial para establecer sus funciones y características fundamentales.

1.1 Fundamentos teóricos de la planificación empresarial

1.1.1 La etimología del término planificación

El término «planificación» es una variante del verbo «planificar», sufijado en «ción», que confiere el carácter de «acción o efecto de». Planificación es la acción y el efecto de «planificar». A su vez, «planificar» es un **verbo transitivo** derivado de «plan», que proviene de plano, que proviene del latín «*planus*». (Diccionario Larrouse)

En algún modo, el plano (por ejemplo, de construcción –**plano arquitectónico**) es una ruta que traza las acciones que se han de realizar para acometer la construcción. Se entiende que, con el tiempo, se halla llegado al término «planificar» y «planificación» desde el vocablo «plan», tomándolo en esa acepción.

1.1.2 ¿Qué es la planificación?

No es posible identificar un momento preciso que dé inicio al proceso de la planificación, pueden observarse antecedentes desde las sociedades primitivas hasta la época posmoderna, por tanto, como intervención deliberada del proceso socioeconómico basada en el conocimiento científico y racional pueden encontrarse antecedentes suyos en la Revolución industrial, la Revolución francesa y los procesos de reforma social. La planificación para el desarrollo surge y consolida su carácter científico hacia la primera mitad del siglo XX, debatiéndose entre los paradigmas capitalistas y socialistas.

Los conceptos, métodos y técnicas utilizados por la planificación han tenido gran influencia de las actividades militares, de las reacciones y adaptaciones que las organizaciones comerciales han procurado para hacer frente a las dinámicas de los mercados, entre ellas el uso de distintas áreas disciplinares y el mejoramiento de las

herramientas tecnológicas e informáticas. Hoy existe un conjunto de métodos que, bajo concepciones y técnicas diferentes, los gobernantes, los administradores, pero también la sociedad misma tiene a su disposición como herramienta social, política y técnica para transformar la realidad social y crear con libertad su futuro. Un instrumento que para ser útil a los intereses sociales debe partir de conceptos comprensivos y de la ética que amerita el manejo de los bienes públicos.

Antes de comenzar a describir los antecedentes históricos de la planificación, es preciso definir cómo esta es vista desde diferentes miradas y corrientes. Es posible identificar al menos dos corrientes de la planificación (Uriarte, 2019, p.1):

- ✓ La concepción política: asume la planificación como un proceso social y político, históricamente determinado y por lo tanto reconoce la influencia de las fuerzas productivas y la organización social en los procesos de planificación
- ✓ La concepción tecnocrática: la entiende como una metodología para la toma de decisiones racionales

Antecedentes históricos de la planificación para el desarrollo

La planificación para el desarrollo emerge de la tensión entre el sistema capitalista y el sistema socialista, en respuesta a los procesos socioeconómicos de la primera mitad del siglo XX. Algunos referentes de la planificación pueden encontrarse en las teorías de Friederich List en 1834, en los tratados de Marx y en las propuestas de economía planificada de Rathenau en abril mayo de 1919, que surgieron en Alemania a raíz de la Primera Guerra Mundial. Es posible identificar diferencias en la planificación gestada en esta etapa, de acuerdo con el contexto histórico y político particular de los países socialistas, por un lado, y de los países capitalistas, por el otro.

A principios del siglo XX tuvieron lugar varios fenómenos políticos que resultan de interés para la comprensión del desarrollo de los procesos de planificación: la Revolución rusa, los movimientos sociales de Alemania e Inglaterra, la crisis económica de 1929, la Primera y la Segunda Guerras Mundiales y el surgimiento de organizaciones internacionales de dirección como la Sociedad de Naciones, que posteriormente daría origen a las Naciones Unidas (ONU) y a instituciones como la OMS (Organización Mundial de Salud), el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Recientemente, algunas organizaciones no gubernamentales han desempeñado un papel preponderante en los procesos de planificación en el mundo. El desarrollo de la planificación se ha producido de acuerdo con una serie de elementos de carácter político asociados con el tipo de Estado (universalista o minimalista), el régimen político (democrático o autoritario), las relaciones que se establecen entre actores sociales con diferente grado de poder, con motivaciones y aspiraciones diferentes en sociedades particulares (sociedades segmentadas en clases sociales o sociedades más homogéneas), así como con el tipo de relaciones que se establecen entre el Estado y la sociedad.

Desde el punto de vista histórico, es posible reconocer al menos seis procesos interrelacionados:

- ✓ La planificación como producto del desarrollo histórico de la antigua Unión Soviética, que buscaba controvertir el ordenamiento social basado en el mercado
- ✓ La planificación derivada de los cambios en el desarrollo de las fuerzas productivas en los países capitalistas
- ✓ La planificación como instrumento para implementar estrategias de crecimiento económico en países dependientes y en especial en América Latina, supeditado a créditos condicionados, ofrecidos principalmente por Estados Unidos
- ✓ La planificación en la globalización y las políticas neoliberales
- ✓ Algunas propuestas alternativas para concebir el desarrollo
- ✓ El surgimiento de órganos internacionales de planificación

1.1.3 Diversas definiciones conceptuales del término planificación.

Se entiende por planificación (planeación, planeamiento) el conjunto de acciones y decisiones creadas para cumplir un objetivo específico, utilizando los recursos a disposición y en un marco temporal predeterminado. Es la creación de un plan, de una agenda de trabajo o la determinación de las acciones por cumplir en un cierto orden, en un tiempo específico y para alcanzar una meta determinada.

Según (Bernal 2012):

“La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto,

es un modelo teórico para actuar en el futuro. La misma comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible, determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse”. (p. 20)

La planeación es decir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo; cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar.

Si se analiza dicho término como un proceso intelectualmente exigente, requiere de la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.

El propósito de cada plan es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Puesto que las organizaciones empresariales de organización, integración, dirección, liderazgo y control están encaminadas a apoyar el logro de los objetivos empresariales. La planificación, lógicamente precede a la ejecución de todas las funciones y está comprometida en la fijación de los objetivos de la organización, así como de las formas generales para alcanzarlos. La opción frente a la planificación es la actividad aleatoria, no coordinada y los planes efectivos son flexibles, se adaptan a condiciones cambiantes.

Para la Web y empresas: “la planificación se puede definir como un proceso bien meditado y con una ejecución metódica y estructurada, con el fin de obtener un objetivo determinado”.

Según (Da Silva, 2018):

“al planificar se establece un curso de acción enfocado en la consecución de unos objetivos previamente definidos. La importancia de la planificación está relacionada con la necesidad de organizar de una forma coherente los pasos que se deben seguir para poder alcanzar una meta”.

En un sentido un poco más amplio, podría tener más de un objetivo, de forma que una misma planificación organizada podría dar, mediante la ejecución de varias tareas iguales, o complementarias, una serie de objetivos. Cuanto mayor sea el grado de planificación, más fácil será obtener los máximos objetivos con el menor esfuerzo.

La planificación es el proceso y efecto de organizar con método y estructura los objetivos trazados en un tiempo y espacio. En administración, la planificación o también llamada planeación, es una herramienta estratégica para definir los objetivos específicos y generales, el cronograma, los resultados esperados, la puesta en marcha de lo planeado hasta alcanzar el objetivo general. Es por ello que (Matias, 2019) plantea:

“De manera complementaria, se puede decir que la planificación es un proceso mediante el cual las personas establecen una serie de pasos y parámetros a seguir antes del inicio de un proyecto, con el fin de obtener los mejores resultados posibles. Cabe destacar que debe realizarse de forma metódica, estructurada y organizada de una manera ampliada con diferentes actividades complementarias y pasos a seguir, pautando fechas de entrega y distribuyendo según las horas de realización”.

Entonces, la planificación implica un proceso consciente de estudio y selección del mejor curso de acción a seguir, frente a una variedad de alternativas posibles y factibles de acuerdo a los recursos disponibles.

De aquí que la actividad de planificar abarque un amplio campo de decisiones que incluye: la definición de un objetivo, la materialización de un plan y programa, la fijación de políticas, la determinación de normas y procedimientos, todos necesarios para el desarrollo eficiente de las operaciones de la empresa y del logro de sus metas.

En consecuencia, se puede definir la planificación como la concepción anticipada de una actividad de acuerdo a una evaluación racional entre fines y medios. Se dice también, que es prever el futuro pues tiene como fin último la eliminación al máximo de los imprevistos, es decir, lograr los objetivos y metas de la empresa con el máximo de ventajas, el mínimo de desventajas, el mínimo de riesgos y optimizando al máximo el uso de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la empresa.

Paralelo a ello Uriarte (2019) plantea que:

“La planificación no tiene un único significado. Algunas posturas la consideran un proceso político y social, pero otras la entienden como un conjunto de procesos técnicos que imprimen sistematicidad a la toma de decisiones en el ámbito del desarrollo general, sectorial u organizacional. Estos significados dependen, por supuesto, de los procesos sociales que se han desarrollado en distintos momentos históricos.”

Afirma (Fernández) citado por Cortiñas (2004) "planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planificación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior". Pero (Terry, 1986) considera que es “seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales, está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro. Representa el destinar pensamiento y tiempo ahora para una inversión en el futuro”. (p. 12)

Para Sánchez Guzmán (2010) la planeación es: “aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos”.

Según (Salomón, 2018):

“Como fenómeno psicológico, la planificación se define como la función ejecutiva del cerebro que abarca los procesos neurológicos implicados en la formulación, evaluación y selección de una secuencia de pensamientos y acciones para alcanzar un objetivo deseado. En este aspecto, la planificación es una propiedad fundamental del comportamiento inteligente. También es el proceso de establecer objetivos para un horizonte futuro determinado, adecuando los medios disponibles para conseguirlos”.

Desde este punto de vista, puede ser un asunto tanto individual como colectivo. Si se considera la planificación colectiva, esta se puede referir tanto a organizaciones concretas como a toda la nación e, incluso, a las relaciones internacionales.

De manera complementaria, se puede decir que la planificación es un proceso mediante el cual las personas establecen una serie de pasos y parámetros a seguir antes del inicio de un proyecto, con el fin de obtener los mejores resultados posibles. Cabe destacar que debe realizarse de forma metódica, estructurada y organizada de

una manera ampliada con diferentes actividades complementarias y pasos a seguir, pautando fechas de entrega y distribuyendo según las horas de realización.

Según Caterina Chen (1999) “la planificación es el proceso y efecto de organizar con método y estructura los objetivos trazados en un tiempo y espacio.”

En administración, la planificación o también llamada planeación, es una herramienta estratégica para definir los objetivos específicos y generales, el cronograma, los resultados esperados, la puesta en marcha de lo planeado hasta alcanzar el objetivo general.

Autores como Stoner y Goodstein (1996) están de acuerdo en que la planificación consiste en el proceso de establecer metas y escoger la mejor manera de alcanzarlas, y una vez se tenga todo claro pueda emprenderse la acción. Mientras tanto, Ortiz (2019) refiere que sirve para saber de forma exacta qué cosas hará una organización para lograr sus objetivos como empresa. Por su parte, Ackoff (1994) asegura que sirve para anticiparse a las acciones que es necesario realizar y la forma en la que se hará, para conseguir que la empresa obtenga los resultados que se espera en el tiempo establecido.

Por último, se hace alusión a que es un proceso en el que se selecciona la información y se hacen suposiciones con respecto al futuro, para poder establecer los objetivos de la organización y las maneras en las que serán buscados dichas metas (Pérez y Gardey 2012).

En consonancia con lo antes expuesto diversos autores confluyen en que: “un plan es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado” (Sisk, 1969). Según (Goodstein, 1998) “es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción” pero (Murdick, 1994) apunta a que “consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse”

De manera general la mayoría convergen con (Cortés, 1998): “es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado” y con

(Chiavenato, 1999) en que es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa.

A criterio de esta autora, se es coherente con (Magañon) citado por Cortiñas (2004) cuando plantea que “la planificación es la antítesis de la improvisación”, se puede decir que es prepararse para responder con acciones eficientes y efectivas (que no son lo mismo) ante circunstancias diferentes a las actuales, pero que tienen alguna probabilidad de ocurrencia nada despreciable. La planificación se centra en lo que es más probable que pueda ocurrir, y en ese caso programar el mejor uso de los recursos. El proceso de planificación empresarial puede tener varias vertientes: Estrategia, Táctica y Operativa; y cada una de ellas tiene lugar en áreas específicas de la estructura organizacional de la empresa; y por regla general el último es consecuencia del anterior

1.1.4 Características, importancia, principios, ventajas y desventajas de la planificación empresarial

Las características más importantes de la planificación son las siguientes:

- ✓ La planificación es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa.
- ✓ La planificación está siempre orientada hacia el futuro: la planificación se halla ligada a la previsión.
- ✓ La planificación busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.
- ✓ La planificación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: la planificación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.
- ✓ La planificación es sistemática: la planificación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.
- ✓ La planificación es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.

- ✓ La planificación es una técnica de asignación de recursos: tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos de la empresa, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.
- ✓ La planificación es una técnica cíclica: la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la planificación permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planificación con información y perspectivas más seguras y correctas.
- ✓ La planificación es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las demás funciones, organización, dirección y control sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.
- ✓ La planificación es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.
- ✓ La planificación es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

Ventajas de la planificación

Existen muchas ventajas para la planificación que deben estimular a todos los directivos en todos los niveles de cualquier organización. Entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- ✓ Requiere actividades con orden y propósito. Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos.
- ✓ Señala la necesidad de cambios futuros. La planificación ayuda a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos claves para una posible participación.
- ✓ Contesta a las preguntas ¿y qué pasa sí? Tales preguntas permiten al que hace la planificación, a través de una complejidad de variables ver e intuir los posibles planes de contingencia.
- ✓ Proporciona una base para el control. Este se ejecuta para cerciorarse que la planificación está dando los resultados buscados.

