

***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 2, Abril-Mayo-Junio, 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. 2. Abril-Mayo-Junio, 2010***

- 4**        **COMENTARIO EDITORIAL**  
*El Editor*
- 6**        **EL DIAGNÓSTICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN DE CUADROS EN LOS CONSEJOS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL. SU PERTINENCIA EN EL DESARROLLO LOCAL**  
*José E. Pérez Ávila, Eriberto Bauzá Vázquez, Enrique Marañón Rodríguez y Ana A. Bello Rodríguez*
- 20**       **CONSULTORÍA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS CUBANAS: UN BALANCE PRELIMINAR**  
*Humberto Blanco Rosales*
- 31**       **LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE COOPERATIVAS EN CUBA: FÓRMULA PARA EL ÉXITO**  
*Angie Fernández Lorenzo y Claudio Alberto Rivera Rodríguez*
- 43**       **PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN INSTITUCIONES BANCARIAS DE VILLA CLARA**  
*Noyla Machado Noa, Aylén Milián Díaz y Gislena Mesa Contreras*
- 56**       **METODOLOGÍA PARA INTRODUCIR LA GESTIÓN POR PROCESO EN EL SERVICIO CIRUGÍA GENERAL DEL HOSPITAL PEDIÁTRICO UNIVERSITARIO JUAN MANUEL MÁRQUEZ**  
*Maylin Jardines Ochoa y Maritza Hernández Torres*
- 71**       **UNA HERRAMIENTA PARA PROMOVER LA CONFIANZA Y EL MUTUO CONOCIMIENTO EN LOS COLECTIVOS DE TRABAJO**  
*Esperanza Carballal del Río y Francisco Rodríguez González*
- 79**       **NORMAS PARA PUBLICAR EN LOS FOLLETOS GERENCIALES**

### Comentario Editorial

---

El segundo número del 2010 consta de 6 artículos, los cuales abordan de forma general el diagnóstico del proceso de implantación de las estrategias de capacitación de cuadros en los Consejos de Administración Municipal, las experiencias sobre las consultorías, así como un modelo de gestión de cooperativas en nuestro país.

Además, se incluye el perfeccionamiento de la gestión en las instituciones bancarias de Villa Clara, la implementación de sistemas de gestión enfocados a procesos y la experiencia en la aplicación de una herramienta destinada a promover la confianza y el mutuo conocimiento en los colectivos de trabajo.

De forma particular, en el artículo uno se presenta un procedimiento metodológico para el diagnóstico del proceso de implantación de las estrategias de capacitación de cuadros en los Consejos de Administración Municipal presentado por profesores de la Universidad de Las Tunas. El mismo tiene como propósito detectar las insuficiencias presentes la preparación y superación de cuadros y de esta forma contribuir al perfeccionamiento del trabajo vinculado a su formación y de la reserva de cuadros, dado su papel en el desarrollo local.

Se diseña el procedimiento y se fundamenta metodológicamente para su comprensión, apoyado en un conjunto de técnicas e instrumentos que sustentan la aplicación y los resultados que se obtienen; lo que permitirá a la dirección de los Consejos de la Administración Municipal adoptar las medidas pertinentes y obtener mejores resultados socioeconómicos.

En el artículo número dos se realiza una valoración de las experiencias acumuladas por el autor y otros profesores del equipo de Consultoría del Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de la Habana sobre las intervenciones consultivas relacionadas con los procesos estratégicos en las empresas, principalmente en lo relativo a la planeación estratégica.

Sobre el movimiento cooperativo se encarga el tercer artículo, donde sus autores plantean que desde su surgimiento este ha promovido una organización cercana al altruismo, la solidaridad, el beneficio mutuo y otros valores que defienden al hombre en el marco de las relaciones económicas. Desde hace algunos años, y como efecto de una creciente globalización neoliberal, el movimiento cooperativo ha derivado en muchos casos en simples empresas que persiguen el lucro y obvian los principios estatuarios que les originaron.

También muestra la falsa creencia de que el modelo de gestión de cooperativas es, *per se*, ineficiente. A ello se suma la creencia generalizada entre los propios gerentes de estas organizaciones de que resulta imposible hacer converger la organización cooperativa con la empresa, estableciendo distancias, en ocasiones insalvables, entre la arista económica o empresarial y la social. Se realiza un análisis de la empresa cooperativa y sus potencialidades, en las condiciones actuales de desarrollo de la disciplina científica de administración, con el objetivo de desarrollar un modelo de gestión empresarial exitoso, particularmente en el caso cubano.

El cuarto artículo se adentra en el sector bancario siendo una fuente fundamental para el desarrollo de la economía nacional y/o territorial y la satisfacción de las demandas sociales del pueblo cubano. Para ello, requiere directivos preparados y capaces de conducir a los colectivos laborales al logro de metas superiores con eficiencia, eficacia y efectividad en cada una de las operaciones que en él se realicen. Sobre esa base se desarrolla la investigación cuyo objetivo es perfeccionar el sistema de gestión en las instituciones de Villa Clara, en los niveles estratégicos, tácticos y operativos; en aras de incrementar su eficiencia, eficacia y efectividad en el territorio. Con aplicación, se logra a través del diagnóstico permanente la identificación de puntos clave para el perfeccionamiento de la gestión, las propuestas de mejora y la evaluación de su impacto.

En el panorama empresarial moderno es indispensable para las organizaciones, independientemente del tipo de producción o servicio que ofrece, tamaño y misión social, la realización de actividades de manera eficiente y eficaz, condiciones no suficientes, pero sí necesarias para lograr mantenerse. Sin embargo, en la actualidad existe una fuerte tendencia y convencimiento de que la vía para alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia, así como un reconocimiento dentro del entorno por la calidad de su producto o servicio se realiza mediante la implementación de sistemas de gestión *enfocados a procesos* constituyendo este el tema analizado en el quinto artículo.

Se presenta una metodología para introducir el enfoque por proceso en la Gestión Hospitalaria, con variables específicas que caracterizan el sector de la salud cubano, implementando dicho enfoque en el Hospital Pediátrico Universitario “Juan Manuel Márquez”.

El sexto y último artículo comparte la experiencia en la aplicación de una herramienta destinada a facilitar el autoconocimiento y la reflexión sobre sí mismo y sobre los demás integrantes de un colectivo de trabajo, en este caso la “Ventana de Johari”, utilizada en el marco de una acción de consultoría sobre comportamiento organizacional. La aplicación de la herramienta en cuestión estuvo dirigida a ampliar el área pública en la comunicación de cada integrante del equipo, con el propósito de crear las bases necesarias para la construcción de un ambiente de confianza e integración en los colectivos de trabajo de la entidad en la cual se realizó la acción.

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

*El Editor*