

***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***

*AÑO XIV, Número 1, Enero-Febrero-Marzo, 2010. Ciudad de la Habana*

### ***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*

**Índice de Folletos Gerenciales *Folletos Gerenciales Año XIV, No. 1.Enero-Febrero-Marzo, 2010***

- 4**        **COMENTARIO EDITORIAL**  
*El Editor*
- 6**        **EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DIRECTIVOS. CONCEPCIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS PARA SU GESTIÓN EN UNIDADES DE CIENCIA Y TECNICA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**  
*José Ramón Castellanos Castillo y Carlos Alberto Castellanos Machado*
- 19**       **RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL A 25 EMPRESAS CUBANAS EN PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL**  
*Daniel Alfonso Robaina y Lauren Espinosa González*
- 28**       **CONOCIMIENTOS / HABILIDADES POR CARGOS: BUSCANDO EFICACIA EN LA DNC**  
*Carmen Díaz Díaz, Vivian Alonso y Marianela Novo*
- 38**       **MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO. UNA EXPERIENCIA PRÁCTICA EN PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS**  
*Niurka Rodríguez García y Orquídea Urquiola Sánchez*
- 48**       **IMPLICACIÓN DEL CAPACITADO EN LA SUPERACIÓN DE LAS BARRERAS AL PROCESO DE TRANSFERENCIA**  
*Francisco Rabaza Peñalver*
- 57**       **CONSIDERACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE UNA METODOLOGÍA COMO RESULTADO CIENTÍFICO, EN INVESTIGACIONES SOBRE DIRECCIÓN**  
*Adalberto Fernández Sotelo*
- 66**       **LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN CUBA, ANÁLISIS CRÍTICO DE LA APLICACIÓN DEL MARKETING EN SU SECTOR EMPRESARIAL**  
*Esther Lidia Machado Chaviano y Yanet Hernández Aro*
- 78**       **GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA, LAS DEMANDAS TECNOLÓGICAS Y SU ENRIQUECIMIENTO DESDE LA UNIVERSIDAD**  
*Glicería Gómez Ceballos, Leticia Paola Villagómez Yépez y Dayami García Cirión*
- 91**       **NORMAS PARA PUBLICAR EN LOS FOLLETOS GERENCIALES**

**Comentario Editorial**

---

Para el comité editorial de Folletos Gerenciales el 2009 fue un año difícil para la publicación motivado por la imposibilidad de tirar la publicación en formato papel por las dificultades que enfrenta el país. El 2010 ha comenzado con las mismas restricciones, no contando con las posibilidades reales para su impresión; no obstante, se ha mantenido la edición electrónica, y se ha trabajado en la búsqueda de una mejor visibilidad para la misma. En este sentido, se ha diseñado un sitio web de la publicación alojado en la intranet del Ministerio de Educación Superior. La dirección electrónica del sitio es: <http://intranet.mes.edu.cu/folletosG/>, en el mismo puede accederse a la colección electrónica desde el año 2000 hasta la fecha. Esperamos sea de utilidad para el trabajo de perfeccionamiento continuo que se desarrolla.

El primer número del 2010 consta de 8 artículos, los que se refieren al desempeño laboral de los directivos en instituciones de educación superior, la integración del sistema de dirección empresarial y la eficacia en la determinación de necesidades de capacitación. Por otra parte, se incluyen trabajos relacionados con la organización del trabajo, barreras en la superación, las investigaciones sobre dirección y, finalmente, la gestión de la innovación.

El primer artículo hace alusión al mejoramiento del desempeño laboral de los directivos de las Instituciones de Educación Superior, lo que constituye no solo una de las vías para lograr el avance hacia la excelencia de éstas, sino también de la economía y la sociedad en general, al constituir las Universidades una de las fuentes fundamentales del desarrollo de la ciencia y la innovación de los procesos productivos, de servicio y de gestión entre otros.

El trabajo aborda el problema del desempeño laboral de los directivos, con el objetivo de desarrollar un modelo y el instrumento metodológico que con su aplicación, conduzca a potenciar la participación del factor humano en el logro de resultados, sobre la base de la integración de los enfoques gerenciales que resultan de mayor coherencia con el contexto cubano actual.

En el segundo artículo, se presentan los resultados obtenidos en 25 tesinas del Primer Taller de Dirección Empresarial del Diplomado de Dirección de Empresas desarrollado en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”, para empresas del Grupo del Perfeccionamiento Empresarial en el año 2009. Se llevaron a cabo 25 diagnósticos del Nivel de Integración del Sistema de Dirección de las diferentes empresas. Se exponen los resultados de los niveles de integración tanto en función de sus relaciones internas como externas, así como los principales riesgos que pueden atentar contra las relaciones más importantes y las principales causas de las relaciones críticas que limitan el cumplimiento de la misión de las organizaciones.