- ✓ Estimula la realización. El hecho de poner los pensamientos en papel y formular un plan proporciona al que hace los planes la orientación y el impulso de realizar y lograr los objetivos.
- ✓ Obliga a la visualización del conjunto. Esta comprensión general es valiosa, pues capacita al directivo para ver las relaciones de importancia, obtiene un entendimiento más pleno de cada actividad y aprecia la base que apoya a las actividades administrativas.
- ✓ Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones. Se hace un mejor uso de lo que se dispone.
- ✓ Ayuda a obtener status. La planificación adecuada ayuda a proporcionar una dirección confiada y agresiva.

Desventajas de la planificación

- ✓ La planificación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros. La utilidad de un plan está afectada por la corrección de las premisas utilizadas como sub-secuentes. Si las condiciones bajo las cuales fue formulado el plan cambian en forma significativa, puede perderse gran parte del valor del plan.
- ✓ La planificación cuesta mucho. Algunos argumentan que el costo de la planificación excede a su contribución real. Creen que sería mejor gastar el dinero en ejecutar el trabajo físico que deba hacerse.
- ✓ La planificación tiene barreras psicológicas. Una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro.
- ✓ La planificación ahoga la iniciativa. Algunos creen que la planificación obliga a los directivos a una forma rígida de ejecutar su trabajo.
- ✓ La planificación demora las acciones. Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento. No puede dejar pasar el tiempo valioso reflexionando sobre la situación y diseñando un plan.
- ✓ La planificación es exagerada por los planificadores. Algunos críticos afirman que quienes hacen la planificación tienden a exagerar su contribución.
- ✓ La planificación tiene limitado valor práctico. Algunos afirman que la planificación no solo es demasiada teórica.

Principios de la planificación

Los principios de la planificación más importantes son los siguientes:

- ✓ Principio de la contribución a lograr y facilitar la consecución de los objetivos (el objetivo de los componentes es lograr y facilitar la consecución de los objetivos de la organización, con interés particular en alcanzar el objetivo principal).
- ✓ Principio de la primacía de la planificación (la primera función administrativa que desempeña la gerencia es la planificación, que facilita la organización, la dirección y el control).
- ✓ Principio de la iniciación de la planificación de la alta gerencia (la planificación tiene su origen en la alta gerencia, porque esta es responsable de alcanzar los objetivos de la organización y la forma más eficaz de lograrlos).
- ✓ Principio de la penetración de la planificación (abarca todos los niveles de la empresa).
- ✓ Principio de la eficiencia de operaciones por planificación (las operaciones eficientes se pueden efectuar mediante un proceso formal que abarca objetivos, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas).
- ✓ Principio de la flexibilidad (la planificación debe ser adaptable a las condiciones cambiantes; por tanto, debe haber flexibilidad en los planes de la organización).
- ✓ Principio de sincronización (los planes a largo plazo están sincronizados con los planes a mediano plazo, los cuales, a su vez, lo están con los de corto plazo, para alcanzar mayor eficiencia económica y el logro de los objetivos de la organización).
- ✓ Principio de los factores limitantes (los planificadores deben tomar en cuenta los factores limitantes como: mano de obra, dinero, máquinas, materiales y administración cuando elaboren los planes).
- ✓ Principio de estrategias eficaces (consiste en relacionar los productos y servicios de la empresa con las tendencias actuales y con las necesidades de los consumidores).
- ✓ Principios de programas eficaces (deben ser una parte esencial de la planificación a corto y largo plazo y deben estar integrados a la planificación estratégica, táctica y operacional).

- ✓ Principios de políticas eficaces (las políticas se basan en objetivos de la organización; mediante estas es posible relacionar objetivos con funciones, factores físicos y personal de la empresa; son éticas definidas, estables, flexibles y suficientemente amplias; y son complementarias y suplementarias de políticas superiores.

Importancia de la planificación

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los directivos definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio:

- ✓ Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planificación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.
- ✓ Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además, se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.
- ✓ Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- ✓ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación. Minimiza el trabajo no productivo y se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la empresa.
- ✓ Por último, cabe destacar que la planificación es la primera función del proceso administrativo, por tanto, realizar una buena planificación conlleva a tener una buena

organización, dirección y control de la empresa lo cual se traduce en una administración cien por ciento efectiva.

1.1.5 Técnicas, etapas y objetivos de planificación

Entre las **técnicas de la planificación** se pueden citar:

- ✓ Políticas: persiguen fines de planificación actual y futuro, aplicables a todos los intervinientes de manera sectorial.
- ✓ Estrategias: no son para su ejecución instantánea, sino a largo plazo.
- ✓ Reglas: no son flexibles y se aplican a todos los sectores.
- ✓ Programas: incluyen reglas y estrategias para su aplicación constante.

Para llevar a cabo dichas técnicas se requieren las siguientes **etapas en la planificación**:

1. Identificar el problema, la necesidad actual o futura, o el objetivo por alcanzar.
2. Desarrollar las alternativas o propuestas para alcanzar el objetivo en un tiempo asignado.
3. Ejecutar las soluciones o propuestas en un orden previamente establecido, cumpliendo metas parciales, priorizadas según necesidad o posibilidades actuales.

Objetivos de la planificación.

En esencia operan dos concepciones distintas en torno al sentido de la planificación. Para los partidarios del enfoque “instrumentalista”, la planificación debe resolver problemas meramente técnicos (eficiencia, crecimiento, etc.). En cambio, para los “fundamentalistas”, la instauración de la planificación debe servir para introducir también un nuevo tipo de relaciones sociales de naturaleza distinta de las que genera el mercado.

Así, desde un enfoque claramente fundamentalista, Pat Devine (1988) ha propuesto tres objetivos de la planificación económica:

- ✓ Pasar de una producción privada o estatista a una de carácter social: lo cual quiere decir dos cosas: a) que los medios de producción se usen en interés de la sociedad, y b) que la sociedad debe estar en disposición de controlar por sí misma los medios de producción (control popular efectivo).
- ✓ Un funcionamiento democrático tanto de la sociedad civil como de las instituciones políticas.

✓ Promover la igualdad, creando las posibilidades para que cualquier persona desarrolle sus capacidades (de liderazgo y habilidades) y pueda participar en las mismas condiciones que los demás (conseguir que todos seamos expertos en algo); acabar con la división entre el trabajo manual y el intelectual así como la división sexual del trabajo, y reducir y repartir en lo posible el trabajo psicológicamente improductivo dentro del trabajo socialmente necesario para abolir las diferencias sociales de estatus y de poder asociadas a determinadas trabajos.

Cada uno de estos tres objetivos sería una parte de un proceso en el curso del cual la gente, individual y colectivamente, ganase un control creciente sobre sus vidas, y llegase también progresivamente a poder tomar decisiones conscientes, informadas y eficaces sobre cómo desean vivir. Para cumplir estos fines, Devine (1988) bosqueja lo que sería un nuevo modelo de planificación económica, aún no llevado a la práctica, y construido en torno al concepto de “coordinación negociada”. A diferencia de la coordinación a través de la coerción de las fuerzas del mercado o de la dirección estatal, la coordinación negociada requiere que los trabajadores se comprometan conscientemente con su interdependencia y las consecuencias de sus acciones para los demás.

Alentaría, además, a trascender de sus intereses parciales y tomar en cuenta la situación de otras personas. Promovería la cooperación sobre la base de la igualdad, el respeto mutuo y el sentido de comunidad. En este sentido, el proceso de negociación coordinada sería potencialmente transformador. Incorporaría un dinamismo hacia una situación en la que las personas asumen la responsabilidad de las decisiones que le afectan.

1.2 Tipos de planificación y diversos planes a desarrollar en una empresa

La planificación es un procedimiento utilizado para la obtención de determinados objetivos, a través de la elección de los medios más apropiados. Esta tiene distintas formas como son:

- ✓ Permanente o temporal, de corto, mediano o largo plazo
- ✓ Estratégica, táctica, normativa u operativa

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de

alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

En la planeación estratégica a largo plazo la empresa fija sus líneas a seguir y el intervalo temporal al que aplique dependerá de las circunstancias particulares de la empresa. Un plan a largo plazo puede cubrir un periodo mínimo de dos años, aunque lo normal es situarlo entre tres y cinco y usualmente se actualiza cada año, es a nivel corporativo y considera todos los productos (González Riesco, 2006).

La planeación táctica a mediano plazo: es la parte proporcional de la producción en el plan de negocios y se centra en el volumen, tiempo de producción de los productos, utilización de la capacidad de las instalaciones, y el establecimiento de un equilibrio entre ambos aspectos para lograr competir adecuadamente. Para lograrlo, los sistemas de administración incluyen diversos sistemas jerárquicos de actividades que se enlazan de arriba abajo para apoyarse las unas a las otras.

Por último, la planeación a corto plazo (de varias semanas a unos cuantos meses). En esta fase se preparan los planes maestros de producción, los jefes de producción preparan planes para los programas maestros de producción-cantidad y sincronización de la producción de bienes terminados y de artículos finales (Groover ,2007)

La planeación agregada de la producción tiene por objetivo proveer una política óptima de producción sobre un cierto horizonte de planeación de entre 6 a 18 meses de modo que maximice la utilidad de la empresa y pueda satisfacer los requerimientos de la demanda para los distintos productos elaborados. Para la fabricación de estos se dispone de diversos recursos escasos como mano de obra, materia prima, disponibilidad de máquinas y niveles de inventario y su función principal es especificar la combinación óptima de tasa de producción, nivel de mano de obra e inventario disponible (Albornoz y Contesse, 1999; Cruelles , 2012).

La planificación económica consiste en llevar a cabo decisiones y acciones sociales conscientes de manera que permita un uso más efectivo de los recursos productivos de la sociedad, según las preferencias individuales y colectivas previamente determinadas. Es una condición necesaria para que las personas sean capaces de controlar sus vidas, para evitar el derroche en la planificación.

En este orden, a nivel empresarial, la planificación constituye un proceso complejo, caracterizado por un conjunto de trabajos interconectados que parten de unas directivas a considerar y concluyen con la conformación del plan financiero de la organización (plan económico anual de la empresa).

La planificación empresarial dentro de la planificación de la economía nacional y el plan económico de la empresa como parte del sistema de planes de la economía nacional revisten marcada importancia, pues es en este nivel, que se concretan y dan cumplimiento a los objetivos, estrategias y programas del desarrollo económico y social de la nación.

La planificación es una palabra que da idea de cómo organizar una actividad cualquiera y después del análisis de varios enfoques que recoge la literatura puede plantearse, en su sentido más general que es la preparación de un conjunto de decisiones, es una acción con respecto a la actividad en el futuro, basado en la investigación, reflexión y pensamientos sistemáticos.

Y que por tanto representa una fase del proceso general de dirección, pues este es un proceso en el que siempre están presente cuatro elementos independientemente de la actividad que se trata, a saber: la organización, la planificación, la dirección y el control. Según las diferentes experiencias de planificación, este proceso tiene sus particularidades, sobre todo en los que respecta a experiencias de planificación empresarial en países capitalistas y economías de mercado. Pero en general este proceso de planificación económica a escala empresarial, sigue una lógica y trabajos que pudieran estructurarse de la siguiente manera:

- ✓ Se parte de unas directrices, directivas e indicaciones a “considerar y cumplimentar” en el plan empresarial.
- ✓ Análisis o diagnóstico de la situación presente y futura de la empresa.
- ✓ Selección de los objetivos a mediano plazo.
- ✓ Definición de las estrategias y acciones de la empresa.
- ✓ En base a esas directivas, objetivos, estrategias y acciones a mediano plazo; se elabora el plan económico anual de la empresa.

La planificación económica empresarial en Cuba, que forma parte de la planificación de la economía nacional, constituye el instrumento básico de dirección, que coordina e

integra los aspectos productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con el máximo de eficiencia y la activa participación de los trabajadores.

Y representa un proceso único y continuo de interacción entre los diferentes actores de la economía nacional, para lograr los objetivos y prioridades del desarrollo económico y social de la economía nacional y la sociedad en su conjunto.

Esto determina particularidades muy propias, con respecto a los procesos de planificación económica a escala empresarial en otros países, fundamentalmente de economía de mercado, e incluso dentro del propio sistema empresarial actual cubano; por ejemplo en el tratamiento de las directrices, como punto de partida para la elaboración de los planes, donde estas constituyen exigencias a cumplir en el plan de las empresas estatales y nacionales, pues en las condiciones de la planificación en Cuba, con la introducción de elementos de la economía de mercado, especialmente con la aprobación de la inversión extranjera y la aparición dentro del sector empresarial de empresas mixtas con participación de capital extranjero y empresas extranjeras, el proceso de planificación tiene sus diferencias.

En correspondencia con lo anterior, en Cuba, país de economía centralmente planificada, el MEP (Ministerio de Economía y Planificación) organismo rector de la actividad económica (el ministro es el vicepresidente del consejo de ministros), establece esas directivas a los organismos de la administración central del estado y los órganos de gobierno territorial (CAP), estos a sus dependencias y las empresas a sus unidades empresariales de base (unidades estratégicas de negocio), quienes le darán cumplimiento en la elaboración de sus propuestas y planes (Martínez Pérez, 2008).

