

## PERSPECTIVAS Y HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN

### PERSPECTIVES AND MANAGEMENT TOOLS

Mercedes Delgado Fernández  <https://orcid.org/0000-0003-2556-1712>

Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG), La Habana, Cuba

Contacto del editor: [mercedes@esceg.cu](mailto:mercedes@esceg.cu); [mdelgado171064@gmail.com](mailto:mdelgado171064@gmail.com)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8265997>

El primer número del séptimo volumen de 2023 de la Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial aborda diversas perspectivas y herramientas de la gestión. Conforman el número artículos originales y de revisión, con autores de Cuba, México, Mongolia y Alemania. Los artículos originales abordan temas relacionados con: diagnósticos empresariales, sistema integrado de gestión de la calidad, industria 4.0, rediseño organizacional, gestión del capital humano, economía circular, ergonomía y organización del trabajo. Los de revisión están referidos con la comunicación social y la gestión organizacional.

Dos artículos están referidos a diagnósticos de un mismo sistema empresarial: ACINOX Comercial, que tiene la misión de promover en el mercado externo las exportaciones de productos y servicios de las empresas del sector industrial. En el artículo “Diagnóstico del desempeño de los procesos claves de ACINOX Comercial: herramienta para la dirección empresarial”, se aplican diferentes métodos de gestión para identificar las brechas en el desempeño de los procesos claves, como la matriz DAFO cuantitativa (Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas) que permite determinar las estrategias a seguir en el proceso de toma de decisiones. Queda evidenciado en este artículo el estrecho vínculo entre la gestión estratégica y el análisis de procesos como una prioridad en la dirección,<sup>1</sup> así como la investigación de mercado, la capacitación y el desarrollo de competencias,<sup>2,3</sup> como una vía para la exportación de productos y servicios innovadores.<sup>4</sup>

El otro artículo titulado “Diagnóstico del proceso de importación de la empresa ACINOX Comercial basado en el enfoque de rediseño organizacional”, tiene como objetivo aumentar la efectividad del proceso clave de importación. Se aborda como perspectiva de gestión la integración de los procesos,<sup>5,6,7</sup> cambios de estructura, actualización de procedimientos y compra de software. Entre las herramientas que se utilizan se encuentran el análisis del mapa de procesos<sup>8,9</sup> y la evaluación del nivel de integración de los procesos.<sup>6,10</sup>

La gestión integrada de la calidad se aborda a profundidad en el artículo “Manual de Procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad por procesos en una universidad”. La adopción la norma ISO 9001:2015,<sup>11</sup> el Control Interno<sup>12,13</sup> y los requisitos de la Junta de Acreditación Nacional<sup>14,15</sup> constituyen una estrategia adoptada por la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG) para el cumplimiento de su misión. Entre las herramientas de gestión se destacan el diagnóstico integral con enfoque a procesos integrado con los riesgos<sup>8,11,16</sup> y la innovación,<sup>4,17,18,19</sup> el diseño del Manual de procedimientos en base al ciclo de Deming,<sup>8,11,20</sup> al cumplimiento de las normativas y requerimientos, la alineación a los objetivos estratégicos<sup>21</sup> e indicadores, soportados en un Cuadro de Mando Integral.<sup>22,23,24</sup>

Otro artículo original aborda la tendencia que a nivel global se evidencia con una acelerada adopción de las tecnologías digitales, lo cual tuvo un incremento importante a raíz de la pandemia COVID-19.<sup>25</sup> Las tecnologías digitales como la fabricación aditiva, los sensores inteligentes, los sistemas ciberfísicos, las interfaces hombre-máquina avanzadas, los análisis de Big Data y la inteligencia artificial, resultan clave en el desarrollo de la Industria 4.0, al permitir a las industrias obtener beneficios técnicos y económicos a través de procesos más rápidos, flexibles y eficientes para la producción de bienes de mayor calidad y a costos reducidos.<sup>26</sup> Sin embargo, estos nuevos patrones de competitividad están mayormente concentrados en unas pocas economías desarrolladas, por eso es meritoria la contribución de este artículo titulada “Recomendaciones para elevar el nivel aborda la evaluación de Industria 4.0 en Mongolia”. Es una investigación que, desde una perspectiva multidimensional, evalúa la situación de este país asiático en vías de desarrollo para enfrentar el nuevo paradigma de la Cuarta Revolución Industrial. Para ello emplea una metodología propuesta por Tripathi & Gupta denominada GRAMI4.0.<sup>27</sup> Las recomendaciones aportadas, basadas en los hallazgos del estudio y en la evaluación de una matriz DAFO, pueden ayudar a los esfuerzos de Mongolia en la adopción de la Industria 4.0 y ser una referencia para otros países subdesarrollados con similares condiciones.

