Revista
El Directivo al Día
DAD El Directivo al Día

REVISTA TRIMESTRAL / VOL. XXI / NO. 3, 2022 / ISSN: 1813-3231 / RNPS: 2069

El Directivo al Día" es una revista especializada en temas de Gestión Organizacional, publicada por el Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET) de Villa Clara desde abril de 2001. Su objetivo es hacer llegar artículos científico-técnicos e informaciones de interés a directivos de organizaciones, a fin de lograr un nivel adecuado de actualización en los mismos.

La revista ofrece la oportunidad de publicar el resultado de sus investigaciones, para lo cual es necesario ponerse en contacto con la editora, MSc. Neisy Milagros Arias Santana. Para emitir sugerencias contáctenos en:

CIGET Villa Clara. Marta Abreu No. 55 e/ Villuendas y Juan Bruno Zayas, Santa Clara, Villa Clara, CP. 50100/ Teléfono: 42273545/ Email: dad@ciget.vcl.cu



Revisores

Dr.Cs. Erenio González Suárez (UCLV)

Dra.C. Diana Niurka Concepción Toledo (UCLV)

Dra.C. Celia M. Riera Vázquez (UCLV)

Dra.C. Idalsis Fabré Machado (UCLV)

Dra.C. Mayra Rodríguez Ruíz (UCLV)

Dra.C. María C. Vázquez Pérez (UCLV)

Dra.C. Georgina Castro Acevedo (UCLV)

Dra.C. Juana Idania Pérez Morales (UCLV)

Dr. C. Jorge Silva Cutiño (EDU)

Dr.C. Odonel González Cabrera (CIGET)

Dra.C. Tania Cañizares Domínguez (CIGET)

Dra. C. Ania Gonzáles Rivero (CIGET)

M.Sc. Deymis Tamayo Rueda (UCLV)

Hosteada

EBSCO latindex RNPS

Consejo Editorial

Director: M.Sc. Nivys Feal Cuevas
Editor General: M.Sc. Neisy Milagros Arias Santana
Editor de Sección: M.Sc. Katia Mayuli Alonso López
Lic. Maritza Beatriz González Hevia
Diseñador: M.Sc. Neisy Milagros Arias Santana
Maquetador y Programador: Ing. Félix González Fabelo

Sumario

Influencia de las Radiaciones Ultravioletas como factor precursor del Daño Actínico Crónico Severo y el cáncer de piel en Pediatría. Págs. (2-5)

Diagnóstico del Sistema Integrado de Gestión en la UEB División Territorial de Comercialización de Combustible. Págs. 6- 15)

Percepción de dirigentes sindicales sobre prácticas asociadas a la Responsabilidad Social Empresarial Págs. (16- 35)

Diseño centrado en el usuario en el sitio web de la RedTIC, Cuba. Págs. (36-51)

Comunicación intergeneracional en las organizaciones laborales en un contexto de envejecimiento poblacional. Págs. (52-64)

La Contabilidad de Gestión: una herramienta en la toma de decisiones. Págs. (65-76)

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

Carta al Editor

Carta al Editor: Influencia de las Radiaciones Ultravioletas como factor precursor del Daño Actínico Crónico Severo y el cáncer de piel en Pediatría/ Influence of Ultraviolet Radiation as an antecedent factor of Severe Chronic Actinic Damage and skin cancer in Pediatrics

Sr editor,

Le escribo como Dermatólogo del Hospital Provincial Pediátrico Universitario José Luis Miranda en el Municipio de Santa Clara, Provincia Villa Clara; debido al aumento de la prevalencia e incidencia de las lesiones cutáneas premalignas o Daño Actínico Crónico (DAC) en edad pediátrica producto a la exposición indiscriminada a la luz, ya sea natural (solar) o artificial (lámparas artificiales) en la Provincia de Villa Clara. El DAC severo representa el principal factor junto al fototipo I-II de piel (personas con poca capacidad para el bronceado y aparición de quemaduras solares) del cáncer de piel infantil, sobre todo si existen nevos preexistentes que incrementan la posibilidad de sufrir un melanoma maligno, que representa las tres cuartas partes de la mortalidad por cáncer cutáneo y cuyo pronóstico es desfavorable.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS) el cáncer cutáneo es el tipo de cáncer más frecuente en el mundo, y el melanoma el que más rápidamente está aumentando. El riesgo estimado de desarrollo de un carcinoma basocelular es de un 28 a un 33% y el de desarrollo de un carcinoma espinocelular es de un 7 a un 11%. Como se ha documentado en numerosos estudios epidemiológicos, el principal factor de riesgo para el cáncer de piel, especialmente el carcinoma basocelular, el carcinoma espinocelular y el melanoma, es la radiación UV y, de manera especial, la exposición temprana e intensa durante la infancia.

La radiación solar es imprescindible para que pueda existir vida en la Tierra. El sol emite luz, calor y radiación ultravioleta (RUV). La mayoría de los efectos biológicos de la luz solar sobre la piel humana se deben a las RUV, estas se dividen en RUV-A, RUV-B y RUV-C. Las RU-C son absorbidas por la capa de ozono, por tanto, recibimos directamente las RUV-A y las RUV-B.

La composición de la luz del sol natural en un día soleado es de un 90 a un 95% de UVA y de un 5 a un 10% de UVB. La radiación UVA representa un 5% de la luz solar terrestre y la UVB representa un 0,5%. Otro factor importante lo constituye la exposición mantenida a las lámparas en oficinas y centros de trabajo que, aunque en menor cuantía irradian RUV acumulativas perjudiciales a la piel humana.

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

Este tema resulta de gran importancia porque la única forma de enfrentarlo es dando a conocer la importancia de la fotoprotección entre los padres y, sobre todo, entre los niños mediante campañas educativas que incrementen el conocimiento de las medidas fotoprotectoras y que favorezcan cambios en el comportamiento respecto de la exposición solar. En esta labor educativa los dermatólogos y los pediatras ocupan un papel fundamental. Es importante conocer que la fotoprotección en el niño debe iniciarse al año de edad cuando comienzan a caminar y exponerse al sol. Una de las primeras medidas preventivas es el uso de protectores solares infantiles y protección física con ropas protectoras.

La relación de RUV-A/RUV-B que llega a la Tierra es de 20:1. La cantidad de radiación UV que llega a la superficie terrestre se modifica según diversos factores:

1. La hora del día (la mayor radiación llega entre las 11 y las 16h.
2. La estación del año (en verano llega con mayor intensidad).
3. La latitud geográfica (mayor radiación cuanto más cerca del ecuador).
4. La altitud (mayor radiación a mayor altitud).
5. Las nubes y la polución disminuyen la cantidad de radiación, y la capa de ozono (llega mayor radiación en aquellas zonas con una capa disminuida, como los polos en determinadas épocas).

Lo planteado es el resultado de una investigación en curso en la Provincia de Villa Clara, en el Hospital Provincial Pediátrico Universitario José Luis Miranda en el Municipio de Santa Clara en pacientes menores de 18 años con diagnóstico clínico de DAC y cáncer de piel ya establecido, lo cual representa en la actualidad un problema médico-social nacional y en especial en esta provincia. Considero que se debe en gran parte al desconocimiento de la familia o tutores legales, del daño que pueden producir las RUV solares o artificiales. Se trazaron los siguientes objetivos: Caracterizar el comportamiento clínico y epidemiológico del Daño Actínico Crónico Severo en menores de 18 años y evaluar el nivel de conocimientos de los padres o tutores legales sobre el daño solar de las RUV.

Se aplicaron criterios de inclusión y exclusión. La muestra fue de 102 pacientes menores de 18 años. Se cumplieron los principios éticos en la investigación y se les explicaron los objetivos del estudio y los beneficios que de él se puedan derivar.

Los pacientes fueron evaluados en la consulta externa de Dermatología Pediátrica en nuestro centro, referidos por especialistas en la Atención Primaria de Salud en Villa Clara. Es la primera

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

investigación sobre este tema que se realiza en Santa Clara por nuestro servicio. Sería ideal potenciar el conocimiento y la accesibilidad a protectores solares infantiles en Cuba.

Por lo anterior planteado surge la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las características clínicas y epidemiológicas de los pacientes con Daño Actínico Crónico atendidos en Dermatología en el Hospital Pediátrico José Luis Miranda en el año 2022?

Se aplicó un cuestionario a todos los pacientes acompañados del padre o tutor legal. La muestra estudio es de 88 pacientes. El 88% de los niños con DAC fueron del sexo masculino, entre 8 y 12 años de edad, provenientes de áreas rurales. En 8 pacientes se constató DAC severo y en 3 casos lesiones iniciales de carcinoma basocelular en zonas fotoexpuestas.

De 88 infantes en estudio, según los padres, solo el 1.8% han usado protector solar en algún momento de la vida. De los padres encuestados, el 22% tenían conocimientos sobre el DAC y la influencia de las RUV en el cáncer de piel.

Los efectos dañinos de la RUV son acumulativos e irreversibles. Unos son inmediatos, como la aparición de eritema, la IPD (*immediate pigment darkening* 'pigmentación inmediata'), la pigmentación retardada o las quemaduras solares, y otros acontecen de forma tardía, como el envejecimiento cutáneo o el aumento de riesgo de carcinogénesis, terreno donde se centra la mayoría de las investigaciones recientes.

La exposición solar intensa durante las 2 primeras décadas de vida se ha relacionado especialmente con el fotoenvejecimiento cutáneo y la formación de cáncer de piel. De esta forma, la disminución de la exposición a la radiación UV en la infancia podría potencialmente disminuir de forma significativa la incidencia del cáncer de piel tanto en la infancia como en la edad adulta.

Es bien conocido que el cáncer cutáneo comprende un proceso de iniciación, promoción y progresión. Parece que el papel de las RUV en la génesis del melanoma es más importante que en cualquier otra forma de cáncer cutáneo. Los estudios indican que tanto la radiación UVA como la UVB son causantes de la formación de melanoma.

Por tanto, se hacen llegar a la Revista Directivo al Día los principales resultados de esta investigación por su importancia médica y social en la actualidad y la carencia de estudios que traten esta temática.

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

DATOS DE LOS AUTORES

Dr. Adrian Isacc Nieto Jiménez

Especialista en primer grado en Medicina General Integral y II grado en Dermatología.

Categoría Docente: Profesor Auxiliar.

Categoría investigativa: Investigador Agregado.

Correo: adrianisacnj@gmail.com

Lic. Ivis Gómez Vera.

Licenciada en gestión de la información en salud.

Categoría Docente: Profesor Asistente.

Dra. Mayra Rodríguez Fernández.

Especialista en II grado en Pediatría.

Máster en urgencias y emergencias.

Categoría Docente: Profesor Auxiliar.

Hospital Provincial Pediátrico Universitario José Luis Miranda

Carta al Editor. Resultado del Trabajo Científico Técnico
Recibido: 15 de julio del 2022. Aprobado: 30 de julio del 2022. Publicado: 26 de septiembre del 2022
Nieto Jiménez, Adrian Isacc: Gómez Vera, Ivis; Rodríguez Fernández, Mayra. (2022) Influencia de las Radiaciones Ultravioletas como factor precursor del Daño Actínico Crónico Severo y el Cáncer de Piel en Pediatría.

REGRESAR AL SUMARIO

http://directivoaldia.villaclara.cu/

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

Artículos

Diagnóstico del Sistema Integrado de Gestión en la UEB División Territorial de Comercialización de Combustible/ Diagnosis of the Integrated Management System in the Territorial Marketing Division of Fuel EBU

Ing. Claudia Milagro Estrada Docunget,
M.Sc. Glency Yaimy Ramírez Ferreiro.

Resumen

La presente investigación responde al nuevo modelo económico social que se implementa en el país. Se realiza en la UEB División Territorial de Comercialización de Combustibles Las Tunas. Tiene como objetivo general el diseño de un procedimiento para la mejora de los procesos del Sistema Integrado de Gestión en la misma. Para cumplimentar dicho objetivo se sistematizaron los referentes teóricos de la investigación relacionados con la gestión empresarial y los sistemas integrados de gestión constatándose la importancia de estos para alcanzar la misión y las políticas de la organización a través de una estructura documental integrada. Se diagnosticó el Sistema Integrado de Gestión en la entidad, lo que permite afirmar que, aunque se ha avanzado en la integración de los sistemas, aún persisten deficiencias relacionadas con la duplicidad de la información, lo que limita el desempeño de los procesos de la organización y la satisfacción de las partes interesadas. Se diseñó el procedimiento para la mejora de los procesos del Sistema Integrado de Gestión en la UEB compuesto por cuatro etapas y 11 pasos. Se validó el procedimiento diseñado mediante criterios de especialistas mostrando resultados satisfactorios y corroborando la factibilidad de la aplicación del procedimiento. Se aplicaron métodos, del nivel teórico: histórico-lógico, análisis-síntesis, análisis de fuentes, inductivo – deductivo y sistémico – estructural; del nivel empírico: revisión de documentos, la observación en su variante de observación participante, estudio de los productos de la actividad y encuestas

Palabras clave: Gestión; Integración; Sistema.

Summary

The present research responds to the new social economic model implemented in the country. It is carried out in the EBU Territorial Division of Commercialization of Fuels in Las Tunas province. Its general objective is the design of a procedure for improving the processes of the integrated management system in it. First, to complete this objective, the theoretical referents of research related to business management and integrated management systems were systematized, confirming the importance of these to achieve the mission and policies of the organization through an integrated documentary structure. Therefore, the integrated management system in

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

the entity was diagnosed, which allows to affirm that, although progress has been made in the integration of the systems, deficiencies related to the duplicity of information have still persisted, which limits the performance of the organization's processes and the satisfaction of the interested parties. Also, the procedure was composed of four stages and eleven steps for improving the processes of the Integrated Management System designed. Finally, the procedure designed through specialist criteria showed satisfactory results. For that reason, it was validated while corroborating the feasibility of the application of the procedure. Methods of the theoretical level: historical-logical, analysis-synthesis, sources analysis, inductive-deductive and systemic-structural; of the empirical level: document review, observation in its participating observation variant, study of the products of the activity and surveys were applied.

Keywords: Integration; Management; System.

Introducción

Donde la evolución histórica de la gestión empresarial, tiene un desenvolvimiento de ideas a nivel cultural en oriente y occidente, alcanzado el desarrollo del hombre en cada uno de los sistemas sociales por lo que ha pasado (Fernández, 2005), ya que ha evolucionado la toma decisiones analizando sus cuatros funciones claves para el desarrollo de mando a nivel empresarial, como lo son: planificar, organizar, dirigir y controlar, por consiguiente una gestión y persona dinámica en el mundo empresarial en el desenvolvimiento de un entorno y mercado competitivo y productivo a una escala mundial.

La ampliación y diversificación de diferentes enfoques en la gestión empresarial ha propiciado el desarrollo de nuevas temáticas para logros y estándares en los fenómenos organizativos, con la consecución de nuevas estrategias y la utilización de recursos: humanos, producción, marketing, operaciones, economía, finanzas y contabilidad (Berreiro Fernández, Diez de Castro, Barreiro Fernández, Ruzo Sanmartín, & Lozada Pérez, 2003).

Los orígenes de la gestión empresarial comenzaron en el siglo XIX ayudándose de las ideas expresadas por Frederick Taylor. Según sus principios; la administración científica debía enfocarse en seguir un sistema donde los gerentes tenían prioridad sobre el personal. De esta forma, se podía organizar según los puestos laborales de quien tenía el liderazgo.

En este sentido, otra persona que influenció en la gestión empresarial fue Elton Mayo quien, para el año de 1932, tuvo como resultados que para aumentar la productividad se debía motivar a los empleados por medio de alicientes. Durante la década de los años 30 se comenzaron a realizar investigaciones relacionadas con el desarrollo organizativo, así como, la dinámica en grupos

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

para evaluar la eficiencia. Entre los principales teóricos que han abordado el tema internacionalmente destacan: Kurt Lewin, Peter Drucker, Frederick Herzberg y Peter Senge.

Desde finales de la década del 70, ha crecido la importancia del desarrollo científico-técnico en la economía mundial, hasta llegar a ser hoy clave para el desarrollo de los países. Al mismo tiempo los mercados financieros y de los productos han sufrido transformaciones radicales, con un incremento significativo a partir de las políticas neoliberales dictadas desde el mundo desarrollado. (Pérez Rodríguez, Y; Coutín Domínguez, A. 2005)

En Cuba el Perfeccionamiento Empresarial iniciado en 1997, motivó un cambio significativo en la eficiencia y la gestión integral de la gestión empresarial, implicando a todos los procesos y factores que la integran y considerando la empresa un sistema integrado por varios sistemas que actúan de forma integrada.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial en el país tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen.

Teniendo en cuenta que se rige por las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, tiene como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de reconocimiento social, que garanticen la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral.

En el Decreto – Ley No. 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión empresarial cubano se establece el régimen jurídico del Perfeccionamiento Empresarial y demás disposiciones complementarias que al efecto se dictan por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y en el Decreto – Ley 281 se dicta el reglamento para la implantación y consolidación del sistema.

Donde a consideración de varios autores se constata que a pesar de los esfuerzos realizados, el Perfeccionamiento Empresarial no alcanza aún los resultados esperados y aunque el sistema de dirección y gestión empresarial demanda la implantación de varios sistemas, que a su vez deben actuar como un todo integrado y todas las transformaciones que se produzcan tienen que garantizar que no se pierda la integralidad, la estabilidad y el cumplimiento de sus objetivos supremos; las empresas tienden a efectuar estos sistemas de forma independiente, ya que tienen orígenes distintos y su desarrollo ha estado condicionado por diferentes intereses y partes.

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

En correspondencia con lo anterior, resalta la necesidad de contar con los Sistemas de Gestión como mecanismo para racionalizar y organizar el trabajo, posibilitando la coordinación entre las distintas áreas implicadas y proporcionando las técnicas y metodologías adecuadas para una óptima utilización de los recursos disponibles, permitiendo el desarrollo de las actividades de la empresa a través del establecimiento de políticas y objetivos.

Ello conlleva que deban hacer un esfuerzo importante para adaptarse lo más rápidamente posible a las nuevas situaciones para seguir siendo competitivas y eficientes en los mercados en los que se desenvuelven. Así, han aparecido los nuevos enfoques de gestión sobre los que se centran los intereses empresariales, tales como la mejora continua de productos, procesos y en general de todos los sistemas, el liderazgo de directivos y mandos, la gestión por valores para el desarrollo de políticas que den respuesta a todos los grupos de interés: clientes, trabajadores, proveedores y la propia sociedad, la gestión del conocimiento o mejor dicho del capital intelectual, verdadero valor de las organizaciones en donde la información, el conocimiento y la experiencia son compartidos y están al servicio de los intereses empresariales, etc.