La planificación normativa parte de la necesidad de establecer normas y procedimientos para lograr metas propuestas, a partir de un diagnóstico. En el caso del trabajo con comunidades, es aquella que se realiza con base en un diagnóstico previo, que da cuenta de la realidad en la cual se quiere intervenir. A partir de ahí, el sujeto o sujetos planificadores se dan a la tarea de decidir sobre las formas adecuadas de alcanzar las metas y objetivos que se cree son los más convenientes. Se parte de un concepto de racionalidad; es decir, que dadas las diferentes posibilidades que se tienen de acción y

los recursos con que se cuenta, que por lo general son escasos, se seleccionan aquellas alternativas viables y compatibles con esos recursos disponibles.

La planificación normativa, dentro del Método de Desarrollo de la Comunidad, definido como la unión de esfuerzos de la comunidad y el gobierno para el logro de metas sociales y económicas en beneficio de todos los individuos, establece planes, programas y proyectos, impuestos desde las instituciones; por lo tanto, la participación de los comunitarios es parcial: en ocasiones puede ser autocrática; es decir, no se toma en cuenta el sentir de los comunitarios, sino que se decide por ellos; puede ser también paternalista en el sentido de que se recoge el sentir de la gente, pero el planificador decide qué es lo más importante y necesario para ellos. En síntesis, la planificación normativa es un proceso que, de una u otra forma, es impuesto desde fuera.

La planificación normativa ve la sociedad como un sistema y parte del supuesto de que ese sistema social es el objeto de la misma, y el sujeto que planifica está fuera de esa realidad social y aun así él es dueño del plan y lo controla. La sociedad es un sistema abierto, en donde el todo es más que la suma de partes y existe interdependencia entre ellas. A partir de ese supuesto la planificación se realiza como un proceso en donde se busca el funcionamiento adecuado de los diferentes sistemas de acuerdo a las normas sociales establecidas.

La planeación operativa es una herramienta de gestión que facilita la coordinación de los recursos de la organización (humanos, financieros y físicos) para que sea posible alcanzar las metas y los objetivos que están contenidos en los planes estratégico y táctico de dicha empresa.

El objetivo principal de la planeación operativa es proporcionar al personal de la organización una visión clara de sus tareas y responsabilidades, congruentes con las metas y objetivos contenidos en el plan estratégico. Se concentra en los servicios y productos (producción, equipos, personal, inventarios y procesos) de una compañía.

La finalidad es desplegar planes con el objeto de desarrollar proyecciones financieras y maximizar la participación de la empresa en el mercado. Un plan operativo usa los índices financieros de una organización para analizar su rentabilidad.

1.3 El plan de inversión, mantenimiento y reparación empresarial

Un plan de mantenimiento es el conjunto de tareas de mantenimiento programado, agrupadas o no siguiendo algún tipo de criterio, y que incluye a una serie de equipos de la planta, que habitualmente no son todos. Hay todo un conjunto de equipos que no se pueden mantener desde un punto de vista preventivo, y en los cuales es mucho más económico aplicar una política puramente correctiva.

El plan de mantenimiento engloba tres tipos de actividades:

- ✓ Las actividades rutinarias que se realizan a diario, y que normalmente las lleva a cabo el equipo de operación.
- ✓ Las actividades programadas que se realizan a lo largo del año.
- ✓ Las actividades que se realizan durante las paradas programadas.

Las tareas de mantenimiento son la base de un plan de mantenimiento. Al determinar cada tarea debe determinarse además cinco informaciones referentes a ella: frecuencia, especialidad, duración, necesidad de permiso de trabajo especial y necesidad de parar la máquina para efectuarla.

Un plan de mantenimiento en una instalación se realiza con el fin de cumplir unos objetivos de disponibilidad, de fiabilidad, de costo y con el objetivo final de aumentar al máximo posible la vida útil de la instalación. Existen al menos tres formas de elaborar un plan de mantenimiento, es decir, de determinar el conjunto de tareas preventivas a llevar a cabo en la instalación: basarse en las recomendaciones de los fabricantes, basarse en protocolos genéricos o basarse en un análisis de fallos potenciales.

El plan de inversión de una empresa no es más que un programa en el que se detalla el destino, las acciones y los plazos de las inversiones para garantizar su rentabilidad y minimizar los riesgos de las mismas.

Esto significa, que cuando se inicia un proyecto que requiere inversión, previamente se debe reflexionar sobre qué se necesita realmente para iniciar dicho proyecto, qué acciones debe llevar a cabo y en qué plazos debe realizarlas.

Todas las empresas necesitan inversiones. Una inversión es la vinculación duradera a recursos financieros para activos tangibles e intangibles. Las inversiones no solo repercuten en los activos no corrientes de una empresa, sino también indirectamente en los activos corrientes. La planificación de inversiones es, por lo tanto, un componente

central para llevar a cabo un plan estratégico de negocio y se incluye dentro del plan económico-financiero de la empresa.

Las inversiones no solo se asocian con las grandes inversiones de capital y con un compromiso de capital a largo plazo, sino que las decisiones de inversión también tienen un impacto significativo en la estructura de costos de una empresa. Por lo tanto, antes de invertir dinero en un proyecto empresarial, es mejor determinar exactamente cuánto capital necesitas gastar para desarrollarlo.

Los requisitos de capital de una inversión se determinan gracias al plan de inversión, que no solo sirve como base para calcular la inversión necesaria, sino también para determinar en parte el pronóstico de rentabilidad. El análisis de todos los costos asociados con la inversión es, por lo tanto, el requisito previo para la valoración económica.

El plan de inversión es un listado detallado de todos los costos incurridos en la fase de inicio de un negocio y forma parte de la planificación financiera dentro del plan económico-financiero. Se debe tener en cuenta que el plan de inversión incluye solo los gastos incurridos durante la inversión y la fase de inicio, ya sean gastos fijos o gastos corrientes.

En el plan económico-financiero, junto al plan de inversión, también se incluyen otro tipo de información necesaria como es el plan de financiación, la previsión de ventas, los gastos de explotación, las previsiones de tesorería, así como la cuenta de pérdidas y ganancias provisionales y el balance provisional de la situación.

Se define como reparación todas las acciones que tienen como objetivo preservar un artículo o restaurarlo a un estado en el cual pueda llevar a cabo alguna función requerida. Estas acciones incluyen la combinación de las acciones técnicas y administrativas correspondientes (Wikipedia)

La reparación es la acción y el efecto de reparar objetos que no funcionan correctamente o que fueron mal hechos.

Hasta aquí, se pudieron identificar diversas definiciones del término planificación donde a criterio de esa autora la más completa es la de (Uriarte, 2019) ya que no tiene un único significado, por tanto, se considera como un proceso político y social, pero que para otras personas se entiende como un conjunto de procesos técnicos que imprimen

sistematicidad a la toma de decisiones en el ámbito del desarrollo general, sectorial u organizacional. De esta manera, en consonancia con ello, los planes de mantenimiento, reparación e inversiones deben seguir la lógica antes descrita para ser coherentes con el modelo económico cubano y obtener la eficiencia económica que demanda la agenda de desarrollo sostenible. Lo anterior condiciona que un paso importante en este proceso sea su diagnóstico fáctico para encontrar las causas que constituyen un freno para la planificación empresarial, aspecto que a continuación se detallará.

CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO CAUSAL AL PLAN DE MANTENIMIENTO, REPARACIÓN E INVERSIONES EN LA EMPRESA AGROFORESTAL MAYARÍ

El presente capítulo aborda como primer elemento la metodología a emplear para el diagnóstico causal al plan de mantenimiento, reparación e inversiones en la empresa Agroforestal Mayarí. A continuación, se procede a su aplicación para la obtención de los resultados.

2.1 Metodología para el diagnóstico causal al plan de mantenimiento, reparación e inversiones en la empresa Agroforestal Mayarí

Los enfoques contemporáneos se mueven hacia formas más desarrolladas de gestión de la información, el conocimiento y la inteligencia. En los momentos actuales, época de cambios acelerados y continuos donde poseer la información estratégica es clave para enfrentar los mecanismos impuestos por la competencia y la gestión organizacional de forma correcta y organizada, se procede a utilizar la metodología de (Martínez, Alonso, Gelabert y Tamayo, 2018) adecuada, en esta ocasión, para la realización de un diagnóstico causal al plan de inversiones, mantenimientos y reparaciones con el objetivo de definir las principales fortalezas y debilidades que inciden en el cumplimiento del encargo social empresarial. El método que direcciona la metodología es el hermenéutico y su aparato teórico cognitivo se sustenta en los postulados teóricos referenciados en el capítulo 1.

La presente metodología tiene en cuenta el escalamiento Lickert y está compuesta por 6 fases y 4 pasos como sigue:

Fase 1. Caracterización del sistema empresarial

El objetivo de esta fase consiste en caracterizar el sistema empresarial objeto de estudio para obtener una descripción general de la misma. La caracterización del sistema se puede obtener de los informes que contienen los diagnósticos que se realizan en la entidad u otro documento oficial que exista. Lo relevante es que en dicha caracterización se explicita: nombre oficial; ubicación geográfica; tipo de subordinación, misión y visión, objeto social, organigrama, principales proveedores, clientes y competidores y distribución de la fuerza de trabajo.

Herramienta e instrumento a utilizar: análisis documental.

Fase 2. Definición de la situación objeto de evaluación

Paso 1. Identificación de los principales problemas

Para la identificación de los principales problemas que afectan a la entidad se han de realizar y ejecutar los métodos empíricos como la observación, la encuesta, el cuestionario y las entrevistas al personal involucrado en las diferentes actividades de la organización por medio de un diagnóstico preliminar y la revisión documental del banco de problemas de la empresa; además de la realización de una consulta a expertos. Para la realización de la consulta se realiza el proceso de selección de expertos a través del método Delphy con la introducción de escalas buscando la mayor objetividad. Para seleccionar los expertos se debe calcular el coeficiente de competencia de los expertos que se determina como:

$K = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$, donde:

K_c : coeficiente del conocimiento sobre el tema que se le pide opinión.

Nota: este coeficiente se auto valora acorde a una escala que va de 0-10 donde el valor propuesto por el posible experto, se multiplica por 0,1 y se obtiene K_c .

K_a : Coeficiente de argumentación.

Nota: este se autoevalúa en alto, medio o bajo con el grado de influencia de las siguientes fuentes: análisis teóricos realizados por el posible experto, su experiencia obtenida, trabajo de autores nacionales, trabajo de autores extranjeros, su propio conocimiento sobre el problema en el territorio nacional y extranjero, así como su intención. Este coeficiente recibe, suma de los valores que corresponden a cada cuadrícula seleccionada o marcada por cada experto.

El coeficiente de competencia (k) del experto, teóricamente se encuentra siempre entre 0,25 y 1, mientras más cercano esté el valor k de 1, mayor es el grado de competencia de la persona. Para su realización se recomienda preparar una ficha en la que se registren los datos generales del experto.

Una vez seleccionados los expertos se les hace llegar las encuestas para que opinen respecto a los indicadores, aspectos, etc. Esa encuesta tiene que estar muy bien elaborada, se debe encabezar con una explicación del tema que se investiga solicitando la participación del experto en las opiniones.

Paso 2. Definición de la variable de medición

Para el desarrollo de la etapa resulta necesario especificar muy claro el objeto de medición: los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores, relacionados con el objetivo de la investigación y su formulación ha de realizarse con claridad y sin ambigüedad.

Para dar cumplimiento al paso del que tanta gente se olvida se pueden utilizar dos sistemas. El primero es intentar lograr una definición que contenga los aspectos más relevantes del objeto de actitud y luego identificar qué campo, es decir, cuáles son los límites de representación de ese objeto.

Los métodos y herramientas a utilizar son: la búsqueda bibliográfica realizada, el trabajo de mesa como proceso grupal para la gestión del conocimiento.

Fase 3. Selección del instrumento de medición e identificación de los componentes

En la actualidad existen disímiles instrumentos de medición, tanto para la esfera social como económica, pero teniendo en cuenta las características de la investigación conjunto con el diseño metodológico se decide escoger las escalas de actitud, y dentro de ellas el escalamiento Lickert para conocer la reacción del sujeto frente a un hecho o situación adaptado al contexto de la investigación.

En la identificación de componentes se hace referencia a la recolección de enunciados donde se hace una recolección de una amplia variedad de afirmaciones o enunciados acerca de las variables de medición, se requiere tantos ítems como sean necesarios para cubrir toda la gama que va desde lo imprescindible (muy favorable) a lo no se toma en cuenta. El enunciado (que delimitará los ítems de la escala) puede extraerse por diferentes métodos:

➤ Literatura sobre el tema

Es el paso previo común a todos los métodos de investigación. En el caso de las escalas de actitud hay que revisar tanto la literatura específica relativa al objeto de estudio, como cualquier otra escala ya construida que intenta medir los mismos objetos similares, constituyendo una importante fuente de ítems para la escala.

➤ **Entrevista previa**

Es también otra etapa común a toda la realización de encuestas, cuestionarios o escalas de actitud. Las entrevistas pueden ser individuales o de grupo, pero es conveniente que estén enfocadas hacia el objeto de la investigación y hacia la actitud manifestada. La entrevista puede realizarse con cualquier persona(s) que resulte representativa de la población que se estudia. Sin embargo, un criterio para entrevistar puede ser que a las personas que se acuden representan algunas de las variables de posterior análisis. Contra la opinión generalizada, del escaso interés que tienen las entrevistas en esta etapa, por suponer un excesivo trabajo y gran pérdida de tiempo, constituye sin duda la fuente más apropiada de ítems para la escala.