El artículo “Modelo de Gestión de Capital Humano orientado a la innovación” aplica la Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (Diagnóstico, Proyección y Control) del Dr. Cs. Armando Cuesta Santos<sup>28,29</sup> en la empresa cubana Movitel. Queda evidenciada la importancia de la estrategia<sup>1,5</sup> y la gestión por competencias<sup>3</sup> laborales para la selección, formación y evaluación del desempeño,<sup>2,29,30</sup> la generación de nuevos ingresos y la capacidad innovadora de la empresa.<sup>4,31,32</sup> Entre las herramientas utilizadas se reiteran la matriz DAFO, el diagrama causa efecto,<sup>4,17,33</sup> además del Modelado y Notación de Procesos de Negocio.

El artículo “Generación de capacidades en economía circular en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la Ingeniería Industrial” propone actividades educativas para estudiantes de Ingeniería Industrial, orientadas a generar capacidades en economía circular, tanto para su vida académica, social y/o profesional. También contribuye a elevar el conocimiento en la economía circular, sus principios y estrategias circulares, las competencias y capacidades profesionales requeridas para el tránsito circular, así como el proceso de enseñanza-aprendizaje activo con actividades educativas dinámicas y el rol de la educación en la transición de modelos de producción y consumo lineales, a circulares. Empresas con una sólida capacidad de análisis empresarial tienen una mayor capacidad de orquestación de recursos y una mayor capacidad para sobresalir en la economía circular.<sup>34</sup> En la literatura se destaca la importancia del enfoque holístico para el análisis empresarial al aprovechar los datos y el análisis hacia una economía circular digital más eficiente y efectiva con una economía circular inteligente.<sup>35</sup>

El artículo “Valoración del comportamiento de indicadores de carga mental de trabajo en la sucursal BANDEC del municipio Martí” enfatiza en la importancia de la salud mental de los trabajadores del Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) evaluando el comportamiento de indicadores relacionados con la carga mental. Con los métodos ingenieriles aplicados se llegó a identificar elevados niveles de fatiga mental en el negociador de documentos, así como la utilidad de la investigación en el ámbito organizacional para mejorar las condiciones laborales y elevar la productividad, siendo la seguridad y salud del trabajo uno de los procesos clave de la gestión del capital humano.<sup>2,28,29</sup>

La organización del trabajo como otro proceso clave de la gestión del capital humano<sup>2,27,28</sup> se aborda a profundidad en el artículo “Aplicación de una guía metodológica para el estudio de organización del trabajo en la UEB servicios mineros”. Entre las herramientas empleadas se encuentran el diagrama causa-efecto,<sup>4</sup> diagrama de representación de procesos (OTIDA),<sup>2</sup> así como la utilización de programas informáticos.

El artículo de revisión “Gestión del proceso de comunicación social. Práctica profesional ineludible en la conducción de la sociedad cubana contemporánea” destaca la necesidad de una concepción estratégica y gestionada de manera consciente e integradora de todos sus componentes y acciones para lograr una visión asertiva y productiva, por su elevada complejidad.<sup>36</sup> Particular incidencia tiene en los procesos de toma de decisiones y dirección gubernamentales, y en Cuba, constituye uno de los pilares de la gestión de gobierno.<sup>37</sup>

El segundo artículo de revisión, titulado “Metamorfosis de la gestión organizacional bajo una perspectiva crítica” analiza la evolución de las teorías organizacionales en los últimos setenta años, mediante un análisis teórico documental en bases de datos internacionales. Destacan las primeras etapas orientados a la eficiencia que le dio paso al holístico<sup>4,17,20</sup> que considera relevante el enfoque estratégico<sup>1,38,39</sup> con los elementos externos de la organización y en tercer lugar aparece el contexto interorganizacional que posiciona al trabajador con sus competencias<sup>3,28,30,40</sup> como un pilar básico para el crecimiento organizacional<sup>2,28,29,41</sup> y la innovación.<sup>2,30,31</sup> Como conclusión destaca la necesidad de gestionar las organizaciones con flexibilidad y dinámica,<sup>42</sup> teniendo en cuenta los factores exógenos y endógenos y la integración balanceada de los diferentes enfoques.