Existen actualmente varios modelos de gestión que las empresas están adoptando como referencias para que sus organizaciones se encaminen hacia lo que se denomina la excelencia, tales como los sistemas integrados de gestión.

Estos sistemas se han venido introduciendo basados en diferentes normas nacionales e internacionales, orientadas primeramente al aseguramiento de la calidad, posteriormente al medio ambiente y por último, aunque no menos importante que las anteriores a la seguridad y salud en el trabajo.

El desarrollo de sistemas integrados de gestión permite un notable ahorro de recursos y de esfuerzos, dado que estos sistemas presentan aspectos comunes y tienen como objeto fundamental los procesos de la organización, de tal manera se sugiere que los aspectos comunes de las normas se deben implantar de forma compartida para evitar duplicidades innecesarias y la integración de los sistemas ha de permitir una mejora del desempeño de los procesos de la organización y la satisfacción de las partes interesadas.

Actualmente las normas cubanas para los Sistemas de Gestión de la calidad están dirigidas a que las organizaciones se acerquen cada vez más a una gestión por procesos, que comparta requisitos y principios con las normas para los Sistemas de Gestión ambiental y los Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Considerando que estos sistemas coinciden en principios, enfoques, filosofías y requisitos normativos que facilitan su integración en un sistema único, es posible proponer que los mismos deben organizarse, planificarse y realizarse de forma integrada, con el objetivo de controlar y

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

mejorar la gestión empresarial y permitir a la entidad demostrar su compromiso hacia todas las partes interesadas.

En correspondencia con lo anterior y dando cumplimiento a lo planteado en la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista en el período de 2021-2026, en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se enfatiza la necesidad de perfeccionar el sistema de normalización y aseguramiento de la calidad. (PCC, 2021)
La presente investigación responde al nuevo modelo económico social que se implementa en el país. Se realiza en la División Territorial de Comercialización de Combustibles Las Tunas, integrada a la Empresa Nacional de Comercializadora de Combustible y subordinada al Ministerio de Energías y Minas. En esta se encuentra diseñado un Sistema Integrado de Gestión basado en la norma cubana (NC) ISO 9001: 2015, NC 14001: 2015 y NC 45001: 2018. Sin embargo, aunque se ha trabajado en la implementación de este sistema aún no se ha logrado su funcionamiento, pues la actividad de seguridad y salud en el trabajo se rige por la NC 18001: 2015 y los demás sistemas son tratados como funciones independientes, lo que limita el desempeño de los procesos de la organización y la satisfacción de las partes interesadas.

En este sentido se aprecia como resultado de una búsqueda e indagación preliminar en la División Territorial de Comercialización de Combustibles Las Tunas las siguientes problemáticas:

- Existencia de duplicidad de información.
- Los planes de medida para las no conformidades no tienen una trazabilidad.
- Falta de acuerdos concretos para la mejora del Sistema Integrado de Gestión y la asignación de recursos para asegurar el perfeccionamiento de los mismos.
- Se incumple el procedimiento para las auditorías internas y los programas de dichas auditorías no contemplan todos los procesos del Sistema de Gestión implantados.

Se formula como problema científico de investigación: insuficiencias en el desempeño del Sistema Integrado de Gestión en la División Territorial de Comercialización de Combustibles Las Tunas que limita la gestión empresarial en la misma.

El Objetivo general es: diagnosticar el Sistema Integrado de Gestión en la UEB División Territorial de Comercialización de Combustible Las Tunas.

El aporte práctico está dado por el diagnóstico del Sistema Integrado de Gestión en la UEB División Territorial de Comercialización de Combustible Las Tunas.

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

La significación práctica posibilita la mejora del desempeño de los procesos de la organización y la satisfacción de las partes interesadas sobre la base de los cambios necesarios para asegurar que estos logren los resultados previstos y con ello alcanzar la satisfacción de los trabajadores y clientes.

Materiales y métodos

Al realizar la consulta bibliográfica se constata que existen diversas organizaciones a nivel mundial que tienen certificado sus sistemas de gestión por las normativas internacionales. La aplicación de estos sistemas ha estandarizado un lenguaje para actividades y procesos, propiciado la eficiencia, eficacia y efectividad y el seguimiento de los procesos.

En Cuba, existe la mayor tendencia de integración de sistemas radica en los siguientes: la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, del medio ambiente y de la calidad, sin embargo, también se ha observado una disposición de integrar el sistema de control interno.

Un Sistema Integrado de Gestión (SIG) es aquel que unifica todos los componentes de la organización en un sistema coherente, que permite el cumplimiento de su propósito y misión, los cuales deben estar enfocados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas de la organización, tanto externas como internas. Para que un sistema sea integrado no basta con que estén alineados los subsistemas uno al lado del otro, sino que deben entrelazarse para formar un todo armónico (Guerra, 2007).

Otros autores lo definen como el conjunto de la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política de la empresa (González González, A.; González Rodríguez, R.A., 2008).

Resultados y discusión

Diagnóstico del Sistema Integrado de Gestión en la División Territorial de Comercialización de Combustible Las Tunas

Para la realización del diagnóstico al Sistema Integrado de Gestión en la División Territorial de Comercialización de Combustible Las Tunas se utilizaron las técnicas e instrumentos siguientes: revisión de documentos, resultados de auditorías internas, informes del consejo de dirección y encuestas a trabajadores y directivos.

Los resultados alcanzados con la revisión de documentos permiten afirmar que:

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

El Sistema Integrado de Gestión está compuesto por los Sistemas de Gestión de la Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo y Control Interno y posee la documentación requerida.

En la UEB DTCC se cuenta con el Manual Integrado, el Procedimiento para el Control de documentos y registros, Procedimiento de No Conformidades y Acciones Correctivas, Procedimiento Auditorías Internas a los Sistemas de Gestión, Procedimiento para la Revisión por la Dirección y la Política Integrada.

Existe la metodología para la integración de los sistemas de gestión implementados en la UEB DTCC, que combinan los sistemas antes mencionados según las normas cubanas (NC) ISO 9001:2015, NC ISO 14001:2015, NC ISO 45001:2018 que posibilita la reducción de las duplicidades de información, sin embargo, aún existen dificultades en su aplicación porque en ocasiones se mantienen documentos repetidos en los procesos, además no se ha logrado en su totalidad el tránsito de la NC 18000: 2015 hacia la NC ISO 45 000: 2018 Sistema de Gestión de SST.

No se ha logrado consolidar el Sistema de Seguridad Integral.

Inexistencia de un procedimiento que defina cómo ejecutar las actividades en el proceso de Aseguramiento (ATM) perteneciente al proceso de apoyo de Compra.

De los resultados de auditorías internas e informes del consejo de dirección se pudo apreciar:

- Decisiones centralizadas en la aprobación de inversiones para el mejoramiento de las facilidades operacionales.
- Dificultades de los proveedores para el cumplimiento del contrato.
- Fallas en la Comunicación Interna.
- Dificultades en los procesos tecnológicos.
- Falta de cultura económica para la toma de decisiones.
- Falta de preparación en gestión empresarial.
- Falta de preparación profesional de los trabajadores en la actividad técnica.
- No se ha logrado consolidar el Sistema de Seguridad Integral.
- Deficiencias en el Departamento de recursos humanos
- Existe hacinamiento en algunas oficinas (Contabilidad y Recursos Humanos).

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

- Falta de condiciones laborales en locales de la UEB.
- Insuficiente capacitación del personal.
- Baja percepción de riesgo por el no uso de los medios de protección individual.
- Proceso de evaluación del desempeño insuficiente.
- Resistencia a la participación en acciones de capacitación.
- Dificultades en la comunicación interna.
- Falta de capacitación y desarrollo del personal.
- Indeterminación de algunos puestos las funciones de los empleados.
- Deficiencias en el proceso de operaciones
- Impacto de hidrocarburos en el área de descarga de ferrocarril.
- Sistemas de drenajes en las bandejas de recolección del ferrocarril está obstruido.
- No existe estabilidad en la realización del comité de pérdidas.
- Inestabilidad en la fuerza laboral.
- No completamiento de los medios de protección.
- Deficiencias en Aseguramiento (proceso de Compra)
- Deficiente organización y planificación de las actividades.
- Inexistencia de un procedimiento que defina como ejecutar las actividades.
- Deficiencias en el proceso Comercial
- Dificultades en la comunicación interna.
- El sistema automatizado (Flujometría), en ocasiones presenta dificultades en su funcionamiento.
- En el combustible doméstico, dificultades con el transporte y en ocasiones mala planificación.
- Mobiliario en mal estado que afecta la postura de los técnicos (sillas).
- Deficiencias en el proceso de Transporte
- Equipos que provocan impactos de combustibles que dañan el medio ambiente fundamentalmente a la hora de realizar la carga a pesar de haber mejorado.
- Existe poca cultura de seguridad ambiental.

- Insuficientes conocimientos de los mecánicos en líneas (VW, DAF, Hyundai, Howo).

Con la implementación de los diferentes instrumentos se constató la existencia de disímiles problemáticas relacionadas con la implementación del Sistema Integrado de Gestión, por lo que se reafirma la necesidad de un procedimiento de mejora de los procesos de dicho sistema.

Conclusiones

Se sistematizan los referentes teóricos de la investigación relacionados con la gestión empresarial y los sistemas integrados de gestión constatándose la importancia de estos para alcanzar la misión y las políticas de la organización a través de una estructura documental integrada.

Con el diagnóstico del Sistema Integrado de Gestión en la UEB División Territorial de Comercialización de Combustibles Las Tunas se constata que, aunque se ha avanzado en la integración de los sistemas, aún persisten deficiencias que limitan el desempeño de los procesos de la organización y la satisfacción de las partes interesadas.

Recomendaciones

Socializar los resultados obtenidos para la mejora de los procesos del Sistema integrado de gestión en la UEB División Territorial de Comercialización de Combustibles Las Tunas.

Referencias Bibliográficas

Berreiro Fernández, J., Diez de Castro, J., Barreiro Fernández, B., Ruzo Sanmartín, E., y Lozada Pérez, F. (2003). Gestión científica empresarial. Coruña: Netbiblo.

Fernández, M. (2005). Introducción a la gestión empresarial. Valencia: Universidad Politécnico Valencia.

Guerra, (2007). Integrar los distintos sistemas de gestión es una necesidad del propio desarrollo. *Revista Normalización*. ISSN: 0138-8118, No. 2 La Habana.

González González, A.; González Rodríguez, R.A. (2008). Diseño de un sistema de gestión de la calidad con un enfoque de ingeniería de la calidad

Partido Comunista de Cuba (2021). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la política económica-social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

Pérez Rodríguez, Y.; Coutín Domínguez, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en el negocio empresarial. ACIMED. *Revista SCielo*. https://www.scielo.sld.cu

DATOS DE LOS AUTORES

Ing. Claudia Milagro Estrada Docunget
Ingeniera Industrial
Correo: cestradadocunget@gmail.com

UEB División Territorial de Comercialización de Combustible Las Tunas. Cuba

M.Sc. Glency Yaimy Ramírez Ferreiro
Master en Dirección. Ingeniera Industrial
Profesora asistente
Correo: glencyrf@ult.edu.cu

Universidad de Las Tunas. Departamento de Ingeniería Industrial. Las Tunas. Cuba

Artículo de investigación. Resultado de una Tesis de Maestría
Recibido: 10 de julio del 2022. Aprobado: 30 de julio del 2022. Publicado: 26 de septiembre del 2022
Estrada Docunget, Claudia Milagro; Ramírez Ferreiro, Glency Yaimy (2022) Diagnóstico del Sistema Integrado de Gestión en la UEB División Territorial de Comercialización de Combustible.

REGRESAR AL SUMARIO

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

Percepción de dirigentes sindicales sobre prácticas asociadas a la Responsabilidad Social Empresarial/ Perception of union leaders on practices associated with corporate social responsibility

M.Sc. Diana Rosa Rodríguez González,
Dra. C. Idalsis Fabré Machado,
M.Sc. Elianet Rivas-Santos,
Dra. C. Yamila Roque-Doval.

Resumen

El presente artículo es el resultado de un proceso de intervención que tuvo como objetivo caracterizar la percepción social de dirigentes sindicales que desempeñan sus funciones en la denominada empresa estatal socialista, sobre determinadas prácticas asociadas a la Responsabilidad Social Empresarial, desde un enfoque crítico-transformador que contribuyera a potenciar el papel del sindicato en la integración de la RSE a los sistemas de gestión en organizaciones laborales. En este proceso se decidió trabajar con dirigentes sindicales. Se siguió un enfoque cualitativo y un diseño de investigación acción práctico. Se realizó un muestreo intencional. Se emplearon como instrumentos un cuestionario autoadministrado *ad hoc*, el grupo de aprendizaje y la técnica del árbol de problemas. Para el análisis de datos se emplearon la estadística descriptiva y el análisis temático cualitativo. Se comprobó que las prácticas de Responsabilidad Social Organizacional percibidas son predominantemente terciarias y enfocadas a la dimensión laboral; condicionado por escaso conocimiento del tema. Se concluye que la empresa debe centrar su gestión en la formación de un hombre integralmente preparado, acorde al ideal socialista, a partir de la creación de múltiples espacios para el desarrollo de las potencialidades y participación de los trabajadores. La responsabilidad fundamental de las organizaciones, sobre todo empresariales, radica en lograr la realización de la condición de productores–propietarios de los trabajadores, a partir de la integración de métodos de gestión basados en la participación, la cooperación y el fortalecimiento de relaciones solidarias.

Palabras clave: Dirigentes Sindicales; Percepción; Responsabilidad Social Empresarial.

Summary

This article is the result of an intervention process that aimed to characterize the social perception of union leaders who perform their functions in the so-called socialist state-owned company. It was based on certain practices associated with Corporate Social Responsibility (CSR), as well as from a critical-transformative approach that contribute to enhancing the role of the union in the

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

integration of CSR to management systems in labor organizations. In this process it was decided to work with union leaders. A qualitative approach and a practical action research design were followed. Intentional sampling was performed and, some instruments were used as an ad hoc self -administered questionnaire, the learning group and the problem tree technique. Also, for data analysis, descriptive statistics and qualitative thematic analysis were used. There for, it was found that perceived organizational social responsibility practices are predominantly tertiary and focused on the labor dimension; conditioned by little knowledge of the subject. Finally, it is concluded that the company must focus its management on the formation of an integrally prepared man, according to the socialist ideal, based on the creation of multiple spaces for the development of potentialities and participation of workers. The fundamental responsibility of organizations, especially business, lies in achieving the condition of ‘’owners producers’’ of workers, based on the integration of management methods based on participation, cooperation and strengthening of solidarity relations.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Perception; Union leaders.

Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un nuevo enfoque de gestión que suscita un gran interés a nivel internacional. A partir de la evolución del término y su teoría referente, la RSE se establece actualmente como una perspectiva estratégica de gestión multidimensional que aborda un conjunto de problemáticas de relevancia para las organizaciones, empresas, trabajadores y ciudadanía en general. Transversalizan esta perspectiva las dimensiones laborales, ético-organizacional, comunitario-local, medioambiental, económico, político y comunicacional (Rivas, 2019).

Desde el mismo triunfo de la Revolución Cubana en 1959 se ha tenido en cuenta, como principio orientador, todo lo concerniente a la RSE. La legislación es amplia en relación con la protección a la sociedad, a la garantía de los derechos humanos de todo el pueblo y a la obligación de las organizaciones y empresas para con estos fines (Bello, 2020; Pérez y Aguiar, 2017; Piedra, 2010; Soto, 2016). La RSE ha constituido parte intrínseca del modelo socioeconómico cubano, de sus valores y principios éticos (Pérez y Aguiar, 2017). Soto y Batista (2020), consideran que la responsabilidad social constituye teóricamente la razón de ser de la actividad económica del país.

Sus fundamentos residen en los elementos que componen la propia base económica del sistema, como es la propiedad social socialista, en la cual el obrero es reconocido en su condición de productor y propietario, en función de su participación en los diferentes eslabones del proceso productivo. Condición que aún no logra realizarse de manera efectiva como

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

expresión de las típicas contradicciones relativas al proceso de transición socialista, que en el caso de Cuba tiene además un carácter extraordinario.

Si de responsabilidad social se trata, en Cuba las organizaciones se conducen básicamente desde sus aspectos esenciales, lo mismo aquellas dedicadas a la producción como a la prestación de servicios, en tanto responden a un encargo estatal y a un objeto social, que tienen como premisa responder a las necesidades de la población y aportar al desarrollo del país. Sin embargo, actualmente no existe un sistema de gestión basado, consciente e intencionalmente, en esta perspectiva.

Las contradicciones relativas al proceso de transición por el que atraviesa Cuba, a las que se hizo referencia anteriormente, forman parte de disfunciones estructurales de un sistema en construcción, que se expresan fundamentalmente en su entramado organizacional. Por tanto, a pesar de que la RSE es parte intrínseca de las organizaciones cubanas, no se ha de asumir que estas son responsables *a priori* por su esencia social o al considerarse cuestiones meramente económicas, como el responder a una planificación macroeconómica. La perspectiva de RSE supera el determinismo económico para impactar en otras dimensiones de tipo social. Ante las problemáticas que se detectan hoy en las organizaciones cubanas, se hace imprescindible trabajar en una estrategia que integre de forma intencional y consciente esta perspectiva a la gestión.

Lo anterior supone un importante reto porque, gran parte de las teorías referidas al tema son producidas desde y para economías de mercado, por lo que se hace indispensable establecer las debidas distinciones entre los enfoques de RSE funcionales al sistema capitalista y las premisas esenciales de una RSE coherente con los principios del sistema socialista. El posicionamiento crítico respecto a las teorías ya legitimadas, deber tomar en cuenta aquellos aspectos que puedan ser atemperados a la realidad cubana y contribuir a desarrollar modelos de gestión basados en la RSE aplicables a nuestras organizaciones.

Para lograr esa integración consciente de la RSE a los diferentes sistemas de gestión que se aplican actualmente en las organizaciones cubanas, el sindicato constituye un factor determinante, de acuerdo con sus potencialidades como órgano aglutinador y movilizador de los trabajadores, cuyo encargo social no solo incluye la representación de sus deberes y derechos, sino contribuir a desarrollar en los trabajadores capacidades y competencias para la toma de decisiones a partir de su implicación en los procesos claves del desarrollo empresarial.