➤ **Propia intuición del investigador**

Si bien, los dos métodos anteriores son muy útiles, no conviene despreciar el papel que la intuición e imaginación del propio investigador que construye la escala tienen a la hora de construir los ítems.

Hay que recordar, tanto en este caso como en los anteriores, no hay ítems intrínsecamente buenos o malos. Para tomar la decisión de si un ítem es significativo o no, se debe proceder de manera más pragmática, recurriendo a los procedimientos de decisión-depuración que describe la extinción de un ítem según el grado de ambigüedad.

Los métodos y herramientas a utilizar en esta fase son: el paquete estadístico SPSS (Versión 21), el trabajo de mesa en equipo con la presencia de un experto.

Fase 4. Declaración de la muestra a estudiar y caracterización

Para toda la investigación científica es necesario establecer si se va a trabajar con toda la población o si se seleccionará solo una muestra en caso de que esta última sea factible para el estudio y establecimiento de criterios de exclusión según la homogenización de las dificultades que se presentan en la investigación.

Esta fase comenzará con la definición de la población a través de la determinación de los elementos de la unidad de muestreo, alcance y tiempo. Para la delimitación del tamaño de la muestra se utilizará la fórmula:

$$n = S^2 / V^2$$

Donde:

S: varianza de la muestra

V: varianza de la población

p: probabilidad con la que se presenta el fenómeno

q: probabilidad con la que no se presenta el fenómeno

e: error máximo permisible.

n: tamaño de la muestra.

Una vez seleccionada la muestra se procede a realizar una caracterización de las personas que intervienen en el proceso según la edad, sexo, años de experiencia, calificación ocupacional, etc.

Los métodos y herramientas imperantes son: el trabajo de campo y las fórmulas estadísticas.

Fase 5. Realización del diagnóstico causal

Para la conformación de esta fase se toman en cuenta dos etapas fundamentales:

Paso 1. Aplicación del instrumento de medición: las escalas de actitud son un instrumento de medición que permite el acercamiento a la variabilidad afectiva de las personas respecto a cualquier objeto psicológico. El principio de su funcionamiento es relativamente simple: Un conjunto de respuestas es utilizado como indicador de una variable subyacente (interviniente): la actitud. Para ello, es necesario asegurarse de que las propiedades del indicador utilizado corresponden a las propiedades que se pueden suponer o postular.

La presentación de este método de calificaciones sumadas para la medición de actitudes fue desarrollada por R. Lickert en 1932, partiendo de una encuesta, sobre las relaciones internacionales, las relaciones raciales, los conflictos económicos, políticos y de religión.

La escala de Lickert es una de las más utilizadas en la medición de actitudes. Inspirándose probablemente en la teoría factorial de aptitudes de Spearman, quien diseñó un método sencillo por la simplicidad de su confección y aplicación. Bajo la perspectiva de considerar las actitudes como un continuum que va de lo indispensable a lo no se toma en cuenta, esta técnica, además de situar a cada individuo en un punto determinado, lo que es rasgo común a otras escalas, tiene en cuenta la amplitud y la

consistencia de las respuestas actitudinales por medio de enunciados o proposiciones, es decir, afirmaciones, sobre las que se tiene que manifestar el individuo.

La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta:

(I) Indispensable

(SI) Sumamente importante

(MI) Medianamente importante

(PI) Poco importante

(NSTC) No se toma en cuenta

La unidad de análisis que responde a la escala marcará su grado de aceptación o rechazo hacia la proposición expresada en el ítem. Los ítems por lo general tienen implícita una dirección positiva o negativa.

Los pasos a seguir para la construcción de la escala son:

Definición de la(s) variable(s) a medir.

- Operacionalización de la(s) variable(s), es decir, se determina cómo se habrán de medir y señalar los indicadores.
- Diseño de una cantidad suficiente de ítems favorables y desfavorables a la(s) variable(s) que se pretende medir Weiers (1986) sugiere elaborar alrededor de 50 ítems, balanceando la escala con igual cantidad de enunciados favorables y desfavorables.
- Depuración de la escala por medio de un estudio piloto con el propósito de seleccionar los ítems que habrán de integrarse a la versión final de la escala.
- Administración de la versión final de la escala a las unidades de análisis que integran la unidad muestral del estudio.
- Asignación de una puntuación a cada ítem de acuerdo al procedimiento descrito con anterioridad.
- Obtención de la puntuación total de cada unidad muestral, reflejando la actitud global hacia la(s) variable(s) medida(s).

Paso 2. Análisis de fiabilidad: con el objetivo de determinar la validez del instrumento aplicado se realiza todo el análisis de edición, codificación, depuración y

almacenamiento de todos los datos extraídos del cuestionario para lo cual se construye un libro de códigos y tiene como resultado final una matriz de datos. Todo lo anterior es la base para tomar decisiones sobre la validez de este instrumento en general y cada uno de sus componentes para brindar información sobre el diagnóstico causal al plan de mantenimiento, reparación e inversiones que limitan la planificación empresarial en el contexto económico-social contemporáneo.

Los métodos y herramientas empleados son: Paquete SPSS (Versión 21), el trabajo de mesa y el trabajo en grupo.

Fase 6. Análisis de los resultados

En esta fase se hace un análisis detallado de la identificación de las principales fortalezas y debilidades que posee el proceso de planificación del mantenimiento, reparaciones e inversiones que se obtienen de la aplicación del instrumento. Este análisis lleva implícito la repercusión del impacto económico y social que tiene dicho diagnóstico en la empresa Agroforestal Mayarí.

2.2 Aplicación del diagnóstico causal del plan de mantenimiento, reparación e inversiones en la empresa Agroforestal de Mayarí

2.2.1. Caracterización de la empresa

En 1967 se creó “El Instituto Nacional de Desarrollo y Aprovechamiento Forestal (INDAF) hasta ser disuelto el día 15 de diciembre de 1976, durante esa etapa la Empresa realizó un trabajo destacado en todos los niveles.

A partir de esa fecha se pasa al Ministerio de la Agricultura (MINAGRIC) con el nombre de Empresa Forestal Integral Mayarí, pero independientemente a estos cambios de nombres es como La Forestal, el nombre con que el pueblo la identifica, creada a inicio de la Revolución, para el desarrollo, protección y explotación de las reservas forestales en el Municipio.

Para julio del año 2000 fue asignada con responsabilidad jurídica independiente al Grupo Empresarial Agricultura de Montaña subordinado al Ministerio de la Agricultura. En Julio del año 2015 y hasta la actualidad es cambiada la denominación de la Organización Superior de Dirección como Grupo Empresarial Agroforestal, seguida por el cambio de nominación de la empresa, actualmente nombrada Empresa Agroforestal Mayarí.

Por su tamaño y volumen de producción. Esta Empresa es una de las más importantes de esta provincia y el país, porque abarca el desarrollo y el aprovechamiento de las áreas boscosas y abastece las necesidades de entidades importantes a lo largo del archipiélago cubano.

Desde el año 2001 logra ser una empresa en perfeccionamiento empresarial, lo cual se ha mantenido, cuenta con un control interno calificado y la contabilidad certificada, donde se implementan todos los sistemas de gestión empresarial según el decreto ley 281.

La Empresa Agroforestal Mayarí pertenece al Grupo Empresarial Agroforestal está ubicada en la Calle: Maceo #119 del consejo popular de Mayarí ciudad. Limita al Norte con: Bahía de Nipe, Bahía de Levisa y Bahía de Cabonico, al Sur con: Provincia de Santiago de Cuba (Municipio 2do Frente, San Luís y Julio Antonio Mella), al Este con: Municipio Frank País y áreas pertenecientes a Flora y Fauna, y al Oeste con: Municipio Urbano Noris y Báguano. **(Anexo 1)**

El esquema de localización con respecto a la Provincia ubica las oficinas de la Dirección de la Empresa en el pueblo de Mayarí, cabecera del municipio que recibe su nombre.

El territorio de la empresa, se encuentra integrado por 8 unidades empresariales de base: una Industria Forestal, una unidad cafetalera que recoge cinco despulpadoras y una nave de beneficio, además de dos Unidades de apoyo y 4 Unidades Empresariales de Base Silvícola, las cuales protegen un total de 66384.68 ha en los Municipios Cueto y Mayarí, el mayor por ciento del patrimonio está dividido en las cuatro UEB Silvícolas. **(Anexo 2)**

Su **misión** consiste en: somos la Empresa Agroforestal Mayarí, eficiente en el fomento, conservación y uso racional de los bosques, la comercialización de producciones madereras y no madereras, así como la garantía de la producción y beneficio del café para satisfacer la demanda de los clientes internos y externos, contando con un capital humano comprometido que garantiza la calidad a través de un servicio de excelencia.

En tanto, posee como **visión**: contamos con bosques de excelente rendimientos y calidad, producciones agroforestales de alto valor económico, destinadas a dar respuesta a un mercado cada día más competitivo y cambiante, personal calificado,

capaz de cumplir las exigencias y expectativas de los clientes, somos una empresa líder del grupo agroforestal.

Para prestar sus servicios cuenta con 21 comedores obreros, 1 campamentos para alojamiento de obreros silvícolas y/o extractivos y 7 campamentos para la zafra cafetalera, un taller de transporte, y un centro de gestión para control y atención a las formas productivas.

Su objeto social empresarial consiste en:

- ✓ Realizar el fomento, manejo y la ordenación de los bosques, así como la recultivación minera.
- ✓ Comercializar productos agropecuarios, madereros y no madereros del bosque.
- ✓ Producir y comercializar posturas forestales y de frutales, productos artesanales e industriales elaborados a partir de la madera, así como carbón vegetal.
- ✓ Fomento, Producción, Beneficio y Comercialización de Café.

Para lograr su objeto social cuenta con los siguientes procesos:

- ✓ Silvícola (manejo de los bosques)
- ✓ Elaboración de productos (madera aserrada, carbón vegetal)
- ✓ Extractivo e industrial
- ✓ Producción de café
- ✓ Producción de alimento
- ✓ Comercialización

En cuanto a la caracterización de los recursos humanos esta entidad posee un total de 1154 trabajadores. De ellos, 13 son dirigentes, 12 administrativos, 113 técnicos, 157 pertenecen a la categoría de servicios y 859 son obreros. Existe un predominio del sexo masculino con el 83% de representatividad (958) mientras que el 17% se corresponde con el sexo femenino.

El nivel de escolaridad es bajo, predominan los estudios terminados en primaria, secundarias y preuniversitarios con un total de 790 lo que representa el 68,5% de la fuerza de trabajo. Seguido del 18,2% (210) graduados de técnico medio, los obreros calificados son 85 para un 7,4% y solo el 6% (69) representan los graduados del nivel superior.

Los rangos por edad se comportan como sigue:

- ✓ De 17-30 años: 188 con 37 mujeres
- ✓ De 31-40 años: 216 con 43 mujeres
- ✓ De 41-50 años: 348 con 68 mujeres
- ✓ De 51-60 años: 327 con 45 mujeres

Es importante destacar que la fuerza de trabajo está envejeciendo pues el mayor número de trabajadores se ubica en el rango de 41 a 50 años y 51 a 60 años respectivamente.

2.2.2. Definición de la situación objeto de evaluación

Paso 1. Identificación de los principales problemas

Para dar cumplimiento al paso 1 de identificación de los principales problemas se tuvieron en cuenta los resultados del análisis del entorno y la consulta a expertos para identificar las posibles causas. Fueron escogidos un total de 5 expertos, en el criterio de selección se tuvo en cuenta el grado de conocimiento del tema a nivel nacional e internacional, la experiencia en el trabajo, análisis teóricos sobre el objeto de investigación, los estudios investigativos realizados y la intuición con vista a sacar el nivel de competencia de los implicados. Para el presente estudio, el coeficiente de competencia (K) debe ser mayor que 0.85. Obtenidos los resultados se decide aceptarlos a todos para asegurar la calidad y confiabilidad de la información toda vez que sus coeficientes oscilan en el rango de $0,92 \geq k \leq 0,97$. **(Anexo 3 y 4)**

Una vez seleccionados los expertos se les hace llegar una encuesta en la que se les da una visión general de la investigación y se les pide su opinión, (marca con x) dejando siempre al final preguntas abiertas a propuestas y/o modificaciones sobre lo que se ha considerado en cuanto a la identificación de los principales problemas de la empresa y las causas que lo originan. **(Anexo 5)**

Al analizar y comparar los resultados dados por los expertos se encontraron que el 100% considera verdaderas las afirmaciones dadas y la inclusión de otros problemas que afectan a la planificación en la empresa. Los principales problemas determinados son:

- ✓ No se estimula lo suficiente a los trabajadores (80%)
- ✓ Hay escasés de materiales de oficina (100%)

- ✓ Existen limitaciones cognitivas desde el punto de vista metodológico para la realización de los planes de inversión, mantenimiento y reparación (60%)

Según respuestas de entrevistados y expertos las mayores causas radican en:

- ✓ Poca objetividad en la planificación (100%)
- ✓ Carencia de insumos (100%)
- ✓ Extrema centralización de la planificación (100%)
- ✓ Falta de gestión por parte de los directivos encargados (60%)
- ✓ Falta de comprometimiento (80%)

Una vez identificados los principales problemas que afectan a la organización, así como sus causas se llega a la conclusión que la principal causa radica en la poca objetividad de la planificación unida a la extrema centralización de esta, de ahí la importancia de pasar a la segunda etapa para identificar de forma clara y precisa la variable a medir.

