

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

Dr.C. 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.
- Dr.C. 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 XV, Número 1, Enero-Febrero-Marzo, 2011. 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*

4	COMENTARIO EDITORIAL <i>El Editor</i>
6	LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS. APUNTES PARA UN ANÁLISIS <i>Bleittys Fajardo Soto y Martha Marrero Araujo</i>
15	SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN EL GRUPO EMPRESARIAL CAMPISMO POPULAR. APLICACIÓN EN LA EMPRESA CAMPISMO POPULAR DE VILLA CLARA <i>Ariel Espino Valdés, Ramón Sánchez Sánchez y Allán Aguilera Martínez</i>
28	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN EL LIDERAZGO COMO VALOR INSTRUMENTAL APLICADO EN EMPRESAS DE PROYECTOS <i>Diana de la Nuez Hernández y Glicería Gómez Ceballos</i>
40	CONCEPCIÓN DE UN MODELO DE BENCHMARKING PARA EL LOGRO DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL <i>Yahilina Silveira Pérez y Graciela María Castellanos Pallerols</i>
54	DESEMPEÑO EMPRESARIAL SOSTENIBLE. SU ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL <i>Vilnia Elena Galán Rivas y Milagros Morales Pérez</i>
62	LOS DOS DILEMAS A RESOLVER POR LOS DIRECTIVOS EN EL EMPLEO DE SU TIEMPO DE TRABAJO <i>Ángel Gandarilla Bermejo</i>
70	EL IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN UN MODELO DE NEGOCIOS <i>Martha Ríos Manríquez, Rubén Molina Sánchez y Germán Rodríguez Frías</i>
84	NORMAS PARA PUBLICAR EN LOS FOLLETOS GERENCIALES

Comentario Editorial

El primer número del 2011 consta de 7 artículos, donde se aborda: las estructuras organizativas en las universidades, el sistema de control de gestión en la empresa, así como la gestión de la calidad basada en el liderazgo. Además, se incluye el tema del benchmarking para el logro de ventajas competitivas, el desempeño empresarial sostenible, el tiempo de trabajo del directivo y la responsabilidad social.

El artículo que inicia este número plantea que las organizaciones intercambian constantemente energía, información, recursos (tanto humanos, materiales como financieros); y toda esta dinámica influye de una u otra forma sobre su estructura interna. De esta forma resulta imprescindible el papel que juega la estructura para el ordenamiento e integración de los componentes del sistema, fundamentalmente lo puede contribuir al desarrollo de las nuevas exigencias que enfrentó y enfrentan hoy las universidades tomando en consideración que dependen de la tecnología, el tipo de actividad y de los procesos. Por todo ello el objetivo fundamental del trabajo consiste en el rediseño de la estructura organizativa de dirección en función de los cambios y de sus estrategias para lograr una coherencia entre estrategia y estructura.

Por su parte, el segundo artículo comenta el papel decisivo del control de gestión como perspectiva de dirección en las empresas cubanas, optimizando el conocimiento de los trabajadores en función de los resultados de la organización. Se han introducido distintos enfoques en este sentido, pero todavía no se ha logrado conectar los objetivos estratégicos con las metas a alcanzar. La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un sistema de control de gestión, sustentados en el diseño de un modelo y su procedimiento para el control de gestión en las Empresas de Campismo Popular, que permita la utilización del conocimiento para el alineamiento de la gestión de los procesos con la estrategia establecida, bajo un enfoque sistémico y proactivo. El trabajo muestra como resultados fundamentales el diseño de un modelo de carácter integrador con enfoques modernos de gestión y clima organizacional traducido en un procedimiento caracterizado por la pertinencia que permite su implementación.