De acuerdo con lo anterior, los sindicatos deberán instituirse como un eslabón primordial en la implementación y materialización de la RSE. Constituirse como agentes activos que promuevan estrategias encaminadas a fomentar conocimientos adecuados referidos a este sistema de gestión, así como desarrollar acciones concretas para su enraizamiento en la cultura de los

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

centros laborales. La estrategia de RSE integrada a los modelos de gestión en las organizaciones cubanas, también deviene oportunidad para los sindicatos, en tanto puede contribuir a dinamizarlos y hacerlos más eficientes en el desempeño de sus roles y funciones, específicamente en lo que respecta a la materialización de los trabajadores como productores-propietarios.

Todo ello requiere preparación, capacitación para adquirir los conocimientos necesarios y no partir de la improvisación o de nociones de sentido común. Precisamente la experiencia que se explicita en este artículo, es el resultado de un proceso de intervención que tuvo como objetivo caracterizar la percepción social de dirigentes sindicales que desempeñan sus funciones en la denominada empresa estatal socialista, sobre determinadas prácticas asociadas a la RSE, desde un enfoque crítico-transformador que contribuyera a potenciar el papel del sindicato en la integración de la RSE a los sistemas de gestión en organizaciones laborales. En este proceso se decidió trabajar con dirigentes sindicales, cuyo papel es fundamental, pues en la medida que logren materializar su condición de líderes, serán capaces de irradiar ese conocimiento a las organizaciones y trabajadores en el posterior enriquecimiento de las prácticas cotidianas.

Materiales y métodos

La investigación se sustentó metodológicamente en un enfoque cualitativo y un diseño de investigación acción práctico. Este tipo de diseño tiene como finalidad comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad; así como transformar la realidad mediante la toma de conciencia del papel de los participantes en ese proceso de transformación (Hernández et al., 2014). A partir de su aplicación se pudo conocer las prácticas de los participantes, centrarse en su desarrollo y aprendizaje e implementar acciones para potenciar el papel de esos dirigentes sindicales en la integración de la RSE a los sistemas de gestión en organizaciones laborales

Se implementó como modalidad metodológica la intervención breve, cuyo empleo estratégico respondió al tiempo limitado de acceso a la muestra (Organización Mundial de la Salud, 2010; Ramírez y Gantiva, 2019). Este tipo de intervención presenta como principal bondad el actuar sobre una problemática focalizada en un período corto de tiempo, de forma práctica y sencilla.

Se realizó un muestreo guiado por propósito. Los propósitos seguidos fueron pertinencia y adecuación (Sandoval, 1996) para garantizar la calidad y riqueza de la información. Los criterios de selección fueron: ser dirigentes sindicales de la provincia Villa Clara vinculados al sector empresarial, ser miembros del Buró Sindical Provincial, contar con su consentimiento para participar en la investigación. Como criterio de salida se consideró no completar las técnicas aplicadas o solicitar retirarse del estudio.

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

A partir del muestreo se contó con 21 participantes, dirigentes sindicales de la provincia de Villa Clara, todos secretarios generales o miembros del buró sindical; 18 del sexo femenino (85.7%) y 3 del sexo masculino (14.3%). El rango de edades estuvo comprendido entre 28 y 56 años. En cuanto al nivel de instrucción predominó el nivel superior (95.2%) y solo un participante contó con nivel técnico-superior (4.8%). Los sectores representados fueron Turismo, Cultura, Salud, Agricultura, Fuerzas Armadas, Ministerio del Interior, Industria, Energía y Minas, Administración Pública y Ministerio de la Industria Alimentaria.

Desde el punto de vista metodológico se aportó el cuestionario que se presenta en este artículo. Dicho cuestionario fue autoadministrado *ad hoc* y se orientó a caracterizar prácticas de RSE percibidas por los dirigentes sindicales que integraron la muestra. Constó de preguntas cerradas del tipo escalamiento de Likert de 5 puntos (desde siempre hasta nunca) compuesto por 27 frases; además de una escala en que se completaron afirmaciones con 4 pares de frases opuestas y una distancia de 10 puntos entre cada par. Fue elaborado a partir de las dimensiones de la RSE y clasificación de sus prácticas en primarias, secundarias y terciarias. La viabilidad del trabajo se garantizó al contar con los recursos y apoyo necesario para su consecución. Se cumplieron los principios éticos del accionar de un investigador.

Se realizó un grupo de aprendizaje encaminado a la implementación de acciones para potenciar el papel del sindicato en la integración de la RSE a los sistemas de gestión de organizaciones laborales de la provincia Villa Clara. Este formato de trabajo grupal consiste en la conformación de un grupo con carácter instrumental para el cambio; que posee determinado objeto de conocimiento y cuyo proceso de aprendizaje ocurre a partir de las interacciones y la comunicación. Como elementos teórico-metodológicos se consideraron: su fundamentación en el principio Práctica - Teoría - Práctica Enriquecida; el cual implica tomar como punto de partida el análisis crítico centrado en la experiencia y práctica cotidiana, la posterior preparación en el contenido para suplir las carencias en la práctica y, finalmente, el desarrollo práctico de los elementos teóricos adquiridos. Tiene como base el aprendizaje grupal, en el cual el grupo se instituye como sujeto de aprendizaje a través de las mediaciones en el proceso.

Se comenzó con una cadena de asociaciones, basada en la asociación libre. Posteriormente se procedió al cuestionamiento por subgrupos a partir de los siguientes tópicos: 1) valoración del estado de la RSE en el sector organizacional cubano y de la necesidad de asumir esta perspectiva de gestión; 2) valoración de las potencialidades y debilidades del sector organizacional cubano para la potenciación de la RSO; 3) valoración del nuevo contenido que ha de asumir la RSE en consecuencia con el tipo de sociedad socialista que se aspira; 4) valoración de la RSE como factor resiliente ante diversas problemáticas que vivencian hoy las

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

organizaciones cubanas; 5) papel del sindicato de trabajadores en la integración de la RSE como una estrategia de gestión planificada y consciente en las organizaciones.

Por último, se usó la técnica del árbol de problemas en función de identificar acciones prospectivas para potenciar el papel del sindicato en la integración de la RSE a los sistemas de gestión de organizaciones laborales de la provincia Villa Clara. Esta técnica se orientó al análisis de problemáticas, siguiendo el proceso de identificación de problemas, determinación de causas, búsqueda de soluciones (Hernández y Garnica, 2015).

Los procedimientos para el análisis de datos incluyeron la estadística descriptiva y el análisis temático cualitativo. Se realizaron interpretaciones cruzadas entre ambos tipos de datos, cuantitativos y cualitativos, mediante la cuantificación de datos cualitativos, la codificación y análisis de frecuencias. Este posicionamiento metodológico es coherente con la clasificación de RSE que se asumió en el estudio, la cual es utilizada por autores como Franco et al. (2017) y García et al. (2013), donde se diferencian las prácticas en primarias, secundarias y terciarias, en función de los diferentes niveles que transversalita esta categoría (ver figura 1)



Figura 1. Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial y clasificación de las prácticas. Fuente: Elaboración propia

Resultados y discusión

A partir de los resultados obtenidos en el cuestionario se constató que los dirigentes sindicales, en mayor por ciento, perciben como prácticas de RSE realizadas cotidianamente en sus organizaciones laborales: la participación activa en tareas políticas establecidas por los ministerios y otras instancias de gobierno (81%); acciones para alcanzar presencia pública y

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

establecer lazos con la comunidad y la región en pos de impactar en el desarrollo económico, social, político, cultural, humano, más allá del objeto social de la organización (76.2%); capacitar a los trabajadores en temas políticos e ideológicos según principios y bases teóricas marxista-leninistas, martianas, fidelistas y guevarianas (75%). Estas prácticas abarcan las dimensiones política y comunitaria-local de la RSE. En el caso de la primera se ubican en el orden primario y secundario, mientras que para la segunda tienen un carácter terciario (Ver figura 2).



Figura 2. Prácticas de RSE de la dimensión política y comunitaria-local percibida por dirigentes sindicales.
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la dimensión política específicamente, es preciso acotar que como tendencia los procesos a ella asociados aparecen de manera implícita, indirecta o declarada formalmente desde lo general. En tal sentido los dirigentes sindicales perciben de forma limitada aquellas prácticas dirigidas al fortalecimiento de la conciencia colectiva en los trabajadores y de su identificación como propietarios-productores; en tanto aspecto esencial para la formación de valores y principios acordes al proyecto socialista. La preeminencia en la identificación de prácticas primarias y secundarias en esta dimensión, está asociada al papel político del sindicato como organización. Sin embargo, dichas prácticas necesitan atemperarse más al carácter esencialmente movilizador, formador y socializador del sindicato, que en el socialismo juega un rol fundamental en la gestación de la conciencia ciudadana y política, como parte de la reproducción del sistema desde su principal núcleo ideológico que es la clase trabajadora.

Respecto a las prácticas primaria y secundaria de la dimensión comunitaria, la primera de ellas está referida a la consideración de todas las partes interesadas en la realización del objeto

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

social, mientras la segunda hace alusión al establecimiento de alianzas con organizaciones de la sociedad civil y otras entidades para potenciar el impacto económico-social. Aun cuando la práctica terciaria de la dimensión comunitaria es la segunda práctica mejor percibida, el resto de las prácticas primarias y secundarias se perciben limitadas o poco difundidas.

Este comportamiento está condicionado por la percepción que durante mucho tiempo ha imperado en Cuba sobre el funcionamiento del sistema empresarial, que, si bien se declara como sistema, no ha estado lo suficientemente interrelacionado, como tampoco se concebían los vínculos con la llamada sociedad civil, más allá del cumplimiento del encargo estatal y el objeto social de cada entidad, en función de la satisfacción de demandas y necesidades de la población.

Esta situación intenta revertirse en el marco de la actualización del modelo, como parte de la estrategia de desarrollo económico y social que lleva a cabo la máxima dirección del país, donde juega un papel fundamental la RSE. Desde esta nueva perspectiva se enfatiza que la RSE es un proceso que no puede convertirse en slogan ni en un mero formalismo que se mide desde la lógica burocrática en determinados indicadores. Las entidades socialmente responsables tienen que tributar al desarrollo y la consolidación en cada una de las comunidades donde se encuentran, de valores, principios, prácticas y normas sociales que contribuyan a la sostenibilidad de nuestro proyecto socialista.

Todo lo anterior redunda además en participación social y control popular. El ejercicio del control popular es uno de los principios en los que se sustentan las principales transformaciones que fundamentan la actualización del modelo, encaminadas a *"perfeccionar la participación democrática a todos los niveles, en especial, el control popular y el involucramiento ciudadano en la solución de los problemas que afectan a cada territorio, centro de trabajo o comunidad"* (Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, 2017). A este objetivo es necesario tributar desde la ciencia, desde la política y desde las demarcaciones institucionales en las que se articula la dinámica comunitaria en el contexto socioeconómico cubano, sobre la base de un enfoque integral.

A continuación de las prácticas antes mencionadas, se ubican en por ciento, respecto a su realización en las organizaciones laborales siempre: la implementación, socialización y discusión con los trabajadores de sus derechos laborales, normas de salud, seguridad e higiene (65%) y potenciación, desarrollo y actualización de estrategias de gestión ambiental para cumplir con las normas y regulaciones del CITMA (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente) sobre prevención de daños medioambientales (52,4%). La primera de ellas corresponde a las prácticas terciarias de la dimensión laboral y la segunda constituye una práctica primaria de la dimensión ambiental (Ver figura 3).

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

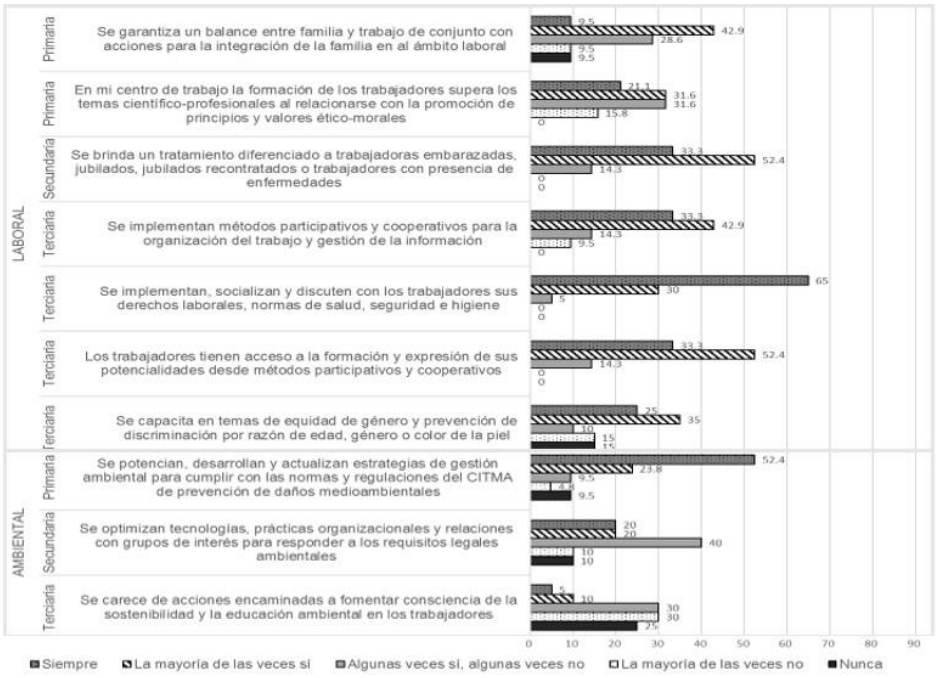


Figura 3. Prácticas de RSE de la dimensión laboral y ambiental percibida por dirigentes sindicales. Fuente: Elaboración propia

El resto de las prácticas que componen la dimensión laboral son percibidas, con mayor porcentaje de acuerdo, la mayoría de las veces. En este caso se encuentran la práctica secundaria referida al tratamiento diferenciado a trabajadoras embarazadas, jubilados, jubilados recontratados o trabajadores con presencia de enfermedades (52.4%); así como la práctica terciaria relacionada con el acceso a la formación y expresión de potencialidades desde métodos participativos y cooperativos (52.4%). La dimensión laboral presentó un mayor balance en la percepción de todas las prácticas que la componen, con mayores porcentajes concentrados en las opciones de respuesta siempre y la mayoría de las veces.

La práctica primaria relacionada con el balance entre familia y trabajo de conjunto con acciones para la integración de la familia en al ámbito laboral, es percibida por el 42.9% la mayoría de las veces. Con igual porcentaje de acuerdo es percibida la mayoría de las veces la implementación de métodos participativos y cooperativos para la organización del trabajo y gestión de la información.

La práctica primaria referida a la formación de los trabajadores, no solo desde temas científico-profesionales, sino desde la promoción de principios y valores ético-morales es percibida la mayoría de las veces y solo a veces por el 31.6%. Por último, la práctica terciaria referida a la

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

capacitación en temas de equidad de género y prevención de discriminación por razón de edad, género o color de la piel, es percibida por el 35% la mayoría de las veces.

Por su parte, la dimensión ambiental parece estar limitada en cuanto a la implementación de prácticas secundarias y terciarias. La optimización de tecnologías, prácticas organizacionales y relaciones con grupos de interés para responder a los requisitos legales ambientales es percibida, con mayor porcentaje de acuerdo, solo a veces (40%). A su vez, la carencia de acciones encaminadas a fomentar consciencia de la sostenibilidad y la educación ambiental en los trabajadores es percibida, con mayor porcentaje de acuerdo, solo a veces y la mayoría de las veces no (30%). No se apreció alto consenso en torno a la percepción de las prácticas que la componen y, aunque en bajos por cientos, se expresó la no realización de cada una de ellas.

En cuanto a las prácticas que se perciben la mayoría de las veces, con mayor por ciento de acuerdo, los dirigentes sindicales encuestados responden que: se cumple con los planes productivos anuales, estrategias de desarrollo y planes de trabajo (71.4%); se desarrollan políticas y estrategias para el control interno que a la vez fomentan la integridad, la ética y la honestidad en los trabajadores (52.4%). Estas prácticas de RSE se corresponden con la clasificación de primaria de la dimensión económica y terciaria de la dimensión ético-organizacional, en ese orden (ver figura 4).

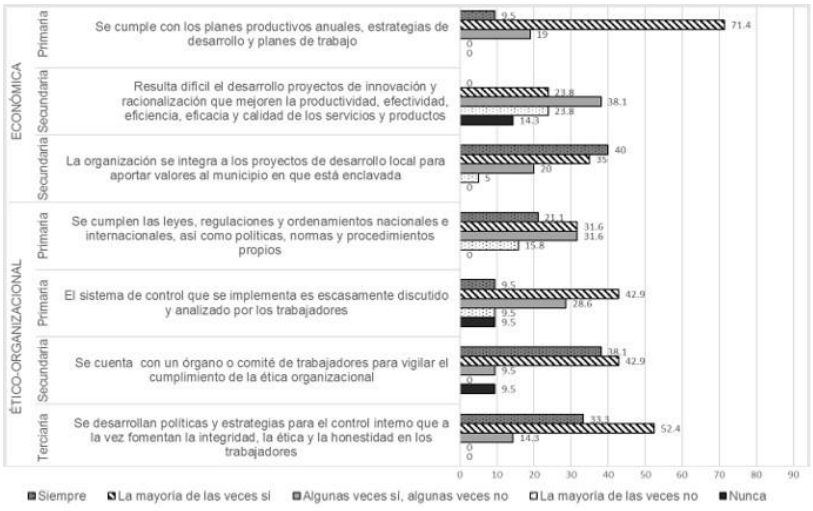


Figura 4. Prácticas de RSE en la dimensión económica y ético-organizacional percibida por dirigentes sindicales. Fuente: Elaboración propia

Las prácticas secundarias de la dimensión económica se perciben de forma limitada. Respecto a la integración de la organización a los proyectos de desarrollo local, los dirigentes sindicales no alcanzan un porcentaje de acuerdo mayor del 50% en cuanto a su ocurrencia siempre en las

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

organizaciones (40%). El 38.1% percibe que, a veces, resulta difícil el desarrollo de proyectos de innovación y racionalización.

El resto de las prácticas que componen la dimensión ético-organizacional son percibidas, con mayor porcentaje de acuerdo, la mayoría de las veces. En este caso se encuentran la práctica secundaria referida a la existencia de un órgano o comité de trabajadores responsables de vigilar el cumplimiento de la ética organizacional y realizar acciones para prevenir cualquier forma de corrupción (42.9%). Igualmente, se percibe la mayoría de las veces la práctica terciaria referida al desarrollo de políticas y estrategias para el control interno que a la vez fomentan la integridad, la ética y la honestidad en los trabajadores (52.4%).