Paso 2. Definición de la variable de medición

Se conoce que la economía se modifica e incide en la transformación de la sociedad; no está claro si se trata de una época de cambios o de un cambio de época. Lo que si dicen muchos conocedores del tema que lo único cierto es la incertidumbre y lo que no se modifica es el cambio de mentalidad por eso, el nuevo modelo para los dirigentes eficaces será sobresalir por tener muy buenas habilidades para escuchar, capacitar, motivar y apoyar el equipo, siendo necesario tener una actitud mental flexible dispuesta a aceptar las transformaciones necesarias para el mejoramiento del sistema objeto de estudio. El realizar una buena organización en la empresa es, en primer lugar, una tarea de cualquier director que sea llamado a enfrentar el proceso de cambio donde se promueve cada vez más la necesidad de mejorar el proceso de planificación, siendo la variable de medición la planificación empresarial, con detenimiento en el plan de inversiones, mantenimiento y reparación.

2.2.3. Selección del instrumento de medición e identificación de los componentes

Una actitud es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable respecto a un objeto o sus símbolos (Fishbein y Ajzen, 1975; Oskamp, 1977), estando relacionada con el comportamiento que se mantiene en torno a los objetos que se hace referencia y por ello (Padua, 1979) estableció las mediciones.

Para la puesta en práctica de esta fase, se consultaron diferentes especialistas como investigadores en la rama de la planificación que pertenecen al MEP y a la Universidad de Holguín, doctores en Ciencias Económicas y economistas de avanzada experiencia los cuales coincidieron en que la elaboración del plan de inversión, mantenimiento y reparación se pueden estudiar siguiendo estos patrones en un análisis económico donde se mezcla la investigación cualitativa y cuantitativa, donde la experimentación desde el escalamiento tipo Lickert (instrumento de medición), consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicios ante los cuáles se pide la reacción de los sujetos hacia una relación lógica del objeto de actitud y el método utilizado es la propia escala de Lickert. Las afirmaciones califican el objeto de actitud que se está midiendo y no se deben exceder de 20 palabras.

En la selección del instrumento se escogieron las afirmaciones que tributan de manera directa al proceso de planificación y a la elaboración de los planes de inversión, mantenimiento y reparación según la postura asumida desde el análisis teórico. Luego se analizaron, algunas fueron combinadas, otras fueron creadas o modificadas hasta quedar seleccionadas las que mejor reflejan el comportamiento de los directivos y trabajadores hacia el objeto de actitud. Las alternativas de respuestas o puntos de la escala usados son 5 e indican desacuerdo o no con la afirmación correspondiente.

Solo puede marcarse una opción, se considera un dato inválido al que marque dos o más de ellas. A cada una le fue asignado un valor numérico que la representa, quedando así codificadas. El número de categorías de respuesta es el mismo para todas las afirmaciones.

La identificación de los componentes se realiza a través de una búsqueda bibliográfica de todos los elementos que contiene el proceso abordado desde el Capítulo 1 hasta su elaboración y una entrevista previa. En el estudio, las afirmaciones (positivas o negativas) han sido valoradas de acuerdo a los componentes definidos anteriormente: conocimiento, habilidades, actitudes y valores.

En la elaboración del cuestionario se tuvo en cuenta la longitud del instrumento, elaborándolo tan corto como fuera posible donde las clasificaciones adoptadas debían ser evaluadas en su totalidad. (**Anexo 6**)

2.2.4. Declaración de la muestra a estudiar y su caracterización

A continuación, se define la población objeto de estudio:

Términos que definen la población en estudio.	
Elemento	Trabajadores de la Dirección Central de la Empresa Agroforestal Mayarí.
Unidad de muestreo	44 trabajadores
Alcance	7 directivos y 37 trabajadores
Tiempo	Septiembre 2019- Mayo 2020

La determinación del tamaño de la muestra según la ficha de la investigación, coincide con la población, se basa en el tipo de muestreo intencional motivado por la situación coyuntural del país y la etapa de pandemia.

Caracterización de la muestra

De forma general las personas involucradas en este proceso son los trabajadores de la Dirección Central de la Empresa Agroforestal Mayarí:

- ✓ El 63,6% de los trabajadores (28) son graduados en el nivel superior donde, el 28% (8) y el 25% (7) poseen el título de Ingenieros Forestales y Licenciados en Contabilidad y Finanzas respectivamente, al cual se le unen 3 Ingenieros Industriales, 4 Licenciados en Derecho y 4 Ingenieros Agrónomos, así como un Licenciado en Economía, un Licenciado en Informática y un Licenciado en Educación Primaria. Los de nivel técnico medio superior representan el 22,7% (10) y el resto 13,7% son graduados de preuniversitarios. Existe un predominio del sexo femenino con el 68,2% (30) mientras que el sexo masculino está representado por el 31,8%. La edad que prevalece en el colectivo de trabajo es de 17- 30 años con 14 personas lo que representa el 31,8% %, seguido por los de 31-40años que representan el 27,3%, los de 41-50 años son el 22,7% y por último comparten el 9,1 % los de 51-60 años y los de más de 60 años respectivamente.

2.2.5. Realización del diagnóstico causal

Para la aplicación del instrumento (**paso 1**) se utilizó el cuestionario autoadministrado como herramienta de recopilación de la información, donde los individuos encuestados mostraron gran interés y cooperación para el desarrollo exitoso de la investigación.

Aplicado el cuestionario se procedió a la codificación de la información, reflejándola en el libro de códigos, **(Anexo 7)** el cuál describe las variables y los códigos asignados a los atributos que las componen. Se utilizaron todos los cuestionarios aplicados, ya que de forma general todos aportan datos reales.

Con el objetivo de mostrar los resultados correspondientes a las afirmaciones (positivas y negativas) se conformó la matriz de datos **(Anexo 8)**.

Para el procesamiento de los datos fue utilizado el Software profesional SPSS (Versión 21) desarrollado en la Universidad de Chicago, esta herramienta contiene un grupo de análisis estadísticos de los cuales se seleccionaron los apropiados para el caso.

En primera instancia se introdujo la matriz de datos tanto de trabajadores como directivos, siendo estos procesados estadísticamente. Luego se procedió al análisis de fiabilidad **(paso 2)** con el objetivo de comprobar el nivel de confiabilidad que tiene la información recopilada a través del coeficiente α de Cronbach, el cual arrojó un valor de 0.702 y 0.876 para trabajadores y directivos respectivamente, ambos considerados suficientes. Este análisis determina la consistencia interna e indica una alta homogeneidad y equivalencia de respuesta de todos los ítems a la vez para todos los encuestados. La alta consistencia interna es un indicador suficientemente válido de la unidimensionalidad de la escala usada. A continuación, se muestran las tablas que contienen el coeficiente de confiabilidad de las encuestas en general. **(Anexo 9 y 10)**

El coeficiente de fiabilidad para todo el cuestionario muestra valores adecuados, demostrándose que la escala posee índices de consistencia interna con niveles superiores de satisfacción de lo esperado y por lo tanto el instrumento usado puede ser considerado fiable para la información recogida. Estos valores se deben fundamentalmente a que todas las variables analizadas junto con sus respectivos valores coinciden con los valores correspondientes a la escala de Lickert, siendo todas las variables determinantes en el grado de fiabilidad; pues la respuesta de los encuestados está condicionada a su percepción sobre el plan de mantenimiento, reparación e inversión.

Al realizar el análisis Bartlett se observa la medida de adecuación muestral en 0.786 lo que evidencia que existe asociación entre las variables y la matriz de correlación,

muestra valores de determinante 0.60 lo que repercute en la apreciación de correlación entre las variables objeto de análisis.

2.2.6 Análisis de los resultados

Al tomar en consideración el análisis de fiabilidad del cuestionario quedó demostrado que las afirmaciones correspondientes resultan de total importancia para la medición de la actitud de las personas hacia la planificación empresarial haciendo énfasis en el plan de mantenimiento, reparación e inversiones

Procesados los resultados se obtiene que el 100% de los encuestados poseen una actitud favorable hacia el proceso de análisis de forma general, pues todos los involucrados refieren en su mayoría puntuación entre 3, 4 y 5. De estos:

En la encuesta de los trabajadores:

✓ El 47,4% considera que es indispensable conocer los problemas sobre la planificación, seguido del 44,7% que lo cataloga como sumamente importante y solo el 7,9% lo ve medianamente importante. Por tanto, la actitud general se clasifica como favorable pues la mayoría así lo refieren y los valores desfavorables no tienen incidencia.

✓ En el caso de las causas que inciden, el 50% refiere que son sumamente importantes mientras que el 34,2% considera que es indispensable su dominio. Aunque el 15,8% entiende que es medianamente importante de manera general.

A continuación, se detallan los ítems que integran cada variable por separado:

El primer ítem, la existencia de dificultad para estimar la producción a mediano y largo plazo, así como responder con tiempo ante posibles imprevistos para cumplir los plazos de entrega es considerado un problema indispensable dentro de proceso de planificación por el 37,8% de los encuestados mientras que el 43,2% lo define como sumamente importante no así, el 10,8% y el 8,1% que lo clasifican como medianamente importante y poco importante respectivamente.

Se desconoce con antelación si es posible cumplir con el plazo de entrega según la capacidad actual disponible, constituye el segundo ítem a tratar dentro de la variable problemas. En este aspecto, el 27,02% refiere que es indispensable su análisis en tanto el 56,8% advierte que es de suma importancia, aunque el 2,7% lo quiera ver medianamente importante y el 8,1% con poca importancia.

En paralelo, el 54,1% de los trabajadores desconoce de la importancia que amerita el control de los recursos para garantizar con antelación que los proveedores surtan las materias primas en tiempo y la cantidad que se necesita pues lo cataloga como medianamente importante, aunque el 35,1% y el 10,8% lo denotan como sumamente importante e indispensable para tener en cuenta.

Se reduce la inversión solo a los inventarios es el ítem cuarto, de mediana importancia para el 13,5% pero el 67,6% lo ubica en la escala de sumamente importante y solo el 18,9% considera que es indispensable.

Convergentes son los criterios de mediana importancia e indispensable con valores del 27,02% cada uno hacia la disminución del costo total de producción para impulsar la eficiencia en la empresa, no obstante, el 45,9% asegura que es sumamente importante. La existencia de un inadecuado aseguramiento de la cantidad de materiales que se necesitan durante el proceso productivo constituye un problema cuya importancia es mediana para el 29,7%, aunque el 40,5% advierte que es de sumamente importante y el 24,3% lo considera indispensable.

En este orden, el séptimo y octavo ítem hacen referencia a que se garantiza el flujo de todos los procesos de producción de manera fluida y es necesario tener en cuenta el ahorro en los costos de producción respectivamente. Para el primer caso, el 40,5% y el 48,6% lo consideran como indispensable y de suma importancia respectivamente pero el 10,8% asegura que es medianamente importante. Ya en el último caso aumenta hasta el 21,6% la mediana importancia, pero las escalas de sumamente importante e indispensable no oscilan mucho, se mantienen en el 40,5% y el 37,8% cada una.

Así mismo, el control del despilfarro de recursos y el despacho de los productos realizado fuera del plazo establecido son unos de los ítems que ostentan los mayores porcentajes en la escala de indispensable con valores de 51,2% y 43,2% para cada uno por separado. Ya a la hora de valorarlos como de suma importancia se aprecia un salto cualitativo pues el ítem 10 revela valores del 45,9% mientras que el ítem 9 muestra un porcentaje inferior en 32,4% (13,5%). Sin embargo, denotan sus medianas importancias el 27,02% para el primer caso y el 10,8% para el segundo caso mientras que el 8,1% expresa que tiene poca importancia el primer problema.

La proposición de nuevas iniciativas consideradas alternativas es un ítem que guarda estrecha relación con el proceso decisorio dentro de una empresa más su análisis como problema dentro de la planificación fue declarada como indispensable para el 32,4% en tanto, el 62,1% asegura que es de suma importancia y el 5,4% lo considera medianamente importante.

Encontrar las posibles causas económicas y sociales mediante la evaluación de impactos es más que un problema un aspecto de relevancia para el sistema empresarial por eso el 81,0% declara que es sumamente importante y el 18,9% indispensable.

La opinión de los trabajadores, empresas y organizaciones aledañas a su entidad marca el umbral de los problemas para el análisis del entorno, por esta razón, el 62,1% considera que es indispensable tenerlo en cuenta y el 27,02% refiere que es de suma importancia.

Analizar las ventajas y desventajas de las posibles nuevas opciones u alternativas en correspondencia con el ítem que aborda elevar al organismo superior posibles dudas que surgen en torno a la planificación son aspectos equilibrados por los encuestados los cuales coinciden en ponderarle el 29,7% a la escala de indispensable, el 59,4% de suma importancia aunque el 10,8% asevera que es medianamente importante.

Cabe destacar que para el 45,9% es indispensable tener en cuenta los procedimientos, normativas y legislaciones vigentes para la elaboración de los planes (reglamento interno, funcionamiento del consejo de dirección, consulta jurídica, orientaciones metodológicas del MEP) no obstante el 27,02% equilibran la escala sumamente importante y medianamente importante.

De aquí, que el 29,7% de los encuestados son imparciales a la hora de considerar indispensable el estudio de la demanda y los tipos de planes unido al conocimiento sobre los pasos y procesos teóricos para la buena aplicación de casos prácticos donde se debe saber diferenciar cuándo es posible invertir, financiar y obtener ganancia. Pero al encontrar consenso en estos aspectos difieren en cuanto a la suma importancia de ellos, para el 54,1% es el primer aspecto, el 59,4% aboga por el segundo mientras que las habilidades para invertir, financiar y obtener ganancias lo es para el 48,6% de los trabajadores.