Un estudio del proceso de gestión de la calidad en empresas de proyectos pinareñas se presenta en el tercer artículo, comentando que el enfoque de gestión aplicado en estas no contribuye a la adopción de la calidad como valor cultural, lo cual afecta los niveles de eficacia y eficiencia de la gestión empresarial. Para hallarle solución a este problema se planteó como hipótesis: Si se diseña un modelo de gestión de la calidad, con un enfoque axiológico, para estas empresas, que tenga en cuenta la interdependencia e integración de los procesos de la gestión empresarial y privilegie un concepto de liderazgo centrado en el personal y la satisfacción del cliente, condicionado por la acción de todos los directivos con respecto al fomento de la calidad como valor cultural, será posible elevar la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial.

El trabajo se propuso, como objetivo general, el diseño de un modelo de gestión de la calidad para empresas de proyectos que se base en el liderazgo como valor instrumental y contribuya a adoptar la calidad como valor cultural de la organización. Se logró estructurar, mediante aproximaciones, un modelo que parte del liderazgo como valor instrumental y al influir sobre el personal a través de la gestión de los procesos y el enfoque al cliente contribuye a que la calidad se adopte como valor de la cultura empresarial.

Los autores del cuarto artículo plantean que existe un insuficiente conocimiento y aplicación del benchmarking en función de la adaptación de buenas prácticas para mejorar la gestión del desempeño en el servicio de restaurante del sector turístico cubano. En este sentido el objetivo del artículo consiste en exponer la propuesta de un modelo benchmarking diseñado para el mejoramiento continuo en la gestión del desempeño de las instalaciones que conforman el servicio de restaurante de la Sucursal Extrahotelera Palmares S.A. Santiago de Cuba en la identificación de ventajas competitivas.

El modelo propuesto, constituye en sí una novedad científica. La combinación de las categorías de benchmarking con técnicas de diagnóstico y valoración estratégicas, permite la identificación y aplicación

de buenas prácticas inspiradoras. Utilizando la estructura de la cadena de suministros como una filosofía de gestión, propicia comportamiento integrado, informaciones, integración de procesos y sociedades de largo plazo. También se incorporan nuevos enfoques de conocimiento de gestión del desempeño organizacional.

Acerca del desempeño empresarial sostenible y su enfoque multidimensional se encarga el quinto artículo. Los resultados alcanzados arrojaron que considerar el enfoque multidimensional del desempeño empresarial sostenible permite: lograr un análisis más integral de la relación de la empresa con el entorno ambiental, económico social y legal en que realiza sus actividades y disponer de la información necesaria, para que el individuo y en especial los decisores de política ganen en conocimientos sobre el entorno de la empresa, y así se sientan sensibilizados y comprometidos para actuar en aras de avanzar en esa dirección.

El autor del sexto artículo se apoya en el desarrollo de investigaciones en diferentes organizaciones de la provincia de Granma, que han tenido como objetivo analizar el proceso de empleo del tiempo de trabajo por parte de los directivos. En su desarrollo se refieren varios de los problemas existentes con el empleo de este recurso y se parte de la afirmación de la existencia de un vínculo esencial entre el ejercicio de la dirección y la solución de dilemas. Se expone un enfoque metodológico que puede ayudar a optimizar el empleo de este recurso por los directivos, el cual sustenta la existencia de dos dilemas a resolver favorablemente por éstos: uno relativo a la eficacia y otro a la eficiencia.

Por último, el séptimo artículo, el cual tiene como objetivo evaluar el nivel de compromiso de las empresas socialmente responsable y su impacto en el modelo de negocios de su organización, constituye una *Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública (GESEMAP 2010)*. De acuerdo con el estudio el principal impacto de la responsabilidad social es la concientización de las empresas con la sociedad, sus colaboradores y el medio ambiente, generando un compromiso que redundará en un beneficio mutuo. A partir de esta consideración los aspectos observados son: (1) la estructura del modelo de negocios modificando sus procesos internos; (2) el presupuesto de la organización, asignado a actividades o acciones que emprendan de RS; y (3) la generación de valor, obteniendo los siguientes indicadores: Incremento en las utilidades, Imagen corporativa, fidelidad del cliente y mayor penetración en el mercado en el que se desarrollan.

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

El Editor