Finalmente, las prácticas de la dimensión comunicacional se identificaron como las menos percibidas por los dirigentes sindicales (ver figura 5). El uso de la información y su comunicación para el cumplimiento de la actividad laboral es percibido como muy adecuado permanentemente solo por el 33.3% y solo a veces por el 28.6% de los encuestados. Las limitaciones en la transparencia y ética en el manejo de la información referente a la organización y sus trabajadores son percibidas solo a veces por el 35% y nunca, por igual porcentaje. La utilización de estrategias comunicativas para la formación integral de los trabajadores es percibida permanentemente solo por el 38% de los participantes.

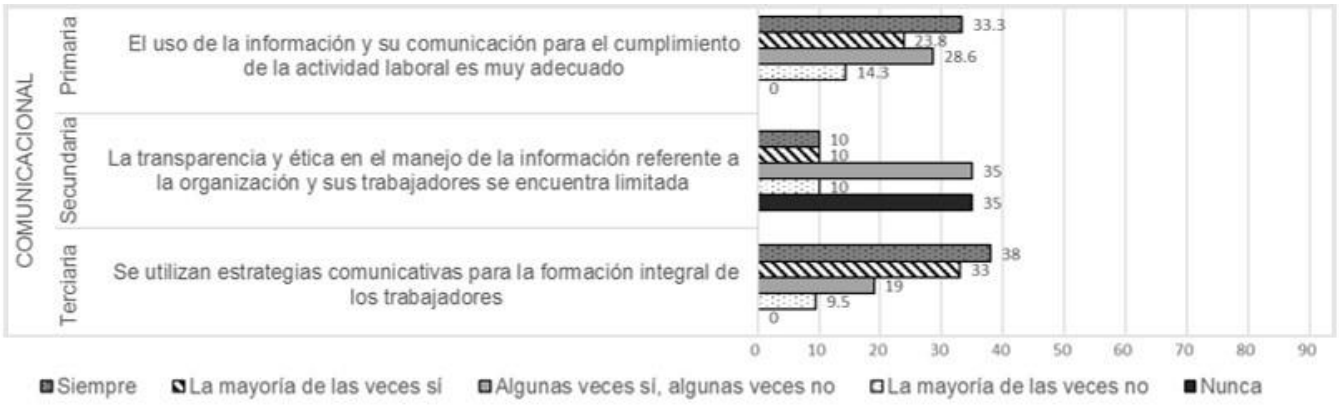


Figura 5. Prácticas de RSE de la dimensión comunicacional percibidas por dirigentes sindicales. Fuente: Elaboración propia

El completamiento de afirmaciones con pares de frases opuestas y una distancia de 10 puntos entre cada par permitió constatar que solo el 9,5% de los participantes percibe que su centro de trabajo actúa de forma socialmente responsable continuamente, el mayor porcentaje de acuerdo (38,1%) lo tuvo el valor 8 como puntuación descriptiva. En cuanto a la dificultad o facilidad de adoptar una gestión socialmente responsable se observó que solo el 4,8% lo ubica en el valor 1,

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

a solo un punto de la dificultad absoluta; mientras que el 9,5% lo ubica en el valor 10, que representa facilidad absoluta. El mayor porcentaje de acuerdo (23,8%) lo tuvo el valor 7.

Respecto al rol que tiene el sindicato de trabajadores en la RSE de la organización el 76,2% considera que lo tiene en todos sus aspectos. El resto de las respuestas se concentraron en los valores 9, 8 y 7 de la escala de 0 a 10 puntos entre las frases “en ninguno de sus aspectos” y “en todos sus aspectos”. Por último, en cuanto a la utilidad de la RSE para la organización, el 90,5% considera que es útil. El resto de las respuestas se concentraron en los valores 8 y 7 de la escala de 0 a 10 puntos entre las frases “inútil” y “útil”.

En la valoración global que permitió el completamiento de afirmaciones se apreció que los dirigentes sindicales no perciben que sus organizaciones laborales hayan alcanzado totalmente una gestión socialmente responsable. La adopción de este tipo de gestión la perciben como algo difícil, pero útil para la organización. Estos criterios fueron corroborados y enriquecidos a partir de los intercambios en los momentos iniciales del grupo de aprendizaje, donde se comprobó que los conceptos preconcebidos por los participantes, acerca de la RSE, se encontraban parcializados hacia la esfera normativa/regulatoria. De ahí que las asociaciones al tema del control y la exigencia estaban sobredimensionadas desde un enfoque formalizador.

En los procesos de reflexión y crítica grupal logrados con el grupo de aprendizaje, emergieron concepciones más amplias de RSE. Se alcanzó un nivel de análisis (como proceso del pensamiento) que permitió asociar el término, con una mayor frecuencia e intensidad, a la materialización de la condición propietario/productores de los trabajadores; aspecto que se destacó como elemento esencial del nuevo contenido que ha de alcanzar la RSE en las organizaciones de tipo socialistas.

Esto se relacionó en los discursos con el fomento de mayor participación activa y consciente, reproducción de relaciones sanas y solidarias, mayor sentimiento de pertenencia hacia la organización, así como la gestión del proceso productivo y sus resultados. La siguiente frase expresada por uno de los participantes permite respaldarlo: *“…fomentar en los trabajadores que se sientan dueños verdaderos de lo que producen, de lo que hacen, que esa fábrica es de ellos, que lo que producen es de ellos, que lo que van recibir después de la producción es de ellos…”*.

Se relacionó el concepto a la resiliencia de las organizaciones ante la corrupción; al estar centrado este sistema de gestión precisamente en la contradicción fundamental de la economía cubana en tránsito al socialismo: la no identificación de los trabajadores como productores/propietarios. Es este el determinante cardinal en los procesos de desarrollo y normalización de la corrupción en los contextos organizacionales. Uno de los participantes expresó: *“…romper la contradicción fundamental entre productores-propietarios que existe en los trabajadores, para que de verdad estos se sientan dueños en correspondencia con esta*

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

sociedad. Solo así los procesos de delincuencia y corrupción en las empresas se podrán atenuar…".

Sobresalió, igualmente, el carácter multidimensional de este sistema de gestión, al responder a diversas problemáticas de interés para las organizaciones y empresas: medioambientales, regulatorio-jurídicas, comunitario-locales, culturales, económicas y laborales. A ello responde la participación multidimensional de los trabajadores, lo cual se debe concretar desde la organización y planificación de los sistemas de gestión basados en la RSE.

Se desatacaron, además, limitaciones que presentan las organizaciones, instituciones y empresas cubanas en referencia el tema. Se subrayó en las verbalizaciones que la cuestión de la RSE no solo se enmarca en cuestiones meramente materiales, a pesar de que las organizaciones cubanas responden a una planificación macroeconómica y presentan aportes económicos/financieros y materiales para la sociedad en general.

Es así que, a pesar de tener organizaciones con una esencia social, la RSE no se debe dar por sentada. Se consideró que estas limitaciones están determinadas por una visión reduccionista de organización, ya que su actuación se asocia a elementos meramente productivos y regulatorios, a la falta de conocimientos y preparación de los trabajadores y dirigentes; así como a la poca o parcial comprensión de la RSE de las organizaciones *("…todas estas limitaciones se relacionan a la falta de conocimientos en la institución…")*. Estas problemáticas determinan el resto de las limitaciones señaladas.

En el ámbito laboral se destacaron deficiencias existentes en la *"atención al hombre",* la cual debe transversalizar los sistemas de gestión. Mientras que, en el tema jurídico-regulatorio organizacional, se señaló lo parcializado del trabajo del departamento jurídico y la escasa respuesta que provee el marco regulatorio a la concreción de la participación de los trabajadores en los procesos integrales de gestión y en la propia confección de los reglamentos.

Consecuentemente, se debatió el papel rector de los sindicatos en la potenciación y concreción de la RSE en los sistemas de gestión de las organizaciones cubanas: *("La CTC y los sindicatos tienen la misión de educar, organizar, movilizar y representar a los trabajadores ante el estado y la sociedad, por lo tanto, son los sindicatos el elemento fundamental para la consolidación de esa RSE que nosotros debemos llevar a cabo en las organizaciones").*

Se discutió la orientación del papel de los sindicatos hacia el desarrollo de conocimientos integrales en los trabajadores, al señalarse esta como la principal limitación en relación a la RSE y constituir precisamente la misión de esta organización *("Si nosotros no somos capaces de que el trabajador conozca no va a ser capaz el trabajador de apropiarse de lo que le corresponden hacer").*

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

Los sujetos reflexionaron que resulta necesario crear espacios para el desarrollo y expresión de las potencialidades de los trabajadores. Estos deben sustentarse en una formación integral que considere la preparación político-ideológica de conjunto con la formación de valores éticos y morales. Solo desde este accionar, los trabajadores lograrán la materialización real de su condición de productores- propietarios a partir de una participación activa y consciente; no solo como productor asociado, sino en la planificación, dirección y gestión de la producción y sus resultados. Podrán entonces asumir esa participación multidimensional en todos los sistemas de gestión, del cual hacen referencia los participantes *("…Y haciendo todo eso podremos lograr que los trabajadores se sientan dueños de su pequeño pedacito, hasta la sociedad en sentido general, que se sienta parte de ella… que se movilicen en función de tareas que afectan o influyen en la sociedad, tanto desde el punto de vista social, como político, económico o productivo…").*

A partir de la técnica del árbol de problemas se obtuvo como principal resultado que la causa esencial, condicionante en el resto de las limitaciones, es la falta de conocimiento y preparación sobre el tema. Se identificaron acciones prospectivas para la materialización del papel del sindicato en función de las limitaciones señaladas. Como primera acción se acordó la elaboración de un sistema de formación y capacitación sobre la RSE. La segunda acción propuesta fue la elaboración de una estrategia de comunicación integral y diferenciada para abordar la temática. Como tercera acción se estableció la realización de procesos de acompañamiento para la investigación conjunta. Por último, se acordó implementar procesos de asesoría y consejería. Se planificó y aprobó un cronograma para la ejecución de las acciones identificadas.

Las prácticas asociadas a la RSE, percibidas por los participantes en el estudio, fueron predominantemente terciarias y enfocadas a la dimensión laboral. Esta percepción está condicionada fundamentalmente por un escaso conocimiento del tema, lo que se traduce en una visión reduccionista respecto a lo que se entiende por una organización y en particular una empresa, socialmente responsable, de ahí que predomina una orientación no consciente e intencional de las buenas prácticas organizacionales identificadas. Lo cual dificulta la integración de la RSE a los procesos de gestión empresarial.

Las percepciones de los participantes en muchos casos coinciden con los criterios manejados en la literatura científica por diferentes autores que se dedican al estudio de este tema, a partir de los cuales se ha establecido una concepción de RSE funcional al modelo capitalista que pondera un enfoque básicamente gerencista, pragmático y publicitario (Franco et al., 2017; Pérez y Aguiar, 2017; Sánchez y Díaz, 2017; Soto, 2016).

Lo anterior guarda relación con la idea rectora que se ha enunciado desde el inicio de este artículo y que constituye, a juicio de las autoras, una de las principales contradicciones en las que se debate la realización de la RSE para Cuba. Al asumirse que las empresas son socialmente responsables per se, en tanto empresas socialistas, lo relacionado con la RSE queda subordinado a otros procesos y por ende se invisibiliza. A ello se suma que, si de RSE se trata, por lo general en el orden práctico los modelos que se han introducido en el ámbito empresarial, son producidos por y para el mundo capitalista, los cuales más allá de ser aprovechables en términos operativos, no se corresponden en su esencia con el sistema de relaciones de producción que debe producirse y reproducirse en la empresa socialista.

Se comprobó en la investigación que los aspectos antes señalados transversalizan el resto de las tendencias identificadas, fundamentalmente asociadas a la gestión de impactos en la dimensión medioambiental, comunitaria, ético-organizacional, comunicacional y económica. Estos datos son consecuentes con estudios que confirman las insuficiencias en la gestión organizacional en correspondencia con la RSE, así como el desconocimiento de la misma en su integración a la estrategias de gestión empresariales, a pesar del carácter esencialmente social que poseen las empresas cubanas (Brizuela, 2020; Labrador y Rivera, 2017; Ojeda y Rivera, 2016; Pérez y Aguiar, 2017; Rivas et al., 2019; Piedra, 2010; Sánchez y Díaz, 2017; Soto, 2016; Pérez y Aguiar, 2017).

En todos estos aspectos es trascendental la implicación del sindicato, cuya relación con la RSE ha quedado establecida por varios estudios a nivel internacional (Cerda y Cuevas, 2015; Maira, 2012) y para Cuba constituye un tema estratégico por lo que representa el movimiento sindical para el socialismo. Por tal razón, la investigación cuyos principales resultados se ilustran en estas páginas, estuvo centrada en la realización de un proceso de intervención que permitiera identificar las percepciones de dirigentes sindicales sobre determinadas prácticas asociadas a la RSE.

El estudio no fue meramente descriptivo ni contemplativo, a partir de las premisas de la investigación-acción-participación, en la medida que fueron identificándose las percepciones de los sujetos implicados, se logró generar capacidades para la superación crítica de las contradicciones por ellos mismos develadas, así como movilizar el pensamiento respecto al cuestionamiento de una realidad que se da por sentada. De ahí que se desarrolló un ejercicio investigativo esencialmente transformador.

La investigación reveló una tendencia a la formalización de ciertas prácticas asociadas a la RSE, expresada en la preeminencia de los aspectos legales-normativos que las contienen. Como resultado de los debates y la construcción colectiva, los sujetos reflexionaron respecto a la importancia de que la RSE se materialice más allá de lo que digan los documentos y normas,

pero sobre todo reconocieron que para lograrlo es fundamental la participación de los sindicatos, como organización social que representa y moviliza a los trabajadores y que juega un papel cardinal en la conjugación armónica de los intereses individuales, colectivos y sociales, proceso que es vital para la gestación de relaciones socialistas de producción.

El fundamento legal de la acción encaminada al cambio que puede traducirse en lineamientos, estrategias, medidas, etc. es fundamental para su materialización pues le aporta legitimidad, pero no puede absolutizarse, no puede desconocer ni obviar a los sujetos en sus prácticas, sus valores y expectativas. Los sindicatos son el eslabón esencial para lograr a nivel estructural (desde lo objetivo y lo subjetivo) ese salto cualitativo.

La concepción de la investigación sustentada en los principios antes señalados, permitió desde la co-participación entre investigadores/investigados, promover la concepción de una gestión empresarial centrada, fundamentalmente, en la materialización de la condición de productores-propietarios de los trabajadores, lo cual se materializó en el diseño e implementación de acciones que contribuyan a potenciar el papel del sindicato en la integración de la RSE a los sistemas de gestión. Acciones prospectivas orientadas a facilitar la sistematización y seguimiento a la problemática de estudio.

Se hizo énfasis en que el contenido de un enfoque de gestión basado en la RSE de tipo socialista, ha de considerar, primeramente, que las empresas no son una mera unidad económica-productiva, sino que deben asumirse como un agente socializador fundamental en el que se producen y reproducen relaciones sociales.

No se trata solo de producir más, con mayor calidad y eficiencia, de alcanzar altos volúmenes de venta a buenos precios e incrementar las utilidades y los aportes a la nación aplicando el progreso científico-técnico, sino especialmente de conformar una empresa eficiente y competitiva, sobre la base de relaciones socialistas, con la participación consciente, activa y efectiva de los productores-propietarios en la adopción de decisiones y altos niveles de desempeño de los recursos humanos, movidos por profundas convicciones acerca del papel de protagonistas en la estratégica tarea de construir el socialismo (Alemán, 2017)

Este constituye un principio insoslayable para la empresa socialista que, si bien no puede estar al margen de los desafíos que supone la inserción en el mercado internacional, tampoco puede renunciar a alcanzar cada vez mayores niveles de productividad ni puede subordinar a esto la atención al tipo de valores que fomenta, a la cultura del trabajo que potencia y al tipo de sujetos que produce.

La sostenibilidad del socialismo no puede pensarse exclusivamente sobre la base del crecimiento económico en pos del desarrollo, sino que especialmente debe prestarse atención a la cualidad de ese desarrollo, al tipo de relación social sobre la que se sustenta y reproduce. En

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

la empresa se conecta todo ese sistema de interacción, a través del cual se realiza realmente la propiedad de todo el pueblo desde el punto de vista socioeconómico, se fortalece el fundamento del socialismo, y se crea el hombre nuevo como sujeto y objeto del cambio necesario.

Esas son las premisas del desarrollo para el socialismo, de ahí la necesidad de enfocar el análisis en los correlatos estructurales que permitan, particularmente en organizaciones empresariales, la realización de la cooperación, la participación y la toma de conciencia crítica respecto a la superación de cualquier tipo de enajenación. Son estos los indicadores esenciales de una empresa socialmente responsable, a los cuales debe tributar el sindicato porque representan la esencia de su objeto social como organización en el socialismo.

Conclusiones

Los resultados del estudio se concretan en un análisis crítico-propositivo, a partir de premisas que, si bien están refrendadas en las indagaciones, no se limitan a enunciar generalizaciones empíricas sino a fundamentar en el orden teórico y práctico los criterios esenciales a tener en cuenta para una transformación social que se traduzca en la consolidación de la construcción socialista en Cuba.

A partir de los datos obtenidos y de los análisis realizados se corrobora la necesidad potenciar en los escenarios sociolaborales cubanos, no exentos de los atravesamientos y mediaciones que supone el sistema de contradicciones en el que se enmarca la sociedad cubana, aquellos procesos como la RSE, que materialicen con sostenibilidad, más allá de coyunturas particulares, los principios vertebradores del sistema social socialista (Fabré, 2019).

La responsabilidad fundamental de las organizaciones, sobre todo empresariales, radica en lograr la realización de la condición de productores–propietarios de los trabajadores, a partir de la integración de métodos de gestión basados en la participación, la cooperación y el fortalecimiento de relaciones solidarias.

La empresa debe centrar su gestión en la formación de un hombre integralmente preparado, acorde al ideal socialista, a partir de la creación de múltiples espacios para el desarrollo de las potencialidades de los trabajadores y para su expresión. Es ineludible aportar el conocimiento necesario para que los trabajadores ejerzan conscientemente su poder político y se conviertan en protagonistas conscientes del proceso de construcción de una nueva sociedad.