Reconocer las consecuencias del riesgo cuando se equivocan en la elaboración del plan es un elemento que se tiene en cuenta durante el análisis costo/beneficio a la hora de trabajar en equipo por lo que es indispensable para el 29,7% aunque el 35,1% cree que el trabajo en equipo tiene mayor peso a la hora de elaborar el plan. La combinación de los dos primeros elementos es sumamente importante para el 43,2% pero a la vez es medianamente importante para el 21,6% de la muestra entrevistada quienes le confieren un 37,8% de suma importancia y el 32,4% de mediana importancia al análisis costo/ beneficio. Todavía para el 5,4% tiene poca importancia la percepción del riesgo y las consecuencias de no reconocerlo cuando hay equívocos durante la realización y el control del proceso de planificación.

Para dar cierre al análisis de la variable problemas, se relacionan los ítems 23, 24 y 25 donde el 37,8% afirma que es indispensable tener diseñado un sistema de información lo suficientemente ágil y útil para acompañar a la empresa en el logro de sus objetivos e identificar las condiciones límites mientras que el 27,02% se lo atribuye a tener formuladas las metas, estrategias, políticas, procedimientos y normas que orienta la planificación empresarial y darle forma en su plan de acción. En cuanto a las valoraciones de suma importancia el 56,8% se inclina por el ítem 24, el 29,7% por el ítem 23 y el 40,5% por el ítem 25 sin embargo las ponderaciones de mediana importancia se concentran de manera escalonada y en ascenso por ítem para el 10,8%, el 16,2% y el 21,6% respectivamente.

Sobre el análisis de la variable causas se obtiene que:

Existe homogeneidad en los criterios valorativos que emiten sobre las causas que provocan los problemas antes analizados, para el 29,7% y el 59,4% es indispensable y sumamente importante aseverar que los planes vienen dirigidos desde el nivel central y que no se garantizan los recursos para cumplir lo planificado no obstante para el 10,8% es de mediana importancia.

Las discusiones apresuradas del plan sin un análisis profundo fue la causa que mayor acierto tuvo para la escala indispensable, el 45,9% así lo confirma aunque el 27,02% está de acuerdo en compartir los criterios de suma y mediana importancia.

No se toma en cuenta el criterio de los trabajadores en la planificación es de suma importancia para el 29,7% de los encuestados superado por el 54,1% que le confiere suma importancia mientras que el 16,2% refiere que es de mediana importancia.

El poco o ningún control de subproductos derivados de la planificación, la falta de capacitación y control de los directivos así como la afectación del salario de los trabajadores son causas indispensables según el 29,7% de los encuestados mientras que disminuyen los valores de suma importancia oscilando entre el 59,4%, el 48,6% y el 43,2% respectivamente. Así mismo, pero en orden creciente va la escala de mediana importancia comenzando por el 10,8%, transitando por el 16,2% para acabar en el 21,6%.

La fluctuación de la fuerza de trabajo es un factor determinante en el análisis de los recursos humanos sin embargo para la puesta en práctica del proceso de planificación empresarial en la entidad objeto de estudio constituye una de las causas que obstaculizan el desarrollo exitoso de dicho proceso, en tal sentido, el 35,1% refiere que es indispensable, el 43,2% lo confirma de suma importancia y solo el 21,6% le da mediana importancia.

No entregar a tiempo los planes por parte del nivel superior condiciona que se genere un incumplimiento de los mismos es por ello que el 29,7% y el 37,8% lo catalogan como indispensable respectivamente. El 51,2% le confiere suma importancia a la segunda causa mientras que el 37,8 se la atribuye a la primera. No obstante, el 32,4% y el 10,8% consideran que tiene mediana importancia de manera separada.

El aumento de los planes sin consultar a los trabajadores es sumamente importante para el 56,8% de los encuestados sin embargo el 27,02% refiere es indispensable y el 16,2% le adjudica mediana importancia.

Para dar cierre al análisis de las causas, se complementan los criterios del no cumplimiento de la plantilla y el impacto negativo de la mala planificación en la economía nacional y local formando un equilibrio criterial en el 37,8% y el 40,5% toda vez que refieren son indispensables y de suma importancia respectivamente sin olvidar el 21,6% que le confiere mediana importancia.

En este orden de ideas, a continuación se señalan las principales fortalezas y debilidades detectadas durante el análisis de los resultados:

Fortalezas

- ✓ Están elaborados los procedimientos legislativos ordinarios para la elaboración del plan empresarial en función del reglamento interno de la entidad y las orientaciones metodológicas del MEP para guiar el proceso.
- ✓ Se formulan las metas, estrategias, políticas, procedimientos y normas que orientan la planificación empresarial en la empresa.
- ✓ Existe conocimiento sobre las etapas de la planificación
- ✓ Se utilizan las herramientas económicas-financieras antes de tomar cualquier decisión económica u organizacional.
- ✓ Existe conocimiento de los pasos y procesos teóricos para la buena aplicación de casos prácticos
- ✓ Se realizan análisis sobre las ventajas y desventajas de las posibles alternativas a tener en cuenta para el patio mular.

Debilidades:

- ✓ Carencia de la actuación intuitiva y falta de seguridad en las decisiones económicas que implican cambios en la planificación
- ✓ Existe una tendencia a confundir el síntoma con la causa en el análisis del proceso de planificación
- ✓ Falta de un registro sistemático para dar seguimiento a los controles de los recursos para los planes de mantenimiento y reparación
- ✓ Carencia de un enfoque racional en la planificación empresarial
- ✓ Falta de participación de los trabajadores en el proceso de elaboración y aprobación del plan
- ✓ No se realiza con frecuencia el estudio del costo económico de cualquier transacción o alternativa tomando en consideración el análisis Costo/Beneficio para el plan de inversiones.
- ✓ Cambio relajado, en vez de analizar la situación, optan por la primera alternativa disponible que a primera vista no parece implicar un gran riesgo.
- ✓ Se prescinde de un análisis riguroso del plan.

- ✓ Falta de control de los marcos: incapacidad para definir conscientemente en más de una manera el problema.
- ✓ Impactos negativos de la planificación en la economía local y nacional

Con ello concluye la presentación de los resultados obtenidos en el presente capítulo

CONCLUSIONES

Una vez cumplido el objetivo general propuesto y validada la hipótesis formulada se concluye que:

1. Las principales barreras que afectan el desarrollo de la planificación en la empresa están relacionadas con:

- ✓ Las insuficiencias en el control de los recursos para garantizar con antelación que los proveedores surtan las materias primas en a pesar de la carencia de recursos y motivado por la falta de gestión.
- ✓ Los planes de inversión solo se reducen a los inventarios evidenciando poca objetividad y extrema centralización en el proceso de planificación empresarial.

2. Los resultados del cuestionario y la encuesta realizados muestran que existen problemas en el control de los recursos para evitar despilfarros y en el despacho de los productos fuera del plazo establecido, acciones que desencadenan una pérdida de oportunidad al no tener en cuenta tanto las normativas y legislaciones establecidas para la elaboración del plan, así como la opinión de los trabajadores y los factores del entorno que afectan a las organizaciones aledañas a la entidad.

3. La principal causa que incide en la aparición de los problemas en el proceso de planificación radica en la discusión apresurada del plan sin análisis a profundidad repercutiendo en el aumento de los planes sin consultar a los trabajadores con un impacto negativo en la economía local y nacional.

4. Las fortalezas más valoradas en general son las relativas a que existe conocimiento sobre las etapas de planificación y se formulan las metas, estrategias, políticas, procedimientos y normas que orientan la planificación empresarial en la entidad.

5. De forma más concreta entre las debilidades más señaladas se encuentran: se prescinde de un análisis riguroso del plan, la falta de participación de los trabajadores en la elaboración y aprobación del plan, así como los impactos negativos de la planificación en la economía local y nacional.

6. Existe un predominio de las debilidades sobre las fortalezas por lo que los análisis de los resultados de esta investigación indican que las sugerencias emitidas deben

incluirse en el plan de acción a desarrollar por la empresa para llevar a cabo el proceso de planificación.

RECOMENDACIONES

Luego de arribar a los resultados de la investigación y en concordancia con las conclusiones generales se recomienda:

- ✓ Que los resultados obtenidos en este trabajo constituyan puntos de partida para la elaboración del plan y presupuesto en la empresa.
- ✓ Actualizar el plan de prevención de riesgos en la entidad contenido de los problemas señalados en el diagnóstico causal elaborado durante la investigación.
- ✓ Teniendo en cuenta los resultados alcanzados se recomienda promover una cultura dentro de la empresa en relación al uso de la información adecuada para la puesta en práctica del proceso de planificación en correspondencia con las normas y legislaciones vigentes toma de decisiones.
- ✓ Sensibilizar a los trabajadores de la empresa con el cumplimiento del plan mediante la divulgación de los resultados del trabajo en las diversas actividades que se desarrollen en la empresa para lograr mayor compromiso laboral.
- ✓ Perfeccionar la metodología aplicada en la dirección de la empresa Agroforestal Mayarí a partir de extender su aplicación a las restantes Unidades Empresariales de Base.
- ✓ Capacitar a los decisores en los elementos teóricos, metodológicos y prácticos que arroja la puesta en práctica y el control del proceso de planificación en la empresa.
- ✓ Perfeccionar el sistema de recopilación de datos y retroalimentación de la alta dirección respecto al cumplimiento del plan basado en la gestión de la información y el conocimiento para elevar la toma de decisiones oportunas y la eficiencia empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

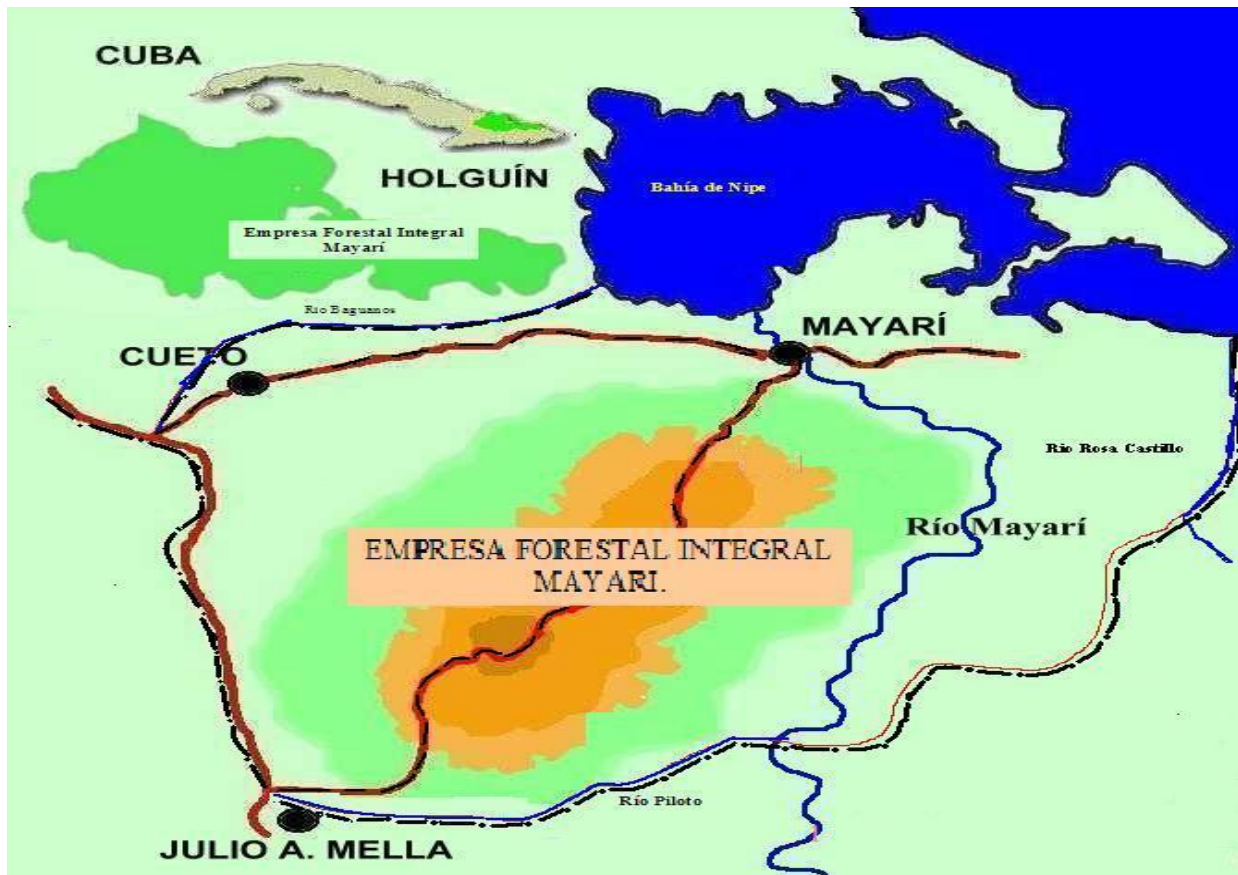
- Ackoff, R. L. (1994). Systems thinking and thinking system. *System Dynamics Review*, 10 (2-3), 175-188.
- Ackoff, R. L. y Vázquez, A.A. (2000). *Recreación de las corporaciones: un diseño organizacional para el siglo XXI*. Oxford University Press. México
- Albornoz y Contese (1999). *Modelos de optimización robusta para un problema de planificación agregada de la producción bajo incertidumbre en las demandas*. Recuperado de: <https://www.researchgate.net>
- Arráez, F. (1977). El análisis de problemas en la planificación. *Planificación Operativa*, 597. Editorial Progreso.
- Bernal, M. (2012). La Planificación: Conceptos Básicos, Principios, Componentes, Características y Desarrollo del Proceso. Resumen. Políticas de Planificación y Supervisión Educativa. *Retrieved 1, XII*.
- Chen, C. (1999). *La planificación como proceso*. Recuperado de: <https://hal.archives-ouvertes.fr/>
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría general de la administración *Editorial Mc Graw Hill Interamericana, Quinta Edición* 320-321, 342-344.
- Cortiñas, J. (2004). *Planificación ¿Qué es y para qué sirve*. Recuperado de: <https://www.apuntesgestion.com>
- Cruelles, J. A. (2012). *Productividad industrial*. Recuperado de: <https://www.casadellibro.com>
- Devine, P. (1988). *Democracy and economic planing*. Oxford, Polity Press, 13-21. Recuperado de: <https://books.google.com.cu>
- Da Silva, K. (2018). *Significado e importancia de la planificación para una organización*. Recuperado de: <https://www.cuidatudinero.com>
- Gil, V.L (2015). La planeación administrativa. Recuperado de: <https://monografias.com>administracióny finanzas>

