

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 3, Julio-Agosto-Septiembre, 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*

4	COMENTARIO EDITORIAL <i>El Editor</i>
6	CONTRIBUCION A LA GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS. EAPLICACION EN EMPRESAS CUBANAS Y VENEZOLANAS <i>Alberto Medina León, Dianelys Nogueira Rivera, Arialys Hernández Nariño y María de los Ángeles Linares Borrell</i>
14	CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS <i>María Elena Albert Díaz, Tamara Fernández Lima y María del Carmen Armenteros Acosta</i>
21	LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL Y SU MONITOREO EN EMPRESAS CUBANAS DE PROYECTOS. EXPERIENCIAS POSITIVAS EN LAS PROVINCIAS CENTRALES <i>Tania Pérez Contino, Rafael Ramos Gómez y Armando Cuesta Santos</i>
31	LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DENTRO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO <i>Jorge Gómez Hernández, Julio Alberto del Río del Toro, Lisandra Socorro Martínez y Oscar Mederos</i>
40	LA CAPACITACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO, EL USO DE LAS TICs Y EL DIRECTIVO COMO ENTRENADOR. APROXIMACIÓN A UNA EXPERIENCIA <i>Mayra Castañeda Calzadilla</i>
54	ADAPTACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS ANTE LAS ACCIONES DE LA MULTICULTURALIDAD Y LA GLOBALIZACIÓN <i>Adolfo R. Rodríguez Santoyo, Germán Rodríguez Frías y Carmen Castrejón Mata</i>
62	GÉNERO Y EMPODERAMIENTO DE LA MUJER: UNA ESTRATEGIA PARA LOS PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL <i>Raiza Trapote Fernández e Iris González Torres</i>
77	NORMAS PARA PUBLICAR EN LOS FOLLETOS GERENCIALES

Comentario Editorial

El tercer número del 2010 consta de 7 artículos, estos refieren de forma general la gestión por procesos, el cuadro de mando integral para la gestión, la medición del capital intelectual. Además, la evaluación del desempeño, la capacitación en el puesto de trabajo y el uso de las TICs. Se incluye un artículo de profesores de la Universidad de Guanajuato relacionado con los problemas de las PyMES en el entorno mexicano y una ponencia presentada en el VII Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública GESEMAP 2010, con el tema de género y empoderamiento de la mujer.

Respecto al artículo uno, se plantea que la gestión por procesos cobra mayor importancia e impacto mundial cada día, fundamentado en el hecho de que la efectividad de una organización se sustenta en la eficiencia, eficacia y efectividad de sus procesos.

El trabajo recoge la aplicación de un conjunto de herramientas para la gestión y mejora de los procesos empresariales enfocadas, fundamentalmente, en la disminución de las actividades que no aportan valor añadido y el componente humano. De igual manera, se establecen criterios para la formalización de la documentación de los procesos de manera de hacer más viable su mejora continua. Como resultados del trabajo, se muestran aplicaciones realizadas en diferentes sectores del territorio matancero y en Venezuela.

Por su parte, en el segundo artículo, se aborda la gestión de los recursos humanos con un enfoque estratégico lo cual se ha convertido en una demanda del entorno empresarial. De ahí que el problema, para el gestor de los recursos humanos, sea encontrar el modo de vincular este tipo de gestión con la estrategia y la visión de las organizaciones. El trabajo propone realizar esta alineación utilizando el Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica. Se define un Mapa Genérico del Cuadro de Mando Integral de la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos que sirve de base para realizar el Diagnóstico Inicial de la Gestión de los Recursos Humanos.

A la medición del capital intelectual y su monitoreo en empresas cubanas se dedica el tercer artículo, el cual comparte los principales resultados derivados de la investigación desarrollada en aras de diseñar una herramienta que permitiera medir el capital intelectual en empresas de proyectos, y tomar las medidas necesarias para adecuar las políticas de gestión empresarial con un enfoque proactivo y estratégico hacia el desarrollo de soluciones que le permitan tomar decisiones efectivas, generadoras de ventajas competitivas.