Referencias Bibliográficas

Bello, W. (2020, 23 de marzo). *La responsabilidad no pasa inadvertida*. Cuba Emprende. https://proyectocubaemprende.org/blog/119ysa=Uyved=2ahUKEwiP0NC99tbuAhUlzlkKHRIWBXsQFjAAegQIAhABysg=AOvVaw0DWGKBzlqb5R0Rt38W5sxt

Brizuela, L. (2020, 12 de marzo). *Compromiso social gana espacios en empresas y emprendedores cubanos*. IPS Agencia de Noticias. http://www.ipsnoticias.net/2020/03/compromiso-social-gana-espacios-empresas-emprendedores-cubanos/ysa=Uyved=2ahUKEwiw-c6F9dbuAhXis1kKHaBeAHkQFjAAegQIABABysg=AOvVaw2AmYA9Trsh5Vc2uxIT1CrF

Central de trabajadores de Cuba. (s.f.). *Objetivos de trabajo.* Consultado el 6 de febrero de 2021. http://www.sindicatoeducacion.cu/Objetivos%20de%20trabajos.html

Cerda, C. y Cuevas, H. (2015). La responsabilidad social empresarial: ¿una oportunidad para los sindicatos? *Sindical CL, 3*(4), 3-18. http://sindical.cl/la-rse-una-oportunidad-para-los-sindicatos/yved=2ahUKEwi9rYO5hNTuAhWEtlkKHfG6D7UQFjAAegQIARABysg=AOvVaw3CqMxUlZvfHxhcDDn8run6

Franco, M., Espinoza, R. y Pérez, J. (2017). La responsabilidad social empresarial y su vínculo con la gestión del talento humano en las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad, 9*(1), 114-119. https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextypid=S2218-36202017000100016yIng=esytIng=es

García, M., Azuero, A. y Peláez, J. (2013). Prácticas de responsabilidad social empresarial desde las áreas funcionales de gestión Humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. *Innovar, 23*(49), 83-100. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81828691007

Hernández, N. y Garnica, J. (2015). Árbol de problemas: del análisis al diseño y desarrollo de productos. *Conciencia Tecnológica, 50*, 38-46. http://redalyc.org/artículo.oa?id=94443423006

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mcgraw-Hill Interamericana.

Labrador, O. y Rivera, S. (2017). Enfoques sobre la economía social y solidaria. *COODES, 5*(2), 137-146. http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/182

Maira, M. (2012). Las organizaciones sindicales ante la Responsabilidad Social de las Empresas Transnacionales en el contexto de la globalización económica. *Cuadernos de Relaciones Laborales, 30*(2), 431-458. http://dx.doi.org/10.5209/rev_CRLA.2012.v30.n2.40208

Ojeda, L. y Rivera, C. (2016). *La auditoría social cooperativa como instrumento para valorar la Responsabilidad Social*. Centro de Estudios sobre desarrollo Cooperativo y Comunitario. http://www.ciget.pinar.cu/Revista/No.2009-1/articulos/Auditoria_Social_Cooperatva..pdfyved=2ahUKEwid-s6--9buAhWptlkKHTEpCwkQFjABegQIAxALyusg=AOvVaw04n2CKDnXwQzpnTW5H1mmk

Organización Mundial de la Salud. (2010). *Intervención Breve*. Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. https://www.who.int/substance_abuse/activities/assist_intervention_spanish.pdfyved=2ahUKEwi7rL6nidTuAhWoxVkKHWsiAzwQFjABegQIGhAByusg=AOvVaw0aViOUV6EjrAd5pqxOIJwk

Pérez, D. y Aguiar, D. (2017). *Comunicación de la Responsabilidad Social en la Empresa Pesquera de Villa Clara (PESCAVILLA)* [tesis de grado no publicada, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas]. Repositorio Institucional UCLV. http://dspace.uclv.edu.cu:8089/handle/123456789/8123

Piedra, M. (2010). *La Responsabilidad Social Empresarial: apuntes para una sistematización*. La Habana: CIPS.

Ramírez, H. y Gantiva, D. (2019). La terapia breve: una alternativa de intervención psicológica efectiva. *Avances en Psicología Latinoamericana, 27*(1), 165-176. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79911627012

Rivas, E. (2019). *Sistema de acciones de intervención psicosocial para potenciar la responsabilidad social empresarial como un factor resiliente en la prevención de la corrupción administrativa en la Empresa Contratista General de Obras de Villa Clara* [tesis de maestría no publicada, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas]

Rivas, E., Fabré, I., Riera, C. y Roque, Y. (2020). Responsabilidad y corrupción administrativa ¿dos caras de una misma moneda? *Guayza, 1*(2), 54-56.

Sánchez, A. y Díaz, E. (2017). La responsabilidad social y medio ambiental de la empresa: una perspectiva desde Cuba. *Responsabilidad Social Empresarial, 27*, 9-11. https://dialnet.unirioja.es/servlet/ejemplar?codigo=475389yinfo=open_link_ejemplar

Sandoval, C. (1996). *Investigación cualitativa* Instituto colombiano para el fomento de la Educación Superior.

Soto, L. (2016). Responsabilidad social empresarial en Cuba: una visión desde el conocimiento jurídico en pos del desarrollo local. *Dereito, 25*(1), 101-115. http://dx.doi.org/10.15304/dereito.25.1.2876

Soto, L. y Batista, J. (2020). La responsabilidad social en la empresa estatal en el ejercicio pleno de los derechos de los trabajadores en la empresa estatal cubana. *IUS*, *14*(45), 55-79. https://dialnet.unirioja.es/servlet/ejemplar?codigo=475389yinfo=open_link_ejemplar

DATOS DE LOS AUTORES

Ms. C. Diana Rosa Rodríguez-González,
Licenciada en Psicología, Máster en Desarrollo Comunitario.
Correo:dianarg@uclv.cu
https://orcid.org/0000-0002-5291-9989

Dra. C. Idalsis Fabré Machado,
Licenciada en Sociología, Doctora en Ciencias Sológicas.
Correo: idalsisfm@uclv.edu.cu

Ms. C. Elianet Rivas-Santos,
Licenciada en Psicología, Máster en Intervención Psicosocial,
Correo: ersantos@uclv.cu
https://orcid.org/0000-0001-6198-3459

Dra. C. Yamila Roque-Doval,
Doctora en Ciencias de la Educación.
Correo: yamilar@uclv.edu.cu
https://orcid.org/0000-0003-0791-5548

Centro de Estudios Comunitarios, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Artículo de investigación. Resultado del trabajo Científico- Metodológico
Recibido: 20 de julio del 2022. Aprobado: 3 de agosto del 2022. Publicado: 26 de septiembre del 2022
Rodríguez González, Diana Rosa; Fabré Machado, Idalsis; Rivas Santos, Elianet; Roque Doval, Yamila (2022)
Percepción de dirigentes sindicales sobre prácticas asociadas a la Responsabilidad Social Empresarial

REGRESAR AL SUMARIO

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

Diseño centrado en el usuario en el sitio web de la RedTIC, Cuba/ User centered design on the RedTic website, Cuba

Lic. Ivian Alomá Medina,

M. Sc. Deymis Tamayo Rueda,

Ing. Carlos Javier Palacios Morales.

Resumen

El objetivo de esta investigación es proponer un rediseño del sitio de la Red de cooperación universitaria "Fortalecimiento del rol de las TIC en las universidades cubanas para el desarrollo de la sociedad" a partir del Diseño centrado en el usuario. Esta red es un proyecto internacional entre 6 universidades de Cuba y 5 de Bélgica. En esta investigación se utilizaron varios métodos y técnicas de investigación, entre los que destaca el método etnográfico y la perspectiva cualitativa para describir el modelo mental y el comportamiento de los usuarios potenciales de dicho sitio. Para culminar el rediseño del sitio web se realiza en WordPress, priorizando dentro del mismo, la agregación de contenidos que favorezcan la visibilidad del proyecto. Además, la disponibilidad de funcionalidades que potencien la usabilidad y accesibilidad web.

Palabras clave: Asociaciones universitarias, Cuba, Diseño centrado en el usuario, Proyecto VLIR, RedTIC, Sitio web, UCLV.

Summary

The objective of this research is to suggest a redesign of the University Cooperation Network strengthening the role of ICT in Cuban universities for the development of the society from the user -centered design. This network is an international project between 6 universities in Cuba and 5 from Belgium. In this research, several research methods and techniques were used, among which the ethnographic method and qualitative perspective to describe the mental model and behavior of potential users of said site stands out. To culminate the redesign of the website, it is done in WordPress, prioritizing within it, the aggregation of content that favor the visibility of the project. Finally, in addition, to make possible the availability of functionalities that enhance usability and web accessibility.

Keywords: Cuba; RedTic; University associations; User -centered design; VLIR project; Website.

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

Introducción

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) han permitido la presencia en la sociedad de una era digital. Los sitios web institucionales tienen el objetivo de utilizar la Web como principal canal de información útil. En este mismo orden, Santa María (2016) establece que este tipo de sitios web sirven como plataforma para la divulgación de información institucional, la gestión de trámites online y sobre todo la generación de leads[1].

Según Alonso (2008) un sitio web es una estructura de información y/o comunicación generada en el ámbito o espacio de comunicación (Internet). Creado por la aplicación de las TICs, posee dos elementos fundamentales (acciones de sujetos y contenidos).

Existen varias clasificaciones de sitios web, entre los que se encuentran los sitios web institucionales, por la función que cumplen: informar y visibilizar el acontecer de determinada organización.

> Los sitios web institucionales merecen una buena estructura de información. Algo de los sitios web institucionales es que contienen mucha información que muchas veces no se sabe estructurar provocando que existan páginas del rubro cargadas de información desordenada y confusa, que no hace nada más que abrumar al usuario e incentivarlo a abandonar el sitio, incrementando la tasa de rebote. Para lograr todo ello ha sido necesario que las instituciones cuenten con un espacio y dominio propio en la red creado y diseñado exclusivamente para servir a sus fines educativos y de difusión. Requerir de una página web visualmente atractiva, personalizada y funcional que permita a su público objetivo tener acceso a contenido, elegir la pestaña y enlaces de preferencia, utilizar motores de búsqueda para buscar y personalizar sus intereses y demás.(Santa María, 2016, p. 1)

Asociado con esto último, es el Diseño centrado en el usuario (DCU) una adecuada solución para él diseño de contenidos en los sitios web. Según Garreta, Hernández y Sloep (2018) el DCU es:

> Una aproximación al diseño de productos y aplicaciones que sitúa al usuario en el centro de todo el proceso. Así, podemos entender el DCU como una filosofía cuya premisa es que, para garantizar el éxito de un producto, hay que tener en cuenta al usuario en todas las fases del diseño. Además, también podemos entender el DCU como una metodología de desarrollo: una forma de planificar los proyectos y un conjunto de métodos que se pueden utilizar en cada una de las principales fases. (p. 9)

1 Persona o usuario que facilita sus datos a una organización. Ya sea de forma física, con papel o de forma online, pasando a ser parte de su base de datos.

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

La Red de Cooperación Universitaria “Fortalecimiento del rol de las TIC en las Universidades Cubanas para el desarrollo de la sociedad” es un programa académico entre 6 universidades cubanas y 5 universidades belgas. Es conocido como RedTIC. Esta red a su vez, forma parte del “Programa internacional de colaboración patrocinado por el Consejo Interuniversitario de Flandes de Bélgica” “Virtual Learning Environments” (VLIR). Esta red se propone además el desarrollo de una cultura institucional de acceso y uso eficiente de la información. Cuyo fin es mejorar la educación, investigación y el desempeño organizacional universitario (Goovaerts et al., 2015).

La RedTIC del proyecto VLIR posee un sitio web oficial. Sin embargo, el mismo no brinda información referente a todas las secciones o acciones que se realizan en la red. Tampoco tiene en cuenta la diversidad de usuarios, así como sus respectivas necesidades de información asociadas al mismo.

Se realizó una encuesta a algunos líderes y miembros de la RedTIC Cuba del proyecto VLIR. Como resultado de la misma todos coinciden que el sitio podría ser más interactivo, no solo subir y descargar documentos. También desean que se haga más visible, reconocido a nivel mundial y que sirva de soporte e información del proyecto.

Objetivo General: Proponer el rediseño del sitio web de la RedTIC Cuba del proyecto VLIR, de acuerdo con Diseño centrado en el usuario.

Materiales y Métodos

APARTADO TEÓRICO

Williams (2009), establece que el Diseño Centrado en el Usuario:

> puede considerarse una práctica, campo, oficio, marco, filosofía, disciplina, o método de diseño de herramientas para uso humano al involucrar humanos en el proceso de diseño. Principio definitorio de preocupaciones colocando a los usuarios en el centro de las decisiones de diseño. Se trata de un diseño practicante (como un arquitecto de experiencia, diseñador de interacción, arquitecto de información), perfilando usuarios y definiendo sus comportamientos de uso y preferencias para varios aspectos de una aplicación dada, y usando esa información para luego hacer diseño y tomar decisiones sobre la aplicación web. En este sentido, es una colaboración entre diseñador y usuario.(p. 1)

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

A su vez, esta misma autora plantea que el DCU tiene multiplicidad de enfoques (Williams, 2009). Estos son: como filosofía, disciplina y proceso según concuerdan otros autores como Forlizzi(2018); Giacomin(2014); Girling y Palaveeva(2017); Hassan(2015) y Vinyets(2013).

Los orígenes del concepto de DCU tienen como raíz los métodos usados en el diseño industrial, en las tecnologías y la ergonomía. Establece que los diseñadores deben tratar de adaptar sus productos a las personas y no lo contrario (Galeano, 2008). Desde entonces se han realizado estudios acerca del Diseño centrado en el usuario de diferentes sitios web, apoyados fundamentalmente en métodos y técnicas.

Existen muchas herramientas informáticas que posibilitan la construcción de sitios web. Algunas de ellas ofrecen a los desarrolladores de sitios web componentes con fácil comprensión. Los mismos una vez realizados garantizan aspectos básicos del DCU. Tal es el caso de algunos sistemas de gestión de contenidos, más conocidos como CMS, por sus siglas en inglés de Content Management System.

Para Gil (2015) los CMS son aplicaciones de software para la creación, publicación, edición y gestión de contenido. Ampliamente utilizados por agencias, medios e instituciones para manejar el contenido de manera eficiente. Son sistemas basados en la Web, que organizan el contenido de la información.

Rivas (2019), también Solana y Rocha (2020) coinciden al afirmar que WordPress es el CMS más popular en el mundo por lo potente y versátil. Así como porque es de código abierto. Es gratuito, usable, fácil implementación y fácil de adaptar a los proyectos web más repetitivos como blogs o portafolios. Por las características y ventajas mencionadas anteriormente se escoge WordPress para la realización del nuevo sitio a implementar como culminación al DCU.

APARTADO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

La investigación presenta de manera predominante un enfoque cualitativo. Esto es debido a que se indagan, analizan, agrupan y describen datos cualitativos. El principal método de investigación empleado fue la etnografía(Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El aspecto cualitativo se corresponde con esta investigación, por la aplicación de métodos basados en la inducción- interpretación y la perspectiva holística de los investigadores durante los procesos de recogida de información.

La investigación adquirió un carácter descriptivo pues se limitó a la caracterización sin ofrecer valoraciones o cuestionamientos. Se describió todo lo referente al estudio de los usuarios

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

potenciales y experiencia de usuario del existente sitio web de la RedTIC Cuba del proyecto VLIR. Se concibió la arquitectura de información para el rediseño del sitio web.

Métodos del nivel teórico

- **Analítico-sintético:** para examinar la literatura acerca del DCU. Para extraer elementos principales que favorecieron el sustento teórico de los resultados de la presente investigación. Además, posibilitó la presentación de los compontes de organización y representación de la información dentro del sitio web de la RedTIC Cuba del proyecto VLIR.
- **Inductivo-deductivo:** para arribar a conclusiones sobre las experiencias, motivaciones, modelos mentales, escenarios de los usuarios potenciales del sitio web propuesto; auxiliado de las técnicas cualitativas empleadas. Para realizar el proceso de navegación e interacción del sitio en función del comportamiento de los usuarios.

Métodos del nivel empírico

- **Etnográfico:** "Este método se aplica con el objetivo de describir la cultura, conocimientos compartidos y entendimiento de sentido común de los miembros de un grupo que determinan un comportamiento apropiado en tal escenario"(Martínez, 2005, p. 2).
  En esta investigación se empleó como método principal. Permitió obtener mayor riqueza informacional de una muestra de los usuarios potenciales del sitio web para que éste último se rediseñara atendiendo al modelo mental, preferencias visuales y comportamiento de aquellos usuarios principalmente interesados en conocer o retroalimentarse del proyecto RedTIC Cuba del proyecto VLIR.
- **Análisis Documental:** mediante la recopilación de información de algunas fuentes de información documentales, primarias y secundarias (revistas electrónicas, libros, tesis, sitios web, artículos web) que abordan la temática DCU, para la elaboración del capítulo teórico principalmente. Incluyó esto el conocer los antecedentes del tema y obtener un acercamiento actual hacia metodologías y técnicas a emplear para el sitio web de la RedTIC Cuba del proyecto VLIR, centrado en sus usuarios potenciales.

Técnicas de investigación

- **Observación participante:** para obtener datos puntuales acerca del diseño del nuevo sitio web, mediante el contacto directo con 1 líder y 3 miembros de los subproyectos de la RedTIC. Los cuales trabajan todos en la UCLV.
- **Entrevista semiestructurada:** se basó en una guía de 4 preguntas, una para investigar cada indicador. Los indicadores fueron: conocimiento del sitio existente, relación objetivo-información, expectativa general hacia el sitio y necesidad informacional. Dichos indicadores se derivaron de los ítems: definición de los objetivos y análisis de los usuarios.