### Referencias bibliográficas

1. Anaya M, Delgado M, Garrigó L. Estrategia competitiva para el grupo empresarial de la industria alimentaria de Cuba. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2018; 2(1): 82–97. [consultado 21 febrero 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/34>
2. Cuesta A, Linares MA, Fleitas S, Delgado M. Gestión del Capital Humano. En: Delgado M, Coordinador. *Temas de Gestión Empresarial*. Vol. IV. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela;168 p. [Consultado 21 febrero 2023] Disponible en: <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/read/17/pdf>
3. Delgado M, Muriel J, Polo JC, Padilla D. Perfil de competencias de los directivos en Cuba y su aplicación en la agricultura. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2022; 6(1): e194. [Consultado 22 febrero 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/194>

4. Delgado M. Innovación Empresarial. En: Delgado M, Coordinador académico. Temas de Gestión Empresarial. Vol. II. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017. p. 117. [Consultado 23 febrero 2023] Disponible en: <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/book/14>
5. Portuondo A. Dirección empresarial. En: Delgado M (Coordinador académico). Temas de Gestión Empresarial. Volumen I. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017. p. 156 [consultado 21 febrero 2023] Disponible en: <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/read/19/pdf>
6. Malleuve A, Alfonso D, Basnueva W, Legrá D. Análisis teórico de modelos de dirección estratégica e integración del sistema de dirección de la empresa. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2019; 3(2): 167–176 [consultado 1 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/81>
7. Medina A, Nogueira D, El Assafiri Y, Medina YE, Hernández A. De la documentación de procesos a su mejora y gestión. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2020;4(2), 206–224. [Consultado 5 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/130>
8. Michelena ES, Isaac CL, Delgado M, González A, Díaz S. Gestión Integrada Calidad y Medioambiente. En: Delgado M, Coordinador académico. Temas de Gestión Empresarial. Vol. V. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017. p. 3-94. [Consultado 5 marzo 2023] Disponible en: <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/read/16/pdf>
9. Delgado M, Vallín A, Bolaño Y, Cordovés D, Antúnez V, Busutil Y. Gestión integrada calidad, medio ambiente, seguridad y salud del trabajo en la industria biofarmacéutica, Nueva Empresa. Revista Cubana de Gestión Empresarial, 2009;5(1):18-21.
10. Alfonso D. Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa [Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Técnicas]. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría; 2007.
11. ONN. Norma Cubana NC ISO 9001:2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. (Traducción certificada). 5ta edición. La Habana: Oficina Nacional de Normalización (ONN); 2015.
12. CGR. Resolución No. 60 de la Contraloría General de la República. Gaceta Oficial de Cuba. No. 13 Extraordinaria; Año: 2011, 1 de marzo; 2011. [consultado 2 marzo 2023] Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-13-extraordinaria-de-2011>
13. CGR. Guía de Autocontrol General Actualizada para la Actividad Presupuestada: Componente «Ambiente De Control»; Componente «Actividades de Control» y Componente «Información y Comunicación». Contraloría General de la República (CGR); 2021. [consultado 2 marzo 2023] Disponible en: <https://www.contraloria.gob.cu/index.php/auditoria-estrategica>
14. MES. Resolución 150 del Ministerio de Educación Superior, de fecha 26 de diciembre de 2018. “Reglamento del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES)” Publicada en la Gaceta Oficial de Cuba (GOC-2019-91-O2), Número: 154; 2018. [Consultado 5 abril 2023] Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-2-ordinaria-de-2019>
15. Noda M. Evaluación de la Calidad y su Acreditación en Cuba: Actualidad y Retos en el Contexto de la Agenda Educativa 2030. Revista Educación Superior y Sociedad. 2017;22(25): 87-108. [Consultado 2 marzo 2023] Disponible en: <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/34>
16. Peña D, Delgado M. Procedimiento para la evaluación integrada del desempeño de una universidad de posgrado. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2020; 4 (1): 106-121 [Consultado 3 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/105/209>