- Garrido, M. (2014). *Diagnóstico fáctico de la hermenéutica económica en la toma de decisiones de la Empresa Provincial Productora y Distribuidora de Alimentos Holguín*. [Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín]
- González, A. (2004). *Fundamento y métodos generales de planificación: compilación para el entrenamiento nacional de profesores de planificación* 198. Recuperado de: <https://www.apuntesgestion.com>
- González, M. (2006). *Una nueva estrategia de desarrollo*. Recuperado de: <https://Dialnet.uniroja.es>
- Goodstein, L., Nolan, T., y Pfeiffer, J. (2000). *Planeación estratégica aplicada*. Recuperado de: <https://monografías.com>
- Groover, M. P. (2007). *Fundamentos de manufactura moderna*. Recuperado de: <https://books.google.com>
- Hernández, R. (2003). Metodología de la investigación *Editorial Félix Varela, Tomo I*.
- Hernández, R. (2003). Metodología de la investigación *Editorial Félix Varela, Tomo II*.
- Likert, Rensis (1976). Una técnica para la medición de actitudes. C. H. Wainerman, Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión. 199-260
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021*. (2017). Recuperado de: <https://www.granma.cu>
- Lopera Medina, M. M. (2014). *Aspectos históricos y epistemológicos de la planificación para el desarrollo* DOI: 10.11144
- Lorenzo, R. (2013). *Talento, creatividad, empresa*. Editorial Academia, La Habana Cap1 p. 17-31, Cap 2 p 63-83, Cap6 p170-180
- Martínez, H., Alonso, L. A., Gelabert, D. D. y Tamayo, R. (2018). Análisis estratégico de la hermenéutica económica en la toma de decisiones. *Revista Ciencias Holguín*, 24 (1), 70-84. Recuperado de <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/1072/1157>.
- Martínez Pérez, Y. (2008). El proceso de planificación empresarial en Cuba. *Gestiopolis*. Retrieved 27, 65-76.

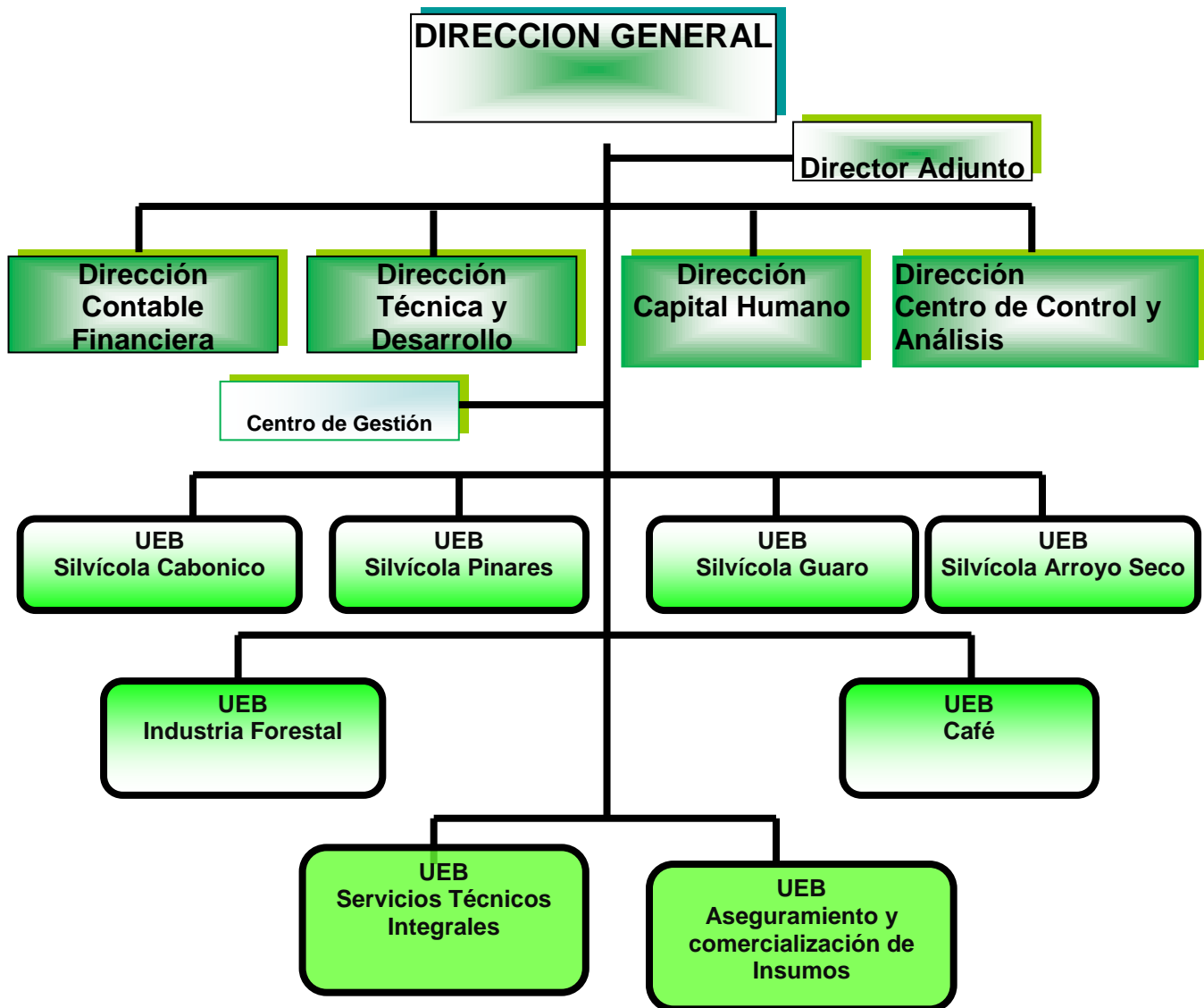
- Matias, R. (2019). La planificación. *Retrieved 15*, 23-35
- Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2014). *Planeación financiera* Grupo Editorial Patria
- NU. CEPAL: ILPES. (2000). *Funciones básicas de la planificación* ILPES
- Pérez Porto, J. and A. Gardey (2012). Concepto de planificación. Recuperado de: <https://definicion.de/planificacion>
- Pozo Rodríguez, J. M., y Kidito Xavierda, M. M. (2014). *Economía y Desarrollo*, 152 (2) Editorial Continental.
- Prada, D. (2016). Historia de la planificación: la historia y evolución del ser humano a través de la planificación.
- Sánchez Guzmán, A. (2010). *Planeación*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/mobile/POPDC/planeacin-6263487>
- Salomón, W. (2018). *Planeación didáctica*. Recuperado de: <https://saguepa.wixsite.com>
- Tataré, A. (2014). *Diagnóstico fáctico de la hermenéutica económica en la toma de decisiones de ONG ACPA Holguín*. [Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín]
- Terry, G. (1986). Principio de administración. *Editorial Continental de C.V.*, 195-198, 229-235.
- Turmero Astros, I. J. (2018). *Planificación Financiera* . Recuperado de: <https://www.monografia.com>
- Uriarte, J. M. (2019). Planificación: objetivos, tipos, etapas y características. Recuperado de: <https://www.caracteristicas.co/planificacion>.

ANEXOS

Anexo 1. Localización de la Empresa Agroforestal Mayarí



Anexo 2. Estructura organizativa de la Empresa Agroforestal Mayarí



Su conocimiento del estado actual del proceso de
planificación en la empresa

Estudios realizados sobre el tema

Su conocimiento del estado actual del tema a
nivel nacional o internacional

Anexo 4. Medición de competencia de los expertos

Experto	Análisis teóricos realizados por usted	Experiencia de trabajo	Estudios realizados sobre el tema	Conocimiento del estado actual del	Conocimiento del estado actual del	Intuición	Ka	Kc	K
1	0,05	0,5	0,02	0,03	0,6	0,02	1.22	0,7	0,96
2	0,04	0,5	0,02	0,04	0,5	0,04	1.14	0,8	0,97
3	0,05	0,5	0,03	0,04	0,5	0,04	1.16	0,7	0,93
4	0,06	0,5	0,02	0,04	0,5	0,02	1.14	0,7	0,92
5>	0,04	0,4	0,02	0,04	0,5	0,28	1.28	0,6	0,94

Anexo 5. Encuesta para la identificación de las principales causas que originan que haya problemas con la planificación en la empresa

Estimado amigo(a):

Conociendo la importancia que tiene la planificación se está realizando una investigación para conocer las principales causas que originan los problemas en este proceso. Le solicitamos que responda con sinceridad la siguiente encuesta.

¿Considera usted la mala planificación un problema en la organización de la Empresa?

a) ___ Sí b) ___ No

2. En caso de marcar **Sí**, a continuación, plantee las principales causas que origina este problema en la empresa.

(1 la más importante y así sucesivamente)

No	Causas
1	
2	
3	
4	
5	
6	

Marque con una X cuáles de estos problemas están presentes en la empresa:

___ Carenacia de una planificación detallada

___ Ausencia de una política de comunicación que se integren con los objetivos de trabajo elaborados por áreas de resultados claves

___ El incremento de la producción, la utilización y el control eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales y financieros a partir de la lógica del trabajo, entre otros.

___ Poco estímulo a los trabajadores

___ El incremento del nivel de exigencias de las empresas

___ La aprobación de regulaciones que puedan incidir en los mecanismos establecidos para estimular la productividad y el sentido de pertenencia de los trabajadores.

___ Insatisfacción dentro del colectivo laboral por fallas derivadas en el manejo de las acciones de comunicación.

___ Escaso material de oficina

___ Inestabilidad en el suministro de las materias primas

___ Dificultad para tomar decisiones

___ Bajo aprovechamiento de la capacidad productiva

¿Considera algun(os) otro(s) problema(s)?

a) ___ Sí b) ___ No

En caso de ser positiva su respuesta enúncielo (s) por favor.

Por su colaboración: "Muchas gracias"

Anexo 6. Modelo de cuestionario aplicado a directivos y trabajadores

Estimado trabajador (a):

Se está realizando una investigación para conocer las principales causas que originan los problemas en el proceso de planificación en la entidad, con especificidad en la elaboración del plan de mantenimiento, reparación e inversiones. Le solicitamos que responda con sinceridad. Las instrucciones requeridas son las siguientes:

Marque con una X en el espacio que considere: Indispensable (I), Sumamente importante (SI), Medianamente importante (MI), Poco Importante (PI) y No se toma en cuenta (NSTC)

¿Qué tan importante es?	I	SI	MI	PI	NSTC
La existencia de dificultad para estimar la producción a mediano y largo plazo, así como responder con tiempo ante posibles imprevistos para cumplir los plazos de entrega					
Se desconoce con antelación si es posible cumplir con el plazo de entrega según la capacidad actual disponible					
El control de los recursos para garantizar con antelación que los proveedores surtan las materias primas en tiempo y la cantidad que se necesita					
Se reduce la inversión solo a los inventarios					
Se disminuye el costo total de producción para impulsar la eficiencia					
Existencia de un inadecuado aseguramiento de la cantidad de materiales que se necesitan durante el proceso productivo					
Se garantiza el flujo de todos los procesos de producción de manera fluida					
Tener en cuenta el ahorro en los costos de producción					
El control del despilfarro de recursos					
El despacho de los productos se realiza fuera del plazo establecido					
La proposición de nuevas iniciativas consideradas alternativas					
Encontrar las posibles causas económicas y sociales mediante la evaluación de impactos					
Tener en cuenta la opinión de los trabajadores, empresas y organizaciones aledañas a su entidad					
Analizar las ventajas y desventajas de las posibles nuevas opciones u alternativas					
Elevar al organismo superior posibles dudas que surgen en torno a la planificación					
Tener en cuenta los procedimientos, normativas y legislaciones vigentes para la elaboración de los planes (reglamento interno, funcionamiento del consejo de dirección, consulta jurídica, orientaciones metodológicas del MEP)					
Estudiar la demanda y los tipos de planes					
Conocer los pasos y procesos teóricos para la buena aplicación de casos prácticos					

Saber diferenciar cuándo es posible invertir, financiar y obtener ganancia					
Reconocer las consecuencias del riesgo cuando se equivoca en la elaboración del plan					
Recurrir al trabajo en equipo para la elaboración del plan					
Tener en cuenta el análisis Costo/Beneficio					
Tener diseñado un sistema de información lo suficientemente ágil y útil para acompañar a la empresa en el logro de sus objetivos					
Tener formuladas las metas, estrategias, políticas, procedimientos y normas que orienta la planificación empresarial y darle forma en su plan de acción					
Identificar las condiciones límites					
Sobre las posibles causas					
Los planes vienen dirigidos desde el nivel central					
No se garantizan los recursos para cumplir lo planificado					
Discusiones apresuradas del plan sin un análisis profundo					
No se toma en cuenta el criterio de los trabajadores en la planificación					
Poco o ningún control de subproductos derivados de la planificación					
Falta de capacitación y control de los directivos					
Afectación del salario de los trabajadores					
Fluctuación de la fuerza de trabajo					
No entrega a tiempo de los planes del nivel superior					
Incumplimiento de los planes					
Aumento de los planes sin consultar a los trabajadores					
No completamiento de la plantilla					
Impacto negativo en la economía nacional y local					

Por su contribución, muchas gracias.