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

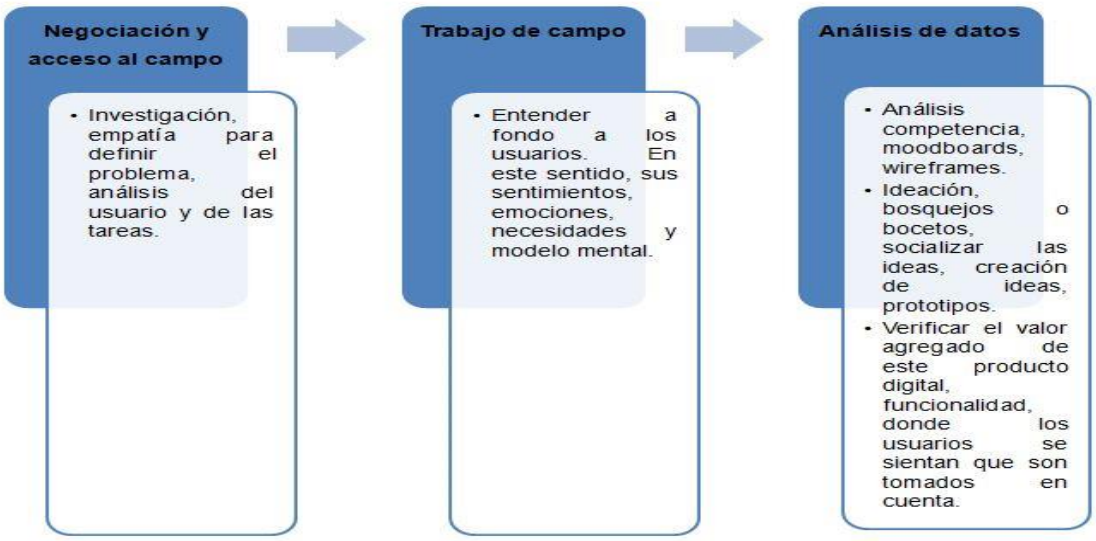
- **Brainstorming (Tormenta de ideas):** para generar ideas creativas por parte de los sujetos de análisis, sobre la arquitectura de información que debería tener el nuevo sitio. Participaron 6 miembros del proyecto.
- **Escenario:** se elaboraron 3 escenarios, según la similitud existente entre los usuarios con respecto a datos personales, motivaciones, rasgos de la personalidad, uso de la tecnología, contexto de uso.
- **Evaluación heurística:** su objetivo fue detectar problemas en el sitio actual. Para ello se llevó a cabo una evaluación de las interfaces del sitio, desde el punto de vista de sus objetivos, tareas, procesos y pasos para la interacción. Se midió la facilidad de uso con que los líderes e integrantes de los subproyectos aprendían y usaban el actual sitio. Las dimensiones a evaluar fueron: generales, identidad e información, lenguaje, rotulado, estructura, navegación, búsqueda, ayuda, elementos multimedia, accesibilidad, control y retroalimentación. Tomadas de Hassan y Fernández (como se citó en Berruezo, 2017).

Población y muestra

- **Población:** miembros del proyecto RedTIC Cuba del proyecto VLIR de las universidades cubanas y belgas.
- **Muestra:** la presente investigación emplea una muestra de “Expertos” (Hernández et al., 2014). Se contó con los 3 líderes de los subproyectos de la red y 6 miembros, todos pertenecientes a la UCLV.

Metodología para aplicar el DCU

En esta investigación se realiza una fusión entre las etapas de García, Gil, y Rodríguez (1999) y las de la metodología para el DCU de Ferrer, Aguirre, Méndez, Mediavilla y Almonacid (2020). Por esta razón a continuación se grafica la metodología de DCU y posteriormente se realiza la fusión entre las etapas para el estudio etnográfico y las de DCU.



El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

Ilustración 1: Fusión de las etapas de un estudio etnográfico y de la metodología de DCU. Adaptado de García et al. (1999) y Aguirre et al. (2020) respectivamente.

Análisis y discusión de los resultados

Uxresearch

Para la realización de esta etapa, se utilizaron técnicas cualitativas.

En una caracterización general se realizó el estudio a 9 sujetos de análisis (5 mujeres y 4 hombres). A cada líder de los 3 subproyectos y además a 6 miembros del subproyecto 3. De estos últimos, solo 2 tienen más de dos años de experiencia como integrantes, así como una mayor actividad en las acciones del subproyecto 3. Las edades son de 25 a 50 años de edad.

Con respecto al conocimiento hacia el sitio web existente casi todos mostraron dominio total de la información que posee. En su mayoría tienen un alto grado de familiarización con el sitio. Sin embargo, se pudo observar que la mayoría de los líderes, aunque accedían correctamente, tenían problemas para acceder a la información que contiene el actual sitio web. En parte, es debido a que el sitio solo posee dos enlaces, donde cada uno brindan poca información referida a los subproyectos 2 y 3. En este mismo orden, presentaban problemas al identificar caminos por los cuales podían acceder a la información que contiene dicho sitio. Por lo que se puede concluir que presentan insatisfacción ante la búsqueda y recuperación de la información.

Relativo a otro aspecto, les interesa que el sitio posea una mayor visibilidad, reconocido a nivel mundial. Quieren además que sirva de soporte de toda la información de la red. Coinciden que lo más importante del sitio son las políticas de trabajo y que sus resultados se den a conocer para que tenga mayor visibilidad. Piensan que el sitio podría ser más interactivo, no solo subir y descargar documentos.

También manifiestan que les gustaría que el idioma principal sea el inglés por ser el idioma establecido de comunicación en todo el proyecto VLIR, al que pertenece la RedTIC Cuba. También que exista traducción automática de los contenidos desde el mismo sitio web para aquellos miembros del proyecto que no poseen adecuados niveles de comprensión y lectura en inglés.

En otra arista, predomina la facilidad de acceso a las tecnologías, pues el proyecto les ha proporcionado conectividad por Wifi. Además, equipos tecnológicos para uso personal o para otros fines como laptops, máquinas virtuales, servidores, cables, “swisch” y fibras para

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

conectarlas. Asimismo, disponen de una red central llamada Bad Bon[2] la cual ha ido aumentando su capacidad con los años.

Análisis de la competencia

Se realiza un estudio de homólogos para analizar los sitios web que posean similitudes con el que se desea diseñar. Con el fin de establecer posibles estructuras, formas de representación de contenidos, tipología de etiquetas, vías de navegación y elementos visuales a tener en cuenta.

Homólogo 1: RedTIC Colombia http://www.redtic.org.

Homólogo 2: Red TIC México http://www.red-tic.unam.mx.

Indicadores	**Homólogo 1** RedTIC Colombia	**Homólogo 2** Red TIC México
Relación información y objetivo.	Se cumple	
Diseño de interacción	Presenta un menú horizontal. Cada una de sus páginas están diseñadas para consultar información desde cualquier posición. No permite permisos.	
Presencia de elementos similares	La información está representada de forma jerárquica pues brinda de manera simple y familiar de organizar la información. Permite al usuario sentirse cómodo, sin necesidad de adentrarse en una extensa exploración de los contenidos.	Representa la información forma hipertextual (o en red), organizando los contenidos del sitio web estableciendo links o enlaces entre ellos de forma que, activándolos, el usuario se pueda trasladar y explorar esos contenidos. Que puedan acceder a un segundo contenido o una segunda página.
Tiempo que el usuario se tarda en cumplir una tarea	5 segundos	
Navegación	Aunque no posea un mapa del sitio, ni guías, ni índices, presenta un sistema contextual, pues presenta	Ausencia de un mapa del sitio, de guías y de índices.

[2]Red central en una universidad que une todas las facultades y los puntos donde se llega a cada facultad.

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

	enlaces e hipervínculos que conectan con otros contenidos a través de textos, imágenes.	
Etiquetado	Se utilizan etiquetas tanto textuales como icónicas para representar la información.	Emplea los dos tipos de etiquetados, tanto el textual como el icónico, predominando la primera. El textual se utiliza para representar las etiquetas correspondientes a la configuración y aquellas que figuran las temáticas de la red, las icónicas para representar las redes sociales.
Diseño visual	Presenta un logotipo, existiendo homogeneidad entre el logo y los colores del sitio. no se utilizan colores vivos para representar la información de mayor importancia.	Es semántico ya que existe relación del color y el objeto códigos, asociaciones y significado. Presenta un logotipo el cual transmite seguridad, peso, estabilidad, firmeza y permanencia, existiendo homogeneidad entre el logo y los colores del sitio.

Tabla 1: Estudio de los sitios homólogos, en cuanto a objetivos, al de la RedTIC Cuba del proyecto VLIR

Diseño

Sistema de organización

Dentro del sistema de organización se encuentra el inventario de contenido, los esquemas de organización y las estructuras de organización.

En cuanto al esquema de organización, se propone ambiguo y temático. Esto se debe a que la información va a estar organizada de acuerdo a las temáticas que aborda el proyecto. A su vez, como subesquemaes mixto entre alfabético y cronológico, para organizar algunos contenidos dentro del sitio como los artículos publicados y los eventos.

Estructura de Organización:

Es jerárquica, la cual es implementada en el entorno web. Facilita y permite que el usuario se sienta ubicado cuando explora una página web con el ánimo de localizar una información concreta. Es la estructura de árbol, en el que la raíz es la página de bienvenida. La ventaja de esta estructura es que el usuario siempre está ubicado y puede moverse fácilmente por el sitio,

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

gracias a que la mayoría de las páginas secundarias permiten regresar a la página de inicio, los visitantes controlan completamente la navegación (Montes de Oca, 2005).

Sistema de etiquetado

A partir de los resultados de la tormenta de ideas, se obtuvieron elementos que permiten conformar el sistema de etiquetado, se proponen etiquetas mixtas (textuales + icónicas). Se crean 9 etiquetas de tipo encabezado, navegación, enlace e hipervínculo. Se propone un etiquetado mixto para aquellas etiquetas de navegación o de enlace, para que visualmente puedan asociar, aunque no conozcan el término en inglés.

Como son usuarios que están acostumbrados a navegar en diversos sitios web y a trabajar con redes sociales, se propone etiquetado icónico para aquellas aplicaciones o enlaces que son de conocimiento general por los usuarios potenciales como: Facebook, Twitter y enlaces a universidades miembros.

Sistema de navegación

Se propone una navegación global y local, en el que se recogen todos los contenidos existentes disponibles, se específica la ubicación de cada contenido y se hace explicita su jerarquía.

En el sitio se presenta una barra de menú horizontal en la parte superior (menú principal) y una barra vertical al lateral derecho de la página donde se muestran el acceso a sitios de interés. Para facilitar aún más la navegación por el sitio, se concibe la miga de pan localizadora (breadcrumbs).

Entre los elementos más relevantes que conforman el sistema de navegación se encuentran los siguientes:

- Menú general o global: siempre presente en todo el sitio, permite el acceso a cada una de las áreas del sitio.
- Botón Inicio (HOME) para ir a la portada o página principal.
- Buscador: presente en cada página
- Menú local constituido con el enlace a los sitios de interés al final de las páginas.

Sistema de búsqueda

Reactivo con un cajón de búsqueda simple, para que cualquier usuario real o potencial, realice la localización de la información disponible en el sitio, mediante palabras clave. Además, poseerá una nube de palabras con hipervínculos. En esta se representarán palabras clave que faciliten la

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

recuperación de información de la información importante del sitio, sin necesidad de usar el cajón de búsqueda.

El sistema de búsqueda se auxiliará del sistema de organización y del sistema de navegación ofreciendo atajos para la localización de la información, como por ejemplo desde el sistema de navegación las migas de pan localizadoras, desde el sistema de organización la representación de información relevante en la página principal mediante secciones de lo más visto, las noticias recientes.

También se concibe que posea sistema proactivo. Debido a la función de los miembros del proyecto, es necesario tener un sistema de diseminación selectiva de la información, en la que el sitio notifique la actualización de información y los usuarios accedan mediante ese canal a la información a las informaciones relevantes para ellos. Por ejemplo, la publicación de próximos eventos, publicaciones o la comunicación de alguna información relevante para todos los miembros del proyecto.

Del desarrollo del sitio web se concibieron metadatos clasificados según la marca en descriptivos y estructurales (como se citó en Neira, 2014). Para facilitar la recuperación de información, así como su posicionamiento, con el uso del lenguaje HTML.

Diseño Visual

Para el diseño visual se tuvo en cuenta como aspecto fundamental la semiótica visual y la percepción visual, los aspectos creativos y los diferentes sistemas de signos que permiten la comunicación que representan una información específica en el sitio web para el usuario. Los colores que fueron utilizados en el sitio web son los mismos utilizados en el logo del proyecto macro (azul, rojo y blanco), lo cual constituye una debilidad en el diseño visual del sitio.La imagen del proyecto es un Isotipo, pues es una representación gráfica que apela a la combinación del texto y el ícono con unidad visual.

El diseño del proyecto RedTIC Cuba del proyecto VLIR presenta un prototipo de baja fidelidad, donde se limita a hacer una representación visual, de acuerdo con la jerarquía visual de los usuarios, de la estructura de organización que deberá tener el sitio.

Prototipado

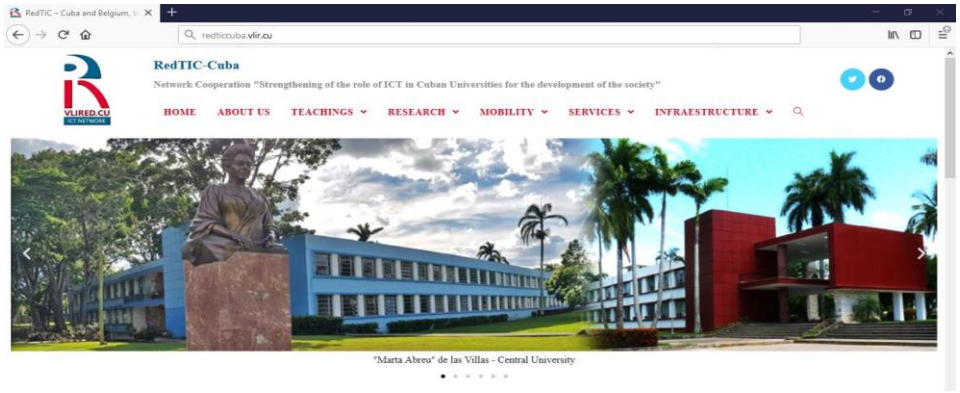


Ilustración 2: Interfaz 1 de la pantalla principal

El rediseño del sitio de la RedTIC Cuba del proyecto VLIR se realizó a través del sistema de gestión de contenidos WordPress. Se utilizó la versión 5.2.4-1 en español, la cual hasta noviembre de 2019 era la más actual, por lo cual ofrecía mayores funcionalidades. Se realizaron un conjunto de operaciones encaminadas a integrar en el desarrollo final del sitio web, la propuesta de Arquitectura de información. Para ello se seleccionó la apariencia (OceanWP). A través del enlace personalizar se creó un menú horizontal con las etiquetas “HOME”, “ABOUT US” y 5 menúes desplegables, con la información de cada una de los proyectos. También se colocaron las etiquetas de las redes sociales más conocidas por los usuarios junto al nombre del sitio. Se insertó el cajón de búsqueda para la búsqueda simple.

Su diseño es *responsive* pues se adapta a los diferentes equipos desde los cuales se acceda (pantalla ancha, laptop, tablet, teléfono móvil). Desde el código HTML se previó. Se utilizaron fotos ligeras que puedan cargarse en cualquier dispositivo, los textos son legibles y se colocó el texto en 16px para evitar que el usuario haga zoom constantemente.

Posicionamiento web

Para un proyecto online, el tráfico que reciba dicho proyecto es muy importante. La mejor manera de aumentar este tráfico, es mediante el Search Engine Optimization[3] (SEO). Con el fin de aumentar su visibilidad en los diferentes motores de búsqueda.

Para el rediseño del proyecto de la RedTIC Cuba del proyecto VLIR, se realizaron propuestas para acciones de posicionamiento web. La lista de todos los elementos se incluye en el encabezado del archivo HTML. Junto a datos esenciales como el título y la descripción de la página o la definición de la fuente usada para el texto, el *header* de los archivos HTML abarca la información de cada uno de los proyectos. Siendo posible delimitar palabras clave principales.

[3]En español optimización en buscadores

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

A continuación, se aclaran etiquetas importantes que ayudan a posicionar el sitio web del proyecto de la RedTIC Cuba:

Título (title) en este caso el sitio web del proyecto de la RedTIC Cuba, es importante, pues si el usuario realiza una búsqueda en Google, este último devuelve varios resultados, cada uno de esos resultados está compuesto de un título, descripción y URL. Título es una de las etiquetas que el buscador lee y recoge para mostrar en sus resultados.

<title>RedTIC Cuba-Belgium</title>

Palabras clave (Keywords) del título: **con esta etiqueta se pueden definir las palabras más importantes del título que son proyecto, RedTIC Cuba, facilitando que la búsqueda de los usuarios sea más concreta. Eliminando los artículos y conjunciones que tiene el título del sitio web.**

<meta name="keywords" content="proyecto, RecTIC, Cuba, Belgium ">

Palabras clave **(Keywords) del contenido del sitio web:** <meta name="keywords" content="project RESICT, project ICTSYS, project ELINF, project PSUP, RedTIC, Cuba, Belgium, courses, PhD formation, scholarship, training, workshop, books, conferences, journal article, software registry, thesis, donations, purchases mades, services, mobility">

Descripción (Description): con esta etiqueta se pudo describir brevemente el contenido de la RedTIC Cuba, donde se realiza una sinopsis de 4 líneas del tema de la página en correspondencia con el URL.

<meta name="designer" content="RedTIC Cuba-Belgium - http://www.http://redticcuba.vlir.cu/ >

<meta name="description" content="proyecto, RedTIC, Cuba, Belgium, ">

Testeo
Por las limitaciones existentes para la realización de esta investigación, esta etapa no se logra realizar.

Conclusiones

El DCU es la disciplina científica que involucra a los usuarios en el proceso de desarrollo de aplicaciones o servicios informacionales digitales. La postura conceptual de Hassan (2015) es la más holística para esta investigación, pues la concibe como proceso y ofrece dentro de su definición elementos que caracterizan al DCU interdisciplinarmente y guías metodológicas. A su

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

vez, la propuesta metodológica *UX Design* de Aguirre et al. (2020), aunque con pequeños ajustes favoreció el rediseño del sitio web de la RedTIC Cuba del proyecto VLIR.

Se emplearon varios métodos y técnicas de investigación, propios del DCU, que facilitaron la investigación etnográfica. Del método de indagación se utilizó las técnicas observación y entrevista. Del método diseño conceptual se empleó la técnica escenarios. Además del método prototipado se realizó el prototipado de baja y alta fidelidad como técnica. Por último, aunque se empleó como uno de los primeros, del método evaluación se usó la evaluación heurística.

El sitio web existente de la RedTIC Cuba, no satisface criterios básicos de usabilidad y accesibilidad web, tampoco las necesidades informacionales de los usuarios potenciales del mismo. Por ello fue necesario el rediseño del sitio, basándose en la Arquitectura de información y Experiencia de usuario para lograr su finalidad, lográndose una buena combinación entre todos los roles del desarrollo. Para corroborar esto, se empleó una plantilla actualizada del CMS WordPress.

Referencias bibliográficas

Berruezo, E. (2017). Rediseño del sitio web: Fundación Dales la Palabra. (Tesis de maestría), Universidad Internacional de La Rioja (UNIR), España.

Carvajal, Y. (2010). Interdiciplinariedad, desafío para la Educación Superior y la Investigación. Revista Luna Azul (31), 156-169.