En su contenido, el trabajo presenta un análisis crítico de los principales modelos existentes para la medición y gestión del capital intelectual, evidenciando las carencias y fortalezas de los mismos. En un segundo momento se describe el modelo y procedimiento utilizado para la medición de los intangibles en empresas de proyectos de la región central, con su respectivo sistema de control que garantice el aprendizaje continuo de la herramienta. Por último, se muestran y comentan los principales resultados obtenidos con la aplicación en nueve empresas de proyectos de la región central.

El cuarto artículo se adentra en el complejo mundo de la evaluación del desempeño dentro de la gestión del conocimiento. Se plantea que cualquier persona que trabaja en una empresa siempre ha sido evaluada por su superior de forma anárquica e informal. Por lo tanto y dado que la experiencia demuestra que esa valoración se realiza inevitablemente y puede repercutir en promociones, incentivos o estimulaciones la tendencia dentro del mundo empresarial lleva a formalizar la evaluación de los trabajadores.

Dentro del marco de la gestión del conocimiento, se dispuso en la AEI UCM-BYBAT la realización de este tipo de evaluación a través de la herramienta "Entrevista de Apreciación Anual" aportada por la parte extranjera para permitir homogeneizar y objetivizar la actuación de los trabajadores dentro de la empresa.

Con la aplicación de esta herramienta se ha logrado establecer un procedimiento para la evaluación del

desempeño de sus trabajadores cumpliendo de esta manera con el Decreto 281: Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, ayudar a la Dirección en la toma de decisiones en el momento de seleccionar a un trabajador para ocupar otro puesto o desempeñar una tarea, preparar a la empresa para la aplicación de la NC 3000 y sobre todo crear una cultura de la evaluación en toda la empresa.

La relación entre la capacitación en el puesto de trabajo, el uso de las TICs y el directivo como entrenador quedan expresadas en el quinto artículo. Se muestra una experiencia innovativa en la diseminación del conocimiento, en aras de encontrar solución a una acuciante necesidad de capacitar personas para el desempeño de importantes labores en la actividad comercial que realiza CIMEX.

Se aborda el diseño, ejecución y evaluación del impacto de un paquete informativo para la capacitación continua en el puesto de labor de los trabajadores de los servicentros que gestiona CIMEX. Es un acercamiento a una manera de diseminar el conocimiento y contribuir a mejores resultados económicos y sociales. Constituye una experiencia que combina los presupuestos de la capacitación de adultos, con la utilización de las bondades de las tecnologías de la información y la comunicación para encontrar soluciones creativas a problemas provocados por insuficiente preparación en la actividad.

En el sexto artículo se plantean aspectos relacionados con la competitividad, problemas de las PyMES y marketing retail en el entorno de las empresas mexicanas, proponiendo un conjunto de herramientas de marketing que pudieran hacer competitivas a las pequeñas empresas. Como resultado inmediato de la globalización, las empresas medianas, pequeñas y micros, se enfrentaron a una crisis, resultado de la desventaja entre ellas y las nuevas propuestas comerciales.

Anterior a la globalización los clientes acudían a las tiendas y a los talleres tradicionales para subsanar las necesidades y lo hacían, tal vez con un poco de espera y algunos ajustes, en la actualidad simplemente se acude a los departamentos especializados y éstos solucionan el problema de inmediato, incluso asesoran, presentan un conjunto impresionante de alternativas y, además, proporcionan garantía. Ante esta competencia las pequeñas empresas se sienten en estado de indefensión.

Al tema de género y empoderamiento de la mujer y su relación con la estrategia para los proyectos de desarrollo local se encarga el séptimo artículo. El objetivo que se persigue es proponer una estrategia que mida el impacto del enfoque de género en los proyectos de desarrollo local, por tanto se podrá valorar la contribución al empoderamiento de la mujer mediante los proyectos de desarrollo. Se insiste que la crisis económica en el ámbito internacional ha provocado el deterioro en las condiciones de vida entre los países y al interior de ellos. Dicha situación se ha manifestado con igual intensidad en los grupos de individuos y los más perjudicados han sido los denominados “grupos vulnerables”, dentro de los cuales se encuentra la mujer.

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

El Editor