Anexo 7. Libro de Códigos

Variables	Ítem	Categorías	Códigos	Columna
Problema	La existencia de dificultad para estimar la producción a mediano y largo plazo, así como responder con tiempo ante posibles imprevistos para cumplir los plazos de entrega	Indispensable	5	C1
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	
		Poco importante	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Problema	Se desconoce con antelación si es posible cumplir con el plazo de entrega según la capacidad actual disponible	Indispensable	5	C2
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	
		Poco importante	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Problema	El control de los recursos para garantizar con antelación que los proveedores surtan las materias primas en tiempo y la cantidad que se necesita	Indispensable	5	C3
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	
		Poco importante	2	
		No se tiene en cuenta	1	

Problema	Se reduce la inversión solo a los inventarios	Indispensable	5	C4
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	
		Poco importante	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Problema	Se disminuye el costo total de producción para impulsar la eficiencia	Indispensable	5	C5
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	
		Poco importante	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Problema	Existencia de un inadecuado aseguramiento de la cantidad de materiales que se necesitan durante el proceso productivo	Indispensable	5	C6
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	
		Poco importante	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Problema	Se garantiza el flujo de todos los procesos de producción de	Muy Favorable	5	C7
		Favorable	4	

	manera fluida	Poco Favorable	3	
		Desfavorable	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Problema	Tener en cuenta el ahorro en los costos de producción	Muy Favorable	5	C8
		Favorable	4	
		Poco Favorable	3	
		Desfavorable	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Problema	El control del despilfarro de recursos	Muy Favorable	5	C9
		Favorable	4	
		Poco Favorable	3	
		Desfavorable	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Problema	El despacho de los productos se realiza fuera del plazo establecido	Muy Favorable	5	C10
		Favorable	4	
		Poco Favorable	3	
		Desfavorable	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Problema	La proposición de nuevas	Muy Favorable	5	C11

	iniciativas consideradas alternativas	Favorable	4	
		Poco Favorable	3	
		Desfavorable	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Problema	Encontrar las posibles causas económicas y sociales mediante la evaluación de impactos	Muy Favorable	5	C12
		Favorable	4	
		Poco Favorable	3	
		Desfavorable	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Problema	Tener en cuenta la opinión de los trabajadores, empresas y organizaciones aledañas a su entidad	Muy Favorable	5	C13
		Favorable	4	
		Poco Favorable	3	
		Desfavorable	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Problema	Analizar las ventajas y desventajas de las posibles nuevas opciones u alternativas	Muy Favorable	5	C14
		Favorable	4	
		Poco Favorable	3	
		Desfavorable	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Problema	Elevar al organismo superior	Indispensable	5	C15

	posibles dudas que surgen en torno a la planificación	Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	
		Poco importante	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Problema	Tener en cuenta los procedimientos, normativas y legislaciones vigentes para la elaboración de los planes	Indispensable	5	C16
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	
		Poco importante	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Problema	Estudiar la demanda y los tipos de planes	Indispensable	5	C17
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	
		Poco importante	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Problema	Conocer los pasos y procesos teóricos para la buena aplicación de casos prácticos	Indispensable	5	C18
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	

		importante		
		Poco	2	
		importante		
		No se tiene en	1	
		cuenta		
Problema	Saber diferenciar cuándo es posible invertir, financiar y obtener ganancia	Indispensable	5	C19
		Sumamente	4	
		importante		
		Medianamente	3	
		importante		
		Poco	2	
		importante		
		No se tiene en	1	
		cuenta		
Problema	Reconocer las consecuencias del riesgo cuando se equivoca en la elaboración del plan	Indispensable	5	C20
		Sumamente	4	
		importante		
		Medianamente	3	
		importante		
		Poco	2	
		importante		
		No se tiene en	1	
		cuenta		
Problema	Recurrir al trabajo en equipo para la elaboración del plan	Indispensable	5	C21
		Sumamente	4	
		importante		
		Medianamente	3	
		importante		
		Poco	2	
		importante		

		No se tiene en cuenta	1	
Problema	Tener en cuenta el análisis Costo/Beneficio)	Indispensable	5	C22
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	
		Poco importante	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Problema	Tener diseñado un sistema de información lo suficientemente ágil y útil para acompañar a la empresa en el logro de sus objetivos	Indispensable	5	C23
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	
		Poco importante	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Problema	Tener formuladas las metas, estrategias, políticas, procedimientos y normas que orienta la planificación empresarial y darle forma en su plan de acción	Indispensable	5	C24
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	
		Poco importante	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Problema	Identificar las condiciones	Indispensable	5	C25

límites				
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	
		Desfavorable	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Causa	Los planes vienen dirigidos desde el nivel central	Indispensable	5	C26
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	
		Desfavorable	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Causa	No se garantizan los recursos para cumplir lo planificado	Indispensable	5	C27
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	
		Desfavorable	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Causa	Discusiones apresuradas del plan sin un análisis profundo	Indispensable	5	C28
		Sumamente importante	4	

		Medianamente importante	3	
		Desfavorable	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Causa	No se toma en cuenta el criterio de los trabajadores en la planificación	Indispensable	5	C29
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	
		Desfavorable	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Causa	Poco o ningún control de subproductos derivados de la planificación	Indispensable	5	C30
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	
		Desfavorable	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Causa	Falta de capacitación y control de los directivos	Indispensable	5	C31
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	

		importante		
		Desfavorable	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Causa	Afectación del salario de los trabajadores	Indispensable	5	C32
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	
		Desfavorable	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Causa	Fluctuación de la fuerza de trabajo	Indispensable	5	C33
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	
		Desfavorable	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Causa	No entrega a tiempo de los planes del nivel superior	Indispensable	5	C34
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	
		Desfavorable	2	

		No se tiene en cuenta	1	
Causa	Incumplimiento de los planes	Indispensable	5	C35
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	
		Desfavorable	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Causa	Aumento de los planes sin consultar a los trabajadores	Indispensable	5	C36
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	
		Desfavorable	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Causa	No completamiento de la plantilla	Indispensable	5	C37
		Sumamente importante	4	
		Medianamente importante	3	
		Desfavorable	2	
		No se tiene en cuenta	1	
Causa	Impacto negativo en la economía nacional y local	Indispensable	5	C38

Sumamente importante	4
Medianamente importante	3
Desfavorable	2
No se tiene en cuenta	1
No se tiene en cuenta	1

Fuente: elaboración propia a partir de la recolección de información en el cuestionario

Anexo 8. Matriz de datos

Tabla1.

Matriz de datos de los trabajadores

C/ITEMS	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13
Persona1	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
Persona2	2	2	3	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4
Persona3	3	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4
Persona4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
Persona5	4	4	3	3	3	3	4	4	3	5	4	4	4
Persona6	5	5	4	5	4	3	5	3	5	4	5	4	5
Persona7	4	5	3	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4
Persona8	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4
Persona9	4	4	3	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4
Persona10	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
Persona11	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5
Persona12	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4
Persona13	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5
Persona14	5	3	5	3	4	4	4	5	4	3	4	4	5
Persona15	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
Persona16	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
Persona17	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5
Persona18	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
Persona19	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Persona20	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
Persona21	4	4	3	3	3	3	4	4	3	5	4	4	4
Persona22	5	5	4	5	4	3	5	3	5	4	5	4	5
Persona23	4	5	3	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4

Persona24	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4
Persona25	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
Persona26	2	2	3	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4
Persona27	3	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4
Persona28	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
Persona29	4	4	3	3	3	3	4	4	3	5	4	4	4
Persona30	5	5	4	5	4	3	5	3	5	4	5	4	5
Persona31	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
Persona32	2	2	3	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4
Persona33	3	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4
Persona34	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
Persona35	4	4	3	3	3	3	4	4	3	5	4	4	4
Persona36	5	5	4	5	4	3	5	3	5	4	5	4	5
Persona37	4	5	3	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4

Continuación Matriz de datos trabajadores

C/ITEMS	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25
Persona1	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5
Persona2	4	3	3	4	4	2	3	4	3	4	3	4
Persona3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4
Persona4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Persona5	4	4	5	4	3	4	4	3	3	5	3	5
Persona6	3	5	5	3	5	3	3	5	3	5	4	4
Persona7	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	3
Persona8	4	5	5	5	3	5	4	3	4	4	4	3
Persona9	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
Persona10	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3
Persona11	4	4	3	4	4	3	2	3	4	5	4	3
Persona12	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	5	4
Persona13	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Persona14	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5
Persona15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Persona16	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Persona17	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Persona18	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
Persona19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
Persona20	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3
Persona21	4	4	3	4	4	3	2	3	4	5	4	3
Persona22	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	5	4
Persona23	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Persona24	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5
Persona25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Persona26	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Persona27	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Persona28	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4

Continuación Matriz de datos trabajadores												
C/ITEMS	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25
Persona29	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5
Persona30	4	3	3	4	4	2	3	4	3	4	3	4
Persona31	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4
Persona32	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Persona33	4	4	5	4	3	4	4	3	3	5	3	5
Persona34	3	5	5	3	5	3	3	5	3	5	4	4
Persona35	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	3
Persona36	4	5	5	5	3	5	4	3	4	4	4	3
Persona37	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4

Continuación Matriz de datos trabajadores

C/ITEMS	C26	C27	C28	C29	C30	C31	C32	C33	C34	C35	C36	C37 C38
Persona1	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5
Persona2	4	3	3	4	4	2	3	4	3	4	3	4
Persona3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4
Persona4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Persona5	4	4	5	4	3	4	4	3	3	5	3	5
Persona6	3	5	5	3	5	3	3	5	3	5	4	4
Persona7	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	3
Persona8	4	5	5	5	3	5	4	3	4	4	4	3
Persona9	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
Persona10	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3
Persona11	4	4	3	4	4	3	2	3	4	5	4	3
Persona12	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	5	4
Persona13	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Persona14	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5
Persona15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Persona16	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Persona17	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Persona18	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
Persona19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
Persona20	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3
Persona21	4	4	3	4	4	3	2	3	4	5	4	3
Persona22	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	5	4
Persona23	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Persona24	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5
Persona25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Persona26	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Persona27	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Persona28	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4

Continuación Matriz de datos trabajadores												
C/ITEMS	C26	C27	C28	C29	C30	C31	C32	C33	C34	C35	C36	C37 C38
Persona29	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5
Persona30	4	3	3	4	4	2	3	4	3	4	3	4
Persona31	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4
Persona32	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Persona33	4	4	5	4	3	4	4	3	3	5	3	5
Persona34	3	5	5	3	5	3	3	5	3	5	4	4
Persona35	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	3
Persona36	4	5	5	5	3	5	4	3	4	4	4	3
Persona37	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4

Tabla 2.

Matriz de datos Directivos

C/ITEMS	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13
Persona1	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	3	4	4
Persona2	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5
Persona3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4
Persona4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	3
Persona5	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3
Persona6	3	3	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	4
Persona 7	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4

Continuación Matriz de datos directivos													
C/ITEMS	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	
Persona1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	
Persona2	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	
Persona3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
Persona4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	
Persona5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
Persona6	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	
Persona 7	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	

Continuación Matriz de datos directivos												
C/ITEMS	C26	C27	C28	C29	C30	C31	C32	C33	C34	C35	C36	C37 C38
Persona1	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
Persona2	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
Persona3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Persona4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5
Persona5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
Persona6	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
Persona 7	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5

Anexo 9. Procesamiento SPSS para los trabajadores

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	37	100,0
Excluidos ^a	0	,0
Total	37	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,702	38

Varianza total explicada

Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
Total	% de la varianza	% acumulado
3,108	44,401	44,401
2,720	38,862	83,263

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Problemas

		Valor	Recuento	Porcentaje
Atributos estándar	Ubicación	5		
	Etiqueta			
	Tipo	Numérico		
	Formato	F8		
	Medida	Ordinal		
	Papel	Entrada		
Valores válidos	1	NSTC	0	,0%
	2	Poco importante	0	,0%
	3	Medianamente importante	3	7,9%
	4	Sumamente importante	17	44,7%
	5	Indispensable	18	47,4%

Causas

		Valor	Recuento	Porcentaje
Atributos estándar	Ubicación	4		
	Etiqueta			
	Tipo	Numérico		
	Formato	F8		
	Medida	Ordinal		
	Papel	Entrada		
Valores válidos	1	NSTC	0	,0%
	2	Poco importante	0	,0%
	3	Medianamente importante	6	15,8%
	4	Sumamente importante	19	50,0%
	5	Indispensable	13	34,2%

Anexo 10. Procesamiento SPSS para los directivos

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	7	100,0
Excluidos ^a	0	,0
Total	7	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,876	38

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,786
Prueba de Chi-cuadrado de aproximado esfericidad	10,755
Bartlett	6
Sig.	,096

Varianza total explicada

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,091	77,266	77,266

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.