Ferrer, M. d. l. Á., Aguirre, E. R., Méndez, R. E., Mediavilla, D. G. & Almonacid, N.J. (2020). UX Design: una metodología para el diseño de proyectos digitales eficientes centrados en los usuarios. Revista Espacios, 41(01), 1-27.

Forlizzi, J. (2018). Moving beyond user-center design. Interactions(22).

Galeano, R. (2008). Diseño Centrado en el Usuario. Revista Educación Comunicación Tecnología, 2(15).

García, E., Gil, J., y Rodríguez, G. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. Málaga, España: Aljibe.

Garreta, M., Hernández, D., & Sloep, P. B. (2018). Education, Technology and Design: A Much Needed Interdisciplinary Collaboration. In E. Kapros & M. Koutsombogera (Eds.), Designing for the User Experience in Learning Systems (pp. 17-39). New York, USA: Springer.

Giacomin, J. (2014). What is human centred design? The Design Journal, 17(4), 606-623.

Gil, V. D. (2015). Sistemas de Gestión de Contenidos (SGC): una revisión sistemática de literatura. Ing. USBMed, 6(1).

Girling, R., y Palaveeva, E. (2017). Beyond The Cult of Human Center Desing. Recuperado de http://www.fastcompany.com

Goovaerts, M., Ciudad, F. A., Álvarez, L. C., Tabares , L., Leiva, A. A., & Machado, M. O. (2015). Metadata and Authority Systems for VLIRED Cuba. CEUR-WS, 2096.

Hassan, Y. (2015). Experiencia de Usuario: Principios y Métodos. Retrieved from www.yusef.es

Hassan, Y., & Martín, F. J. (2004). Propuesta de Adaptación de la Metodología de Diseño Centrado en el Usuario para el desarrollo de Sitios Web Accesibles Revista Española de Documentación Científica, 27(3), 330-344.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. P. (2014). Metodología de la Investigación(6 ed., pp. 634).

Kuang, C., y Fabricant, R. (2019). User Friendly: how the hidden rules of design are changing the way we live, work and play. USA: MCD

Martínez, M. (2005). El Método Etnográfico de Investigación. Retrieved from http://prof.usb.ve/miguelm/metodoetnografico.html

Montes de Oca, A. (2005). Arquitectura de información y usabilidad: nociones básicas para los profesionales de la información. ACIMED, 12(6). Recuperado de http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_6_04/aci04604.htm

Neira, N. (2015). Plan de Acciones para facilitar la visibilidad Web de los servicios y productos de información que apoyan el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV) (Tesis de pregrado).Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

Rivas, M. (2019). Requisitos técnicos del hosting para trabajar con WoedPress. Retrieved from www.webempresa.com

Rolston, M. (2018). The myth of human centered design.Recuperado de http://www.fastcompany.com

Saariluoma, P., Cañas, J. J., y Leikas, J. (2016). Designing for life: A human perspective on technology development. Springer. doi: 10.1057/978-1-137-53047-9

Santa María, L. (2016). Páginas web institucionales: la importancia de una buena estructura de información. . Retrieved from http://www.staffcreativa.pe/blog/estructura-informacion-paginas-web-educativa

Vinyets, J., Casado, C., Garreta, M., Hassan, Y., y Martínez, L. (2013). Introducción a la interacción persona ordenador. Conferencia llevada a cabo en Informática, Tecnología y Multimedia. Experiencia de usuario. Recuperado de http://hdl.handle.net/10609/76105D:\Usuarios\Dey\01 DEPARTAMENTO\Curso 2019-2020\Tesista\Ivian\www.openaccess.uoc.edu

Williams, A. (2009). User Centered Design, Activity Centered Design, and Goal Directed Design: A Review of Three Methods for Designing Web Applications. Paper presented at the SIGDOC´09, Bloomington, Indiana, USA.

Datos de los autores

Lic. Ivian Alomá Medina
Correo: ialoma@uclv.cu
Profesora de la carrera Ciencias de la Información

M. Sc. Deymis Tamayo Rueda
Coordinadora de la carrera Ciencias de la Información
Correo: deymist@uclv.cu

Departamento de Ciencias de la Información, Facultad de Matemática, Física y Computación, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.

Ing. Carlos Javier Palacios Morales
Correo: cpalacios@uclv.cu
Profesor del Departamento de Tecnología Educativa

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.

Artículo de investigación. Resultado del trabajo Científico- Metodológico
Recibido: 20 de julio del 2022. Aprobado: 3 de agosto del 2022. Publicado: 26 de septiembre del 2022
Alomá Medina, Ivian; Tamayo Rueda, Deymis; Palacios Morales, Carlos Javier (2022) Diseño centrado en el usuario en el sitio web de la RedTIC, Cuba.

REGRESAR AL SUMARIO

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

Comunicación intergeneracional en las organizaciones laborales en un contexto de envejecimiento poblacional/ Intergenerational communication in labor organizations in a context of population aging

Lic. Yaquelin Rivero Montañez,
Dra. C. Yamila Roque Doval,
M.Sc. Diana Rosa Rodríguez González.

Resumen

El número de personas de 60 años o más está creciendo más rápido que el de todos los demás grupos de edad y se espera que para 2050 existan 2000 millones de personas con más de 60 años. Desde el proyecto “Gestión estratégica de la atención al envejecimiento de la población para un desarrollo sostenible en la provincia de Villa Clara” se propone abordar la comunicación intergeneracional en la formación y capacitación de directivos para la gestión del envejecimiento poblacional desde el marco organizacional. Esta comunicación breve tiene como objetivo exponer los principales núcleos teóricos y orientaciones para la práctica sistematizados desde el proyecto de investigación anteriormente mencionado para el tratamiento de la comunicación intergeneracional en organizaciones laborales con mira, específicamente, a su integración en la gestión de los directivos. La comunicación intergeneracional hace referencia a aquellas formas comunicativas entre grupos los diferentes grupos de edad. La gestión de la comunicación intergeneracional puede impactar positivamente en el aumento de la productividad y la eficiencia, así como contribuir a la salud y el bienestar de los empleados y directivos en el lugar de trabajo. El aprendizaje y enseñanza multigeneracional puede ayudar a romper las barreras que se crean en las relaciones laborales por la convivencia generacional. Es imperativo que empleados y directivos accedan a programas educativos que ayuden a entender los problemas de comunicación intergeneracional y los medios y métodos para gestionarla.

Palabras clave: Comunicación intergeneracional; Envejecimiento poblacional; Generaciones; Organizaciones laborales; Personas mayores.

Summary

People 60 years of age or older is growing faster than that of all other age groups and it is expected that by 2050 there are 2000 million people with more than 60 years old. From the project “Strategic Management of Attention to Population Aging for sustainable development in Villa Clara province it is proposed to address intergenerational communication in the

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

training of managers for the management of population aging from the organizational framework. This brief communication aims to expose the main theoretical nuclei and orientations for the systematized practice from the aforementioned research project for the treatment of intergenerational communication in labor organizations, specifically, its integration into the management of managers. Intergenerational communication refers to those communicative forms between different age groups. Intergenerational communication management can positively impact on the increase in productivity and efficiency, as well as contribute to the health and well -being of employees and managers in the workplace. Multigenerational learning and teaching can help break the barriers that are created in labor relations due to generational coexistence. It is imperative that employees and managers access educational programs that help to understand the problems of intergenerational communication and the means and methods to manage it.

Keywords: Generations; Intergenerational communication; Labor organizations; Old people; Population aging.

Introducción

El aumento de la esperanza de vida en muchas naciones es, sin lugar a dudas, un logro; especialmente en el caso cubano como país en vías de desarrollo donde, desde el triunfo de la Revolución, se ha priorizado la atención al adulto mayor con políticas sociales de apoyo a las familias y en marcos comunitarios (Muñoz, Serrano y Rodríguez, 2020). Sin embargo, el aumento de la esperanza de vida y la disminución de la natalidad a nivel mundial ha conducido a un envejecimiento poblacional que impone retos sin precedentes. Es hoy un fenómeno generalizado que se evidencia en casi todos los países del mundo. El número de personas de 60 años o más está creciendo más rápido que el de todos los demás grupos de edad y se espera que para 2050 existan 2000 millones de personas con más de 60 años (Padilla-Góngora et al., 2017). Las tendencias en materia de envejecimiento varían según el país y la región; sin embargo, el ritmo de envejecimiento de las poblaciones en los países en desarrollo es mayor que en los países industrializados (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2002).

"El envejecimiento demográfico se define como el aumento progresivo de la proporción de las personas de 60 años y más con respecto a la población total" (Llanes Betancourt, 2015, p. 90). El envejecimiento poblacional está asociado con un nivel de fecundidad inferior al de remplazo, lo cual impacta en el cambio de la estructura por edades de la población. Si a ello se le suma el impacto de una migración de saldo negativo, se tienen explicitadas las condiciones que explican el envejecimiento demográfico de la sociedad cubana. Cuba es uno de los países más

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

envejecidos de América Latina. La región latinoamericana se encuentra en medio de una transformación demográfica de largo alcance debido a que la natalidad ha caído dramáticamente en las décadas pasadas y hoy se encuentra cerca o incluso por debajo de la tasa de reemplazo de 2,1 en la mayoría de los principales países, incluyendo a Brasil, Chile y México (Llanes Betancourt, 2015). En Cuba, al cierre de 2021, el 21.6% de la población tenía 60 años y más. La provincia Villa Clara se mantenía como la provincia más envejecida (24.6% de la población cubana tenía 60 años y más) (Figueredo, Carmona y Izquierdo, 2022).

Los estudios sobre envejecimiento demográfico han adquirido un lugar relevante en la investigación y en las agendas sociales y gubernamentales, tanto a nivel mundial, como en la sociedad cubana actual. El cuidado, no solo en Cuba, se ha posicionado como una categoría para mirar la adultez mayor desde el marco de las políticas públicas. No obstante, es posible invertir la relación entre cuidados y personas mayores si se considera el tiempo dedicado por estas a cuidar de los demás; así como su participación activa en la sociedad (Destremau, 2020). La ruptura con la noción tradicional de vejez asociada al deterioro ha colocado en el centro de los debates temas como la calidad de vida del adulto mayor y su bienestar psicológico. En este marco es tema relevante la participación laboral de los adultos mayores en un contexto envejecido como Cuba.

Con relación a los recursos laborales en Cuba se señala que, por un lado, las personas del grupo población que alcanza la edad de retiro no son reemplazadas con activos jóvenes; por otro, la diversificación de los sectores económicos como parte de la actualización del modelo económico y social cubano iniciado en el año 2011 ha adquirido mayor atractivo para la población joven en detrimento del peso de la empresa estatal socialista dentro de las ofertas de empleo, aun cuando continúa siendo el actor principal en la economía nacional (Echevarría et al., 2018).

En estos estudios se ha prestado atención a una de las tres grandes formas de discriminación de nuestros tiempos, detrás del racismo y el sexismo, el edadismo, también conocido como viejísimo. Es entendido como el conjunto de prejuicios, estereotipos y discriminaciones que se aplican a los adultos mayores exclusivamente en función de su edad. Refiere a una experiencia subjetiva y una aversión personal por la vejez, la enfermedad, la discapacidad y miedo a la pobreza, la inutilidad y la muerte (Castellano-Fuentes y Miguel, 2010). En una encuesta internacional los trabajadores informaron que experimentaban la discriminación por edad con más frecuencia que otras formas de discriminación (por ejemplo, de género), existiendo evidencia de que las tasas de contratación son más bajas para candidatos mayores igualmente calificados que los candidatos más jóvenes (Krings et al., 2011). Los estereotipos más comunes hacia los/las trabajadores/as de edad están asociados a una menor capacidad de aprender

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

nuevas tareas, menor eficiencia en habilidades tecnológicas e incapacidad de incorporar nuevos procedimientos (Posthuma y Campion, 2009). Estas creencias estereotípicas impactan en la decisión de retirarse antes del mercado laboral o en las dificultades para emplearse nuevamente cuando se posee edad avanzada (Nazar y Figueroa, 2015).

La vejez puede ser tanto una etapa de pérdidas como una etapa de plenitud, en dependencia de la combinación de recursos y estructura de oportunidades individuales y generacionales a los que están expuestas las personas en el transcurso de sus vidas de acuerdo a su condición y posición al interior de la estructura social; esta perspectiva también se ha asociado con el término envejecimiento activo promovido desde la Organización Mundial de la Salud (OMS). En estos procesos, como en todo proceso de interacción humana, relación interpersonal, intergrupal y organizacional, está presente la comunicación. Especialmente, el estudio de las formas comunicativas entre grupos los diferentes grupos de edad, conceptualizadas bajo el término comunicación intergeneracional, ha recibido la atención por parte de diversos investigadores (Pérez-Sánchez y Smith-Castro, 2008). Las organizaciones presentan hoy grandes desafíos en la constitución de su fuerza laboral, debido a la convergencia de múltiples generaciones en el lugar de trabajo que tienen rasgos característicos diferentes más allá de la fecha de nacimiento, “se han enfrentado a contextos culturales, políticos y sociales diferentes y conciben las relaciones con sus empleadores y pares de una forma diferente” (Díaz-Sarmiento, López-Lambraño, y Roncallo-Lafont, 2017, p.193).

Desde el proyecto “Gestión estratégica de la atención al envejecimiento de la población para un desarrollo sostenible en la provincia de Villa Clara”, con sede en el Centro de Estudios Comunitarios de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, se propone abordar el tema de la comunicación intergeneracional en la formación y capacitación de directivos para la gestión del envejecimiento poblacional desde el marco organizacional. Esta comunicación breve tiene como objetivo exponer los principales núcleos teóricos y orientaciones para la práctica sistematizados desde el proyecto de investigación anteriormente mencionado para el tratamiento de la comunicación intergeneracional en organizaciones laborales con mira, específicamente, a su integración en la gestión de los directivos.

Contenido y discusión

Núcleos teóricos en el abodaje de la comunicación intergeneracional para la gestión del envejecimiento poblacional desde el marco organizacional

Según Aguado (2004), desde un discurso psicosocial, la comunicación es un fenómeno social que posibilita la coordinación de conductas de individuos, instituciones, organización, etc., en los sistemas sociales humanos. Es también un fenómeno cultural que se realiza esencialmente a

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

través de conductas aprendidas (lenguaje, gesticulación, etc.). Además, este autor señala que es un fenómeno de interacción simbólica (coordinación de representaciones a través de signos) que consiste en la manipulación y producción de sentidos a través de diversas clases de signos y sistemas de signos. La interacción simbólica, como eje constitutivo de la comunicación humana, es condición de posibilidad y resultante de los polos sociedad, cultura y autoconciencia. Se caracteriza por requerir una autoconciencia individual que permita la producción de significados, la identificación de los sujetos que participan en ella y la orientación intencional de los procesos comunicativos. “La comunicación humana es un modo de compartir contenidos de conciencia” (Aguado, 2004, p.143).

Por su parte, el término generación es definido por la Real Academia Española (2014) como “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibida educación e influjos sociales y culturales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”. Díaz-Sarmiento, López-Lambraño, y Roncallo-Lafont (2017, p. 193) plantean dos preguntas importantes que se imponen en el tratamiento de este término: “¿es la edad la que determina la generación a la que se pertenece? o ¿son los elementos relacionados con la cultura, hechos históricos e influencias ambientales sus determinantes? o ¿Una combinación de todas estas?”.

Según estos autores, no hay unicidad en el significado que se le atribuye al término ni desde los autores del enfoque positivista (Hume; Comte; Ortega y Gasset, 1923; Marías, 1955; Mill y Navarro, 1969; Mannheim y de la Yncera, 1993; Leccardi y Feixa, 2011; Ferrari), ni desde aquellos pertenecientes a una visión histórico romántica (Dilthey; Heidegger; Jaeger, 1985). Desde el primer enfoque, si bien como tendencia asocial el término con individuos que comparten un mismo período biológico, delimitado por el nacimiento y la muerte, se observa el interés por el entendimiento de las características que diferencian los grupos sociales a través de la historia, y el impacto de estos en la evolución y el progreso de la sociedad (Díaz-Sarmiento et al., 2017). La perspectiva histórico romántica se concentra en los elementos causantes de cohesionar a los integrantes de una generación (Guisado y Agoiz, 2013): hechos, acontecimientos y circunstancias acaecidas en cada época; influencia cultural, política y social en la estructura de comportamiento, valores y moral.

Zemke, Raines y Filipczak (2013) definen a las generaciones según su año de nacimiento: Generación Y o *Millennials* nacidos entre 1980 y 2004, Generación X nacidos entre 1960 y 1980, *Baby Boomers* nacidos entre 1943 y 1960 y Tradicionalistas o Generación silenciosa nacidos antes de 1943. Aunque esta categorización es transversal en todo el mundo, la fecha exacta y características de cada generación pueden variar según la ubicación geográfica y contexto socio-económico (Díaz-Sarmiento et al., 2017). Estos autores igualmente exponen que las tres

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

generaciones con mayor presencia en el mercado laboral: los *Baby Boomer*, X y Y o *Millennials*. Caracterizan estas tres generaciones de manera diferenciada en torno a las variables motivación, educación y trabajo como se expone a continuación.

En función de la motivación la generación *Baby Boomer* se motiva por el poder y los altos niveles de desarrollo con una perspectiva y optimista y espíritu de automotivación. La Generación X valoran altamente la búsqueda del balance entre trabajo y la vida, presentan una perspectiva escéptica y desinterés ante la autoridad y liderazgo por competencia. Por su parte, los *Millennials* son caracterizados como impacientes e innovadores, demandan balance entre trabajo y su autointerés y tienen mayor desempeño en entornos creativos. Respecto a la educación se señala que los *Baby Boomers* entienden la educación como medio de progreso, la Generación X presenta compromiso con el aprendizaje y educación durante toda la vida, mientras que los *Millennials* cuestionan la Escuela tradicional y contemplan formas no tradicionales como la educación virtual. En cuanto al trabajo los *Baby Boomers* están acostumbrados a trabajar en entornos jerárquicos, el trabajo a presión, la dedicación al trabajo y la búsqueda de estatus. la Generación X busca equilibrio entre lo laboral y lo personal. Mientras, los *Millennials* buscan flexibilidad laboral, placer y diversión en el trabajo, son independientes, delegan responsabilidades, demandan retroalimentación inmediata y presentan poca lealtad con los empleadores.

Lugo de identificar los principales núcleos definitorios de los términos comunicación y generaciones, resulta necesario tratar el concepto de comunicación intergeneracional como aquellas formas comunicativas entre grupos los diferentes grupos de edad (Pérez-Sánchez y Smith-Castro, 2008). Entendida de esta forma, se ubica la comunicación intergeneracional como factor componente y condicionante de las relaciones intergeneracionales. Es así que se señala como sustento de la investigación en comunicación intergeneracional la teoría de la identidad social y la teoría de la acomodación de la comunicación (Han, 2021).