17. Delgado M. Enfoque y métodos para la innovación en la administración pública y empresarial. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2019;3 (2): 141-153. [consultado 3 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/79>
18. Delgado M, Pino JL, Solís FM, Barea R. Perspectiva analítica de los indicadores de producción científica e innovación. En: M Albornoz, L Plaza. *Agenda 2011: Temas e indicadores de ciencia y tecnología*. Buenos Aires: Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT); 2011. pp. 119-138. [Consultado 2 abril 2023] Disponible en: [http://www.ricyt.org/wp-content/uploads/2012/01/www.ricyt.org\\_files\\_Capitulo-2.pdf](http://www.ricyt.org/wp-content/uploads/2012/01/www.ricyt.org_files_Capitulo-2.pdf)
19. Delgado M. Proyectos de innovación en Administración Pública y Empresarial en Cuba. *Folletos Gerenciales*. 2018; 22 (2): 71-84. [Consultado 2 abril 2023] Disponible en: <http://folletosg.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/download/89/104>.
20. Díaz-Canel MM, Delgado M. Modelo de gestión de gobierno orientado a la innovación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2020; 4(3): 300-321. [Consultado 3 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/141>.
21. Garrigó LM, Delgado M. Un enfoque prospectivo en torno al desarrollo de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno hacia el año 2021. 2017; I (1): 17-28. [consultado 8 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/3>
22. Kaplan RS, Norton DM. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*. 1996; 39: 53-79. [Consultado 8 marzo 2023] Disponible en: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=3294>.
23. Kaplan RS. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 2001; 11 (3): 353-370. [Consultado 8 marzo 2023] Disponible en: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8892>
24. Díaz-Canel M, Delgado M. Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral del Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación para la COVID-19. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 2021;5(2), e164. [consultado 8 marzo 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5453120>
25. Fernández T. Influencia de la pandemia COVID-19 en la aceleración de la transformación digital. *Revista Cubana de transformación digital*. 2020;1(3). [Consultado 25 abril 2023] Disponible en <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/116/44>
26. Delgado T. Transformación digital empresarial: modelos y mecanismos para su adopción. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 2021;2(2). [Consultado 25 abril 2023] Disponible en: <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/131>
27. Tripathi SM, Gupta A holistic model for Global Industry 4.0 readiness assessment. *Benchmarking: An International Journal*, 2021; 28(10): 3006-3039. [Consultado 25 abril 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.1108/bij-07-2020-0354>
28. Cuesta A. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. (dos tomos). 3era edición corregida y ampliada. La Habana: Editorial Universitaria “Félix Varela”; 2010.
29. Cuesta A. Tecnología de gestión de recursos humanos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*. 2019; 9 (3) [consultado 25 marzo 2023] Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/699>.
30. Cuesta A, Delgado M, Fleitas S, Linares MA. Optimización del capital humano por innovación en procesos de gestión humana y del conocimiento. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*. 2023; 13 (1) [consultado 25 marzo 2023] Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/1287/1706>



31. Cuesta A. Innovación y optimización de plantillas. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 2020; 4(1): 21–35. [consultado 25 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/101.15>.
32. ONN. ISO 56002: 2019. Innovation management — Innovation management system — Guidance, adoptada como Norma Nacional idéntica con la referencia NC-ISO 14034: 2019. Traducción certificada, La Habana: Oficina Nacional de Normalización (ONN); 2020.
33. Delgado M. Proyectos de innovación en Administración Pública y Empresarial en Cuba. *Folletos Gerenciales*. 2018; 22 (2): 71-84. [Consultado 25 marzo 2023] Disponible en: <http://folletosg.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/download/89/104>
34. Bag S, Dhamija P, Bryde DJ, Singh RK. Effect of eco-innovation on green supply chain management, circular economy capability, and performance of small and medium enterprises, *Journal of Business Research*, 2022; 141: 60-72. [Consulted 27 abril 2023] Available in: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.011>.
35. Kristoffersen E, Mikalef P, Blomsma F, Li J. Towards a business analytics capability for the circular economy, *Technological Forecasting and Social Change*, 2021; 171. [Consulted 27 abril 2023] Available in: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120957>.
36. Martín M. *Teoría de la Comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill; 2007.
37. Díaz-Canel M. Gestión de Gobierno basada en ciencia e innovación: avances y desafíos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*. 2022; 12 (2): e1235. [Consultado 27 abril 2023] Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/e1235>
38. Porter ME. *Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA; 1991.
39. Munive-Hernandez EJ, Dewhurst FW, Pritchard MC, Barber KD. (2004), Modelling the strategy management process: An initial BPM approach. *Business Process Management Journal*, 2004;10 (6): 691-711. [Consultado 27 abril 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.1108/14637150410567884>
40. Cuesta A. *Gestión del talento humano del conocimiento*. 2a ed. Bogotá: ECOE Ediciones; 2017.
41. Chiavenato I. *Administración de recursos humanos (El capital humano de las organizaciones)*. 8ª ed. México: McGraw-Hill; 2011.
42. Bogers M, Chesbrough H, Heaton S, Teece DJ. Strategic Management of Open Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. *California Management Review*, 2019;62(1):77–94. [Consultado 27 abril 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.1177/0008125619885150>