Por otra parte, se plantea en el tercer artículo, un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en el cual la capacitación y las competencias laborales representan dos conceptos íntimamente relacionados. En sentido general estas definiciones apuntan a la relación causal que existe entre desempeño y competencias, la cual incluye conocimientos y habilidades, pero también actitudes, valores, sentimientos, experiencias y características personales; y se expresan como un todo ante las exigencias de determinados puestos de trabajo, resultando un actuar que repercute eficazmente en el desempeño laboral.

Estas afirmaciones conducen a un importante paso del proceso de capacitación y desarrollo del capital humano: La Determinación de Necesidades de Capacitación, como punto de partida para el diseño de estrategias de preparación del capital humano.

Las autoras del cuarto artículo exponen los resultados del diseño e implementación de un procedimiento para la mejora de la Organización del Trabajo en procesos de la Universidad de Cienfuegos, se determinan las desviaciones de los procesos en función de la organización del trabajo. Además, se conformaron planes de acción de mejora para las desviaciones detectadas, así como de un conjunto de indicadores de control

para evaluar el desempeño de los procesos objeto de estudio. Su aplicación permitió incrementar la productividad del trabajo, el aprovechamiento de la jornada laboral, la motivación y el desempeño individual y colectivo de los trabajadores del centro.

En el quinto artículo se presenta un trabajo realizado por el recientemente desaparecido profesor *Francisco Rabaza Peñalver del Grupo de Técnicas de Dirección de la Universidad "Jesús Montané Oropesa" de la Isla de la Juventud*, Rabaza fue de los primeros profesores que se inició en la temáticas de la formación de directivos en el país. Constituya este un homenaje por los años que dedicó a esta labor. Su trabajo parte de la tesis de que para que se produzca un impacto de la capacitación debe desarrollarse la transferencia de conocimientos y habilidades adquiridas hacia la organización, proceso sobre el que se ha venido investigando sistemáticamente, siempre partiendo de las fases clásicas del proceso, que van desde la determinación de las necesidades de capacitación hasta el análisis de impacto, pero con poco detenimiento en el proceso de transferencia. En el artículo se abordan las actitudes relacionadas con la transferencia y las barreras que se producen para llevarla a vías de hecho.

A la elaboración de metodologías en las investigaciones sobre Dirección se refiere el sexto artículo. Se comenta que para establecer y generalizar una secuencia lógica de actuación con relación a la solución de un problema, se debe tener en cuenta el amplio espectro de enfoques de los investigadores, con predominio del pragmatismo en función del problema que origina la necesidad de la metodología. El autor comparte el criterio de otros autores en cuanto a la necesidad de sistematizar las experiencias individuales y establecer pautas en el quehacer investigativo para la obtención de una metodología como resultado científico principal. La propuesta identifica la estructura y rasgos distintivos de una metodología, posibilitando emitir algunos criterios para la satisfacción de esta necesidad en la Ciencia de la Dirección.

En el artículo siete se presenta un trabajo que trata la necesidad de lograr y mantener determinados niveles de competitividad, así como alcanzar resultados eficaces y eficientes en la gestión comercial. Se exige a la nueva empresa turística un cambio de mentalidad en la forma de administrar y gestionar, concretado en la aplicación de un conjunto de estrategias y herramientas, que permitan el enfrentamiento adecuado a las características de los mercados actuales y la práctica de desarrollos, actuaciones, controles e innovaciones. Los autores analizan la importancia de la aplicación del marketing en la comercialización de los productos y servicios de las empresas turísticas en la Región Central del Destino Cuba, a través de una auditoría de la gestión de marketing; teniendo en cuenta los factores que definen el modelo económico de desarrollo cubano.

Finalizando el número aparece un artículo que constituye el resultado de una investigación cuyo objetivo principal consistió, en el diseño de un procedimiento para identificar las demandas tecnológicas de la empresa, aprovechar la oferta como fuente de enriquecimiento de la tecnología de parte de la Universidad, y contribuir al proceso de gestión de la innovación en la empresa y al cierre del ciclo de investigación desde la universidad. Se pretende determinar las demandas tecnológicas en correspondencia con las necesidades empresariales, dadas por la dinámica del desarrollo tecnológico y el resto de los factores del entorno, lo cual debe provocar rupturas en el proceso productivo que generen, mantengan y acrecienten las ventajas competitivas de la organización.

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

*El Editor*