La teoría de la acomodación de la comunicación refiere que las personas adaptan o ajustan sus patrones discursivos como estrategia para interactuar con otros cuando consideran que estos no pertenecen a su grupo social, por lo cual se puede afirmar que se basan en las preconcepciones, donde entran a interceder los estereotipos y prejuicios (Giles et al., 1991, citado por Han, 2021). “La comunicación intergeneracional depende la información (estereotípica) que se activa a partir de las características de los interlocutores” (Pérez-Sánchez y Smith-Castro, 2008, p. 591). La teoría de la identidad social hace referencia a que las cohortes generacionales dividen grupos o categorías sociales a los cuales las personas se perciben como pertenecientes, distintas o excluidas (Tajfel y Turner, 1979 citado por Han, 2021).

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

La formación de pertenencias y exclusiones grupales tiene lugar mediante procesos sociopsicológicos de apropiación de clasificaciones prefiguradas y culturalmente disponibles (Rodríguez-González, 2019). Las categorías sociales adquieren sentido de grupalidad en la medida que producen una identidad social que dará lugar a la acción colectiva (Huici, 2012). Las personas entran en interacción en calidad de miembros de grupos culturalmente diversos a partir de la reproducción/producción sociopsicológica de pertenencias y exclusiones grupales, mediada por factores históricos, económicos y socioculturales (Cabrera-Ruiz, Rodríguez-González y Rodríguez-Fleites, 2016). En las relaciones intergeneracionales queda enfatizada la edad como categoría de referencia que deviene en diferenciación entre endogrupo y exogrupo. La identidad como miembro de una cohorte etaria específica sirve como base a la comunicación.

Orientaciones para la gestión de la comunicación intergeneracional en organizaciones laborales

La brecha generacional actual es cada vez más grande en las empresas. Esto supone el reto de incorporar la gestión de las generaciones en el trabajo, pues la brecha impacta en aspectos como la comunicación, el uso de la tecnología, la motivación, el reclutamiento, los incentivos, entre otros (Díaz-Sarmiento et al., 2017). En la tabla 1 se muestran sintéticamente los resultados de la investigación en comunicación intergeneracional a nivel internacional en lugares de trabajo. Estos permitiran plantear preguntas que orienten la contextualización en cada organización laboral específica para luego poder proyectar orientaciones desde la dirección hacia las áreas de gestión del capital humano en función de integrar la atención a la comunicación integeneracional. Se presentan estos estudios en función de los temas ue consideran en torno a la comunicación intergeneracional: medios de comunicación y tecnologías de la comunicación; barreras condicionadas por las experiencias pasadas, cultura, diferencias de poder y diferencias interpretaciones del lenguaje; la dinámica de las relaciones y su impacto en la salud y bienestar; así como las actitudes y valores.

Diferencias y preferencias

	Generaciones mayores	Generaciones Jóvenes
Medios de comunicación y tecnologías de la comunicación	Consideran la comunicación cara a cara más efectiva (Ota et al, 2012).	Prefieren la comnicación vía correo electrónico o mediante plataformas de redes sociales digitales (Ota et al, 2012).
	Sin embargo, algunos estudios han encontrado más convergencias que divergencias en las preferencias y	Las generaciones más jóvenes tienden a ser más competentes digitalmente y se sienten más cómodas con las formas

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

	que, aparentemente, no hay preferencias específicas para los canales de comunicación en los lugares de trabajo (Gursoy, Maier y Chi, 2008; Woodward y Vongswasdi, 2017; Rosa y Hastings, 2016) Las tres generaciones (Baby Boomer, Generación X y Generación Y) aprecian el contacto físico, como la interacción comunicativa cara a cara, para completar las tareas relacionadas con el trabajo (Haeger y Lingham, 2014; Lester et al., 2012).	contemporáneas de comunicación de las redes sociales y las plataformas de mensajería, como WhatsApp (Carrier et al., 2009; Reisenwitz y Iyer, 2009; Haeger y Lingham, 2014). Al utilizar los modos de comunicación tecnológicos, las generaciones más jóvenes declaran tener mayores tasas de multitarea (consultar el teléfono y el correo electrónico mientras se trabaja en otras tareas) que las generaciones mayores (Carrier et al., 2009).
Barreras (experiencias pasadas, cultura, diferencias de poder y diferencias interpretaciones del lenguaje)	Para la comunicación escrita en el lugar de trabajo, las generaciones mayores utilizan la elipsis* para expresar la continuación del pensamiento al final de una frase (Lester et al., 2012) A los Tradicionalistas o Generación silenciosa nacidos en culturas diferentes les resulta difícil entender los idiomas de la Generación Y de forma rápida y completa (Polat y Yılmaz, 2020).	Las generaciones más jóvenes consideran la elipsis como una diferencia de poder pasiva sin discurso (Lester et al., 2012)
Dinámica de las relaciones y su impacto en la salud y bienestar	Clark y Eastland (2019) encontraron en su estudio que cuando un empleado mayor recibe órdenes de un directivo más joven que él, se sentirá incómodo y reacio a cumplirlas. Algunos investigadores sugieren que las diferencias de poder y autoridad bien controladas conducirán a una comunicación eficaz y reducirán la posibilidad de conflictos al dirigir a los subordinados (Okoli, 2010;Reiser et al., 2019).	Las generaciones más jóvenes (Generación X y Generación Y) tienden a aprender y adaptarse de la generación de más edad (*Baby Boomers*) en términos de comunicación en el lugar de trabajo. Sin embargo, la generación más joven declaró que rara vez recibía cumplidos de los empleados de más edad (Wok y Hashim, 2013)

Actitudes y valores	Los *Baby Boomers* afirman que no se les dan oportunidades de entrevistas cuando buscan un nuevo trabajo (Gursoy et al., 2013).	Wen et al. (2010) encontraron una disminución de la satisfacción laboral en la Generación X y la Generación Y debido a sus actitudes hacia la comunicación.

*Eliminación de alguna parte de un enunciado lingüístico o de un discurso narrativo (RAE, 2014)

Tabla 1. Resultados de la investigación en comunicación intergeneracional en el trabajo a nivel internacional. Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión sistemática de Han (2021)

Un entorno de comunicación positivo en el lugar de trabajo podría minimizar la brecha de los conflictos intergeneracionales y facilitar la relación entre una generación y otra, además de aumentar la productividad y la eficiencia del trabajo (Mehra y Nickerson, 2018; Myers y Sadaghiani, 2010). La comunicación intergeneracional también puede contribuir a la salud y el bienestar de los empleados y directivos en el lugar de trabajo (McElfresh y Stark, 2010; Clark y Eastland, 2019; Curtis, Bowen y Reid, 2017; Reiser et al., 2019; Okoli, 2010; Anderson y Morgan, 2017). Trabajar en un entorno en el que no se usa un lenguaje verbal abusivo puede reducir la oportunidad de estar estresado por el trabajo (Okoli, 2010). La educación sobre la comunicación intergeneracional ayuda a los empleados a entender los medios y métodos de comunicación que difieren de una generación a otra y ayuda a las diferentes generaciones a colaborar mejor, a crecer y a aprender unas de otras (Gibson, 2009; Chen, 2019). Tanto Gibson (2009) como Chen (2019) sugieren que las organizaciones con cohortes multigeneracionales deben buscar programas educativos que ayuden a los empleados y directivos a entender los problemas de comunicación intergeneracional.

Conclusiones

La gestión de las generaciones en el trabajo es hoy fundamental ante la brecha generacional cada vez más grande en las empresas y en la necesidad de gestionar estratégicamente el envejecimiento poblacional.

La comunicación intergeneracional hace referencia a aquellas formas comunicativas entre los diferentes grupos de edad. La gestión de la comunicación intergeneracional puede impactar positivamente en el aumento de la productividad y la eficiencia, así como contribuir a la salud y el bienestar de los empleados y directivos en el lugar de trabajo.

El aprendizaje y enseñanza multigeneracional puede ayudar a romper las barreras que se crean en las relaciones laborales por la convivencia generacional.

Es imperativo que empleados y directivos accedan a programas educativos que ayuden a entender los problemas de comunicación intergeneracional y los medios y métodos para gestionarla.

Referencias Bibliográficas

Aguado, J. (2004). *Introducción a las Teorías de la Información y la Comunicación*. Murcia: Universidad de Murcia

Anderson, L. B., y Morgan, M. (2017). An Examination of Nurses' Intergenerational Communicative Experiences in the Workplace: Do Nurses Eat Their Young? *Communication Quarterly*, *65*(4), 377–401.

Cabrera, I., Rodríguez-González, D., y Rodríguez-Fleites, L. (2016). *Estereotipos en las relaciones interculturales. Hacia la construcción de un modelo comprensivo desde una concepción histórico cultural de la subjetividad*. Feijóo.

Castellano-Fuentes, C. y Miguel, A. D. (2010). Estereotipos viejistas en ancianos: actualización de la estructura factorial y propiedades psicométricas de dos cuestionarios pioneros. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy, 10*(2)**,** 259-278.

Chen, C.H. (2019). Exploring teacher-student communication in senior-education contexts in Taiwan: A communication accommodation approach. *International Journal of Ageing & Later Life*, *13*(1), 63–109.

Clark, k. R., y Eastland, R. (2019). Managers' Perspectives on Generational Differences in Medical Imaging Departments. *Radiologic Technology, 90*(5), 442-449.

Curtis, J., Bowen, I., y Reid, A. (2007). You have no credibility: Nursing students' experiences of horizontal violence. *Nurse Education in Practice*, 7, 156–163. https://doi:10.1016/j.nepr.2006.06.002

Destremau, B. (2020). Cuidar y cuidarse en comunidad. ¿Invertir la relación cuidados-envejecimientos? *Temas Cultura Ideología Sociedad*, (100-101), 104-10. https://bit.ly/3vmqDm0

Díaz-Sarmiento, C., López-Lambraño, M., y Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, *11*(22). https://doi.org/10.21676/23897848.2440

Echevarría, D., Borrego, A. E. y Vázquez, S. R. (2018). Cuba: continuidades, rupturas y desafíos para la política de empleo. Balance de la última década. *Novedades en población,* (15) 117-132.

Figueredo, O., Carmona, E., y Izquierdo, L. (2022, 15 de julio). Cuba en Datos: Población cubana decrece y envejece. *Cubadebate*. Recuperado en 8 de agosto de 2022, de http://www.cubadebate.cu/especiales/2022/07/15/cuba-en-datos-poblacion-cubana-decrece-y-envejece/

Gibson S.E. (2009). Enhancing intergenerational communication in the classroom: recommendations for successful teacher-student relationships. *Nursing Education Perspectives (National League for Nursing)*, *30*(1), 37–39.

Guisado, M. C. y Agoiz, A. B. (2013). ¿Es operativo el concepto de generación? *Aposta: Revista de ciencias sociales*, (56), 1.

Han, P. (2021). *Intergenerational communication in the workplace: A Critical Review*. [Dissertation in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business studies. Department of Management: Faculty of Business, Economics and Law, Auckland University of Technology].

Huici, C. (2012). El estudio de los grupos en psicología social. En C. Huici, F. Molero, Á. Gómez y J. Francisco (coords.). *Psicología de los grupos*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Krings, F., Sczesny, S. y Kluge, A. (2011). Stereotypical inferences as mediators of age discrimination: The role of competence and warmth. *British Journal of Management*, *22*, 187–201.

Llanes Betancourt, C. (2015). Envejecimiento demográfico y necesidad de desarrollar las competencias profesionales en enfermería geriátrica. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 14(1), 89-96. Recuperado en 09 de agosto de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextypid=S1729-519X2015000100013ylng=esytlng=es.

McElfresh, J., y Stark, R. K. (2010). Avocado toast and pot roast: exploring perceptions of generational communication differences among health sciences librarians. *Journal of the Medical Library Association, 108*(4), 591-597. DOI: https://dx.doi.org/10.5195/jmla.2020.851

Mehra, P. y Nickerson, C. (2018). Organisational communication and job satisfaction: what role do generational differences play? *International Journal of Organisational Analysis, 27*(3), 524–547.

Muñoz, M., Serrano, Y., y Rodríguez, D. (2020). Las familias en un contexto envejecido poblacionalmente, roles y funciones. Políticas sociales de apoyo. *Novedades en Población*.

(Número Especial), 39-51. Recuperado en 08 de agosto de 2022, de http://www.novpob.uh.cu/index.php/NovPob/article/view/441

Myers, K. K., y Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organisational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, *25*(2), 225–238.

Nazar, G. y Figueroa, C. A., (2015). Creencias estereotípicas sobre el desempeño laboral de trabajadores mayores en Chile. *Psicoperspectivas, 14*(1)**,** 114-125

Okoli, O.K.S. (2010). Conflict in the operating room: fight and flight or growth and communication. *Canadian Operating Room Nursing Journal*, *28*(2), 7–18.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2002). Una sociedad inclusiva para una población que envejece: el desafío del empleo y la protección social. Documento presentado por la OIT ante la segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento. *Rev Esp Geriatr Gerontol, 37*(S2)**,** 106-122.

Padilla-Góngora, D., López-Liria, R., Aguilar-Parra, J. M., Lozano-Segura, M. C. y Morales-Montoya, A. (2017). El emprendimiento en adultos mayores y su entrenamiento como oportunidad para favorecer el envejecimiento activo. *International Journal of Developmental and Educational Psychology INFAD Revista de Psicología*, *1*(2), 33-40.

Pérez-Sánchez, R., y Smith-Castro, V. (2008). Comunicación intergeneracional: el cuestionario de percepción de la comunicación intergeneracional (CPCI) en el contexto costarricense. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, *42*(3), 589-603. Recuperado en 08 de agosto de 2022, de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28442319

Posthuma, R. A. y Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management, 35***,** 158-188.

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.a ed.). Recuperado de http://dle.rae.es/?id=J3hJP2w

Reiser, C., Vreede, V. V., y Petty, E. (2019). Genetic counselor workforce generational diversity: Millennials to Baby Boomers. Journal of Genetic Counseling, 28, 730-737. Doi: 10.1002/jgc4.1107.

Rodríguez, D. R. (2019). *Programa de intervención psicosocial para la promoción de la integración intercultural en la UCLV*. [Tesis en opción al título de Máster en Intervención Psicosocial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ciencias Sociales] Santa Clara.

Zemke, R., Raines, C. y Filipczak, B. (2013). Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace. EEUU: Kindle Edition de AMACOM Div American Mgmt Assn.

DATOS DE LOS AUTORES

Lic. Yaquelin Rivero Montañez,
Licenciada en Comunicación Social, Maestranda en Desarrollo Comunitario.
Correo: yaquelyn@uclv.edu.cu
https://orcid.org/0000-0003-3717-3346

Dra. C. Yamila Roque Doval,
Licenciada en Psicología, Doctora en Ciencias de la Educación.
Correo: yamilar@uclv.edu.cu
https://orcid.org/0000-0003-0791-5548

M.Sc. Diana Rosa Rodríguez González,
Licenciada en Psicología, Máster en Desarrollo Comunitario.
Correo: dianarg@uclv.edu.cu
https://orcid.org/0000-0002-5291-9989

Centro de Estudios Comunitarios, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas

Comunicación corta. Resultado del trabajo Científico- Metodológico
Recibido: 26 de julio del 2022. Aprobado: 10 de agosto del 2022. Publicado: 26 de septiembre del 2022
Rivero Montañez, Yaquelin; Roque Doval, Yamila; Rodríguez González, Diana Rosa (2022) Comunicación intergeneracional en las organizaciones laborales en un contexto de envejecimiento poblacional

REGRESAR AL SUMARIO

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

La Contabilidad de Gestión: una herramienta en la toma de decisiones/ Management accounting: a tool in decision making

Lic. Yilia Casanova Rivero

Resumen

El presente artículo, *La Contabilidad de Gestión: una herramienta en la toma de decisiones*, se concibe desde el enfoque cualitativo con el objetivo de sistematizar los criterios teóricos acerca de la contabilidad de gestión y su incidencia en la formación de costos y precios. Para ello se propone el método bibliográfico documental que permite la articulación de las diferentes posturas de investigadores sobre el tema. En un primer momento se realiza un análisis de la evolución y propósitos de la contabilidad de gestión como parte de la Contabilidad Financiera y luego se exponen las incidencias de la formación de costos y precios en la toma de decisiones. Como resultado se obtiene que la Contabilidad de Gestión es la encargada de la acumulación y el análisis de información oportuna y relevante para la toma de decisiones, así como la necesaria evolución de esta ciencia a la luz de los nuevos planteamientos y desafíos que un entorno altamente competitivo y con una tecnología en continuo progreso, luego la toma de decisiones trata de cumplir con ciertas metas u objetivos, para lo cual es necesario un proceso de análisis mediante el cual las alternativas se evalúan en función de las metas. La Contabilidad de Gestión está relacionada con el desarrollo de la gestión empresarial. Su importancia radica en que proporciona información para la gestión con el propósito de formular políticas, planificar y controlar todas las actividades de la empresa, lo que permite tomar decisiones sobre actuaciones en marcha.

Palabras claves: Contabilidad; Costos; Decisiones; Financiera; Gestión; Precios.

Summary

This article, management accounting: a tool in decision -making, is conceived from the qualitative approach with the objective of systematizing the theoretical criteria about management accounting and its incidence in the formation of costs and prices. For this, the documentary bibliographic method that allows the articulation of the different positions of researchers on the subject is proposed. At first, there is an analysis of the evolution and purposes of management accounting as part of financial accounting and then the incidents of cost and prices in decision -making prices are exposed. As a result, it is obtained that management accounting is in charge of the accumulation and analysis of timely and relevant information for decision making, as well as the necessary evolution of this science in the light of the new approaches and challenges that a highly competitive and with a technology in continuous progress, then decision making tries to

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

meet certain goals or objectives, for which an analysis process is necessary by which the alternatives are evaluated according to the goals. Management accounting is related to the development of business management. Its importance is that it provides information for management with the purpose of formulating policies, planning and controlling all the activities of the company, which allows decisions on actions to be made.

Keywords: Accounting; Costs; Decisions; Financial; Management; Prices.

Introducción

La Contabilidad de costos es una rama de la contabilidad de gestión que se relaciona fundamentalmente con la acumulación y el análisis de la información de costos para uso interno por parte de los gerentes, en la valuación de inventarios, la planeación, el control y la toma de decisiones. Es además la que sintetiza y registra los costos de los centros fabriles, de servicios y comerciales de una empresa, con el fin de que puedan medirse, controlarse