

FOLLETOS GERENCIALES es una publicación trimestral arbitrada sobre temas de dirección, capacitación, gestión empresarial y administración pública, de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED) del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba, fundada en enero de 1997. Publica artículos inéditos originales, informes técnicos, normas o especificaciones, ponencias o comunicaciones a congresos, artículos breves, artículos de revisión, estados del arte, etc.

Lic. Gerardo Montenegro Morán
Director de la DCCED

MSc. Lic. Juan Carlos López Gutiérrez
Editor

Comité Editorial

Presidenta: Dra.C. Aurora Fernández González. Viceministra del Ministerio de Educación Superior

Vicepresidente: Lic. Gerardo Montenegro Morán. Director de la DCCED

Otros Miembros

- Dr.C. Alexis Codina Jiménez. Profesor del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana
- Dr.C. Angel L. Portuondo Vélez. Vicepresidente del Centro Internacional de La Habana (CIH)
- Dr.C Antonio Iglesias Morell. Profesor del (CETED) y del Centro de Estudios de Administración Pública (CEAP) de la Universidad de La Habana.
- Dr.C. Calixto Gómez Parets. Profesor de la Universidad Central de Las Villas.
- Dr.C. Erwin Aguirre de Lázaro. Profesor del Centro Superior de Preparación y Superación de CUBALSE.
- Dr.C. Humberto Blanco Rosales. Profesor del Centro de Estudio Economía Cubana (CEEC) de la Universidad de la Habana.
- Dra. C. Mariela Columbié Santana. Asesora Ministro del MES.
- Dr.C. Rey Felipe González Meriño. Asesor de la DCCED.
- MSc. Fermín Ferriol Sánchez. Asesor de la DCCED.
- MSc. Juan Carlos López Gutiérrez. Asesor de la DCCED. Editor de Folletos Gerenciales

Se permite la reproducción si se hace debida referencia a esta publicación. Los artículos firmados son responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen a FOLLETOS GERENCIALES ni a sus editores.

Administración: Bertha Bell Hernández

**Inscripta en el Registro Nacional de Publicaciones Seriadas. No. 0488
ISSN: 1726 - 5851**

Publicación indizada en Latindex

Nota del Editor

Folletos Gerenciales la Publicación Trimestral de la **Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior**, presenta artículos elaborados por profesores e investigadores de escuelas ramales y universidades de Cuba y otras regiones del mundo, así como directivos y especialistas de empresas y de los órganos locales.

Los trabajos que aquí aparecen, tanto cubanos como extranjeros no necesariamente responden a los criterios teóricos o metodológicos de la redacción, su lectura debe incitar al análisis y la reflexión por parte de los lectores comprometidos. En muchos de los artículos de autores extranjeros se hacen referencias a situaciones y entidades cuyas bases conceptuales y prácticas difieren de nuestras ideas, no obstante brindan una posibilidad de conocimiento sobre técnicas y métodos de trabajo de utilidad en nuestro contexto histórico – social actual y perspectiva que deben ser adecuados a nuestras propias características

Invitamos a nuestros lectores y colaboradores a continuar con entusiasmo y ahínco la labor de difusión a que estamos convocados.

¡Gracias!

*Juan Carlos López Gutiérrez
Editor de Folletos Gerenciales*

AÑO XIII, Número 2, Abril-Mayo-Junio, 2009. Ciudad de la Habana

NORMAS PARA PUBLICAR EN LOS FOLLETOS GERENCIALES

- Los trabajos presentados deben tratar temas sobre dirección, capacitación, gestión empresarial y administración pública, así como otros temas relacionados.
- Las colaboraciones presentadas deben ser inéditos, salvo aquellas que solicite el Comité Editorial.
- Los trabajos presentados no deben exceder las 20 cuartillas, en formato electrónico, escritos en procesador de textos Word, con tipo de letra Arial de 11 puntos; a dos espacios y márgenes de 2,5 cm.
- El título del trabajo debe ir en letra Arial de 16 puntos.
- Las tablas pueden ir insertadas en el texto o al final del trabajo y deberán señalar las fuentes utilizadas.
- Los gráficos pueden ir insertados en el texto o al final del trabajo y deberán señalar las fuentes utilizadas. (Estos deben cumplir las siguientes características: utilizar como color de fuente y de línea solo el negro, sin colores de relleno. Ser pequeños y legibles).
- Las notas a pie de página se utilizarán para hacer comentarios adicionales y estar numeradas consecutivamente.
- Las referencias deben ubicarse en el propio párrafo, indicándose el apellido del primer autor o la institución en caso de obras colectivas no identificadas por autor, así como el año de la publicación (Senge, 1990). Y la página en caso de ser textual la cita.
- La bibliografía irá al final del trabajo, utilizando las normas de citación de Vancouver:

Senge, Peter M. (1990) *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. Currency Doubleday, New York.

- Para citar de Internet se hará de la siguiente forma: Responsable principal. Título [tipo de soporte]. Edición. Designación de los números (fecha y/o núm.)*. Lugar de publicación: editor, fecha de publicación. Descripción física*. (Colección)*. Notas*. Disponibilidad y acceso**. [Fecha de consulta]**. Número normalizado*.
De acuerdo a los criterios de ISO, los elementos con un asterisco son opcionales y con dos son obligatorios en el caso de los documentos en línea y no aplicables para los otros casos.
- Deben aparecer los datos personales del autor (nombre y apellidos, título universitario, grado científico, categoría docente y científica y centro de trabajo, correo electrónico y teléfono de localización)

Los trabajos enviados serán sometidos a un arbitraje a ciegas ejercido por evaluadores del Comité Editorial u otros especialistas ajenos a la DCCED. Los trabajos aceptados se le darán a conocer a sus autores por escrito.

Folletos Gerenciales se reserva el derecho de aceptar o rechazar los materiales no solicitados.

Las colaboraciones y solicitudes de copias en formato electrónico deben ser dirigidas a:

Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior.

Calle 23 # 565; esquina a F. Vedado. C.P. 10400 La Habana

Tel. 838-2344, Fax: 831-0152, e-mail: lopezg@reduniv.edu.cu

Índice de Folletos Gerenciales Abril-Mayo-Junio 2009

- 4 COMENTARIO EDITORIAL**
El Editor
- 6 METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR LOS VALORES ASOCIADOS A UNA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL TURISMO SOSTENIBLE**
Fidel Ortiz Ordaz, Isis Alejandra Camargo Toribio, José A. Marcané Lacerra
- DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE ESTILOS COMUNICATIVOS EN EL GRUPO DIRECTIVO DE LA EHT CIENFUEGOS**
Isabel M. Urquiza Pozo, Nereida Aramendia, María C. Díaz Capdevila
- 12 MODELO DIDÁCTICO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA DINÁMICA DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y SUS RESERVAS EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPALES (CAM).**
Bárbara Acela Quintero Castro, Rolando Durán Rill, Juan Rojas Leguén
- 23 A PROPÓSITO DEL CONTROL Y EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES**
Esperanza Carballal del Río, Antonio Iglesias Morell
- 30 LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA POR OBJETIVOS EN VILLA CLARA. CONSIDERACIONES PARA SU PERFECCIONAMIENTO**
Noyla Machado Noa, Zoe María Vila Alonso
- 37 UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS DEL MARKETING EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA IMAGEN DE LA LOCALIDAD**
Félix Martínez Díaz, Juan José Columbié González
- 44 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO LOCAL EN CUBA**
Sinaí Boffill Vega
- 54 UNA VEZ MÁS: FACTORES CLAVE DE ÉXITO Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL**
Humberto Blanco Rosales
- 60 DIRECCIÓN POR OBJETIVOS DESDE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL, UNA ALTERNATIVA DE CONCILIACIÓN**
María Elena Román Valdés
- 70 CULTURA, CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**
Eduardo Jorge Arnoletto

Comentario Editorial

Durante el año 2008 la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección ha estado enfrascada en varias líneas de trabajo, las cuales han tenido como objetivo general “continuar con la tirada de la publicación” y elevar su calidad, estimulando a los autores en el análisis del quehacer cubano en la aplicación de métodos de gestión. Se trabajó en la profundización del trabajo con los miembros del Comité Editorial y en la utilización de otros evaluadores externos.

Otra de las líneas en la que se trabajado ha sido en lograr la colaboración entre profesores y funcionarios, de manera que se ha promovido la participación de directivos en los trabajos, incentivando la búsqueda de alternativas para desarrollar esta colaboración.

En noviembre del 2008 se ha logrado la incorporación de nuestra publicación al Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal: Latindex. El haber alcanzado la indexación de Folletos Gerenciales en este índice, es el resultado de un proceso de selección y análisis por parte de las instituciones documentarias que realizan este trabajo. Tomando como premisa fundamental los criterios de calidad, pertinencia e impacto de la publicación y el gran prestigio y consideración, tanto en la comunidad académica como en los funcionarios y directivos a todo lo largo del país y en otros lugares del mundo.

La publicación se ha convertido en un soporte fundamental para el conocimiento y sistematización de los resultados de los trabajos que profesores de las universidades, escuelas ramales, funcionarios y directivos de OACEs, CAP y Entidades Nacionales han obtenido.

Para el nuevo año 2009 el Comité Editorial ha acordado realizar algunas transformaciones en la edición de la publicación, entre las que más resaltan se encuentran el cambio en la periodicidad, pasando a una tirada trimestral, por lo que este constituye el **primer número** con el nuevo formato de Folletos Gerenciales.

Es propósito del Comité Editorial y la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección contribuir al perfeccionamiento del trabajo realizado, invitando a los autores a sistematizar sus experiencias investigativas que reflejen el caudal autóctono de la Ciencia de la Dirección en el socialismo.

Los cuadros jóvenes deben encontrar en Folletos Gerenciales una importante fuente que le permita perfeccionar sus métodos y estilos de trabajo, reforzando como vía de superación, las habilidades directivas para un mejor desempeño de manera que fortalezcan su compromiso con la obra que se desarrolla.

Este primer número se encuentra integrado por 9 artículos. El primero de ellos aborda las ideas acerca de la mejora de la concepción de la actividad de preparación y superación de cuadros y reservas y la medición de su impacto, lo cual es derivado de la inquietud de diferentes de centros de estudios, grupos de técnicas de dirección, escuelas ramales por mejorar las competencias de los cuadros y reservas en el contexto empresarial cubano. Para ello, se piensa en la preparación y superación de cuadro y reservas, como una de las estrategias básicas, si no la principal, al servicio de las personas y de sus organizaciones y sectores de la economía particulares, para adquirir y mejorar las competencias que les permitan afrontar las demandas cambiantes de su cargo, presentes y futuras.

En el segundo artículo se presenta una estrategia de capacitación en dirección para los dirigentes de los institutos politécnicos de informática de ciudad de la habana. El trabajo expone los elementos esenciales de la estrategia de capacitación en dirección diseñada para los dirigentes de institutos politécnicos de informática, la cual combina los enfoques formas y métodos modernos que posibilitan con el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, desarrollar un proceso de capacitación cíclico, interactivo y ascendente, que favorezca la educación continua y tribute a mejorar la gestión de estas instituciones y en consecuencia impulse los procesos formativos que se gestan en ellas.

Por su parte, el tercer artículo se encarga de abordar el control y el cambio en las organizaciones, precisándose que los temas de control y cambio en las organizaciones son tratados con relativa frecuencia

en la literatura especializada actual sobre temáticas de administración. Sin embargo, muy pocas veces se han analizado los puntos comunes y la interdependencia de estos procesos en la gestión empresarial. De ahí que los autores se hayan propuesto en este trabajo retomar algunos aspectos conceptuales de la función de control, analizar el papel del control en el cambio organizacional, así como caracterizar la importancia del control del propio proceso de cambio.

Los aspectos de la dirección estratégica por objetivos en villa clara. Consideraciones para su perfeccionamiento son abordados en el cuarto artículo. En el mismo se presentan los resultados de investigaciones realizadas en esta provincia, vinculadas al conocimiento del grado de aplicación de la dirección estratégica por objetivos, así como una propuesta de acciones a tomar para su perfeccionamiento.

El quinto artículo nos presenta la utilización de herramientas del marketing en la transformación de la imagen de la localidad, como parte de las exigencias actuales en materia de competitividad y calidad de vida, esferas de la gestión que vienen a alimentar las responsabilidades y competencias contenidas en el desarrollo local. Para ello se propone un instrumento que a través de herramientas del marketing, la ciudad de Baracoa pudiera gestionar su desarrollo, en pos de activar una estructuración de los atractivos que lo conviertan en desarrollo y así construir la imagen atractiva de la ciudad.

Otro de los artículos, sexto, se refiere a la gestión del conocimiento y su contribución al desarrollo local en cuba, el cual hace un análisis sobre la base de los presupuestos teóricos relacionado con el desarrollo local y la influencia del proceso de gestión del conocimiento como soporte del mismo. Se hace una propuesta metodológica para la introducción del proceso de gestión del conocimiento en el contexto local cubano con un enfoque gerencial, especialmente en los municipios, a partir del protagonismo de los gobiernos locales de los territorios, todo ello de acuerdo a las especificidades de cada municipio, las líneas estratégicas definidas y las necesidades de conocimientos.

El séptimo comenta lo relacionado con los factores clave de éxito y estrategia empresarial, sugiriendo formas para su empleo en la dirección estratégica y evaluar de forma preliminar el uso y dominio de dicho concepto en cuba. Se incluyen consideraciones sobre el origen y contenido del concepto y un acercamiento a su definición desde la perspectiva de sistemas abiertos, destacando su dependencia de las condiciones específicas del sector de negocios en que se desempeña la empresa, así como una caracterización de algunos de sus componentes.

Otro de los artículos presentes aborda el tema de la dirección por objetivos desde un cuadro de mando integral, una alternativa de conciliación tomando como referencia una alternativa metodológica para la planeación estratégica según los requerimientos de la DPO utilizando la información contenida en un cuadro de mando integral (CMI). La propuesta trata de conciliar dos modelos de gestión con el objetivo de sintonizar las orientaciones definidas por los organismos rectores de la actividad con herramientas modernas de dirección.

Por último se trabaja el tema de la cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones, rescatando la significación de la cultura organizacional, su relevancia y consecuencias para la vida de las instituciones, así como comportamiento organizacional, la motivación del personal y el clima laboral, tomando como referente los principales elementos de la realidad organizacional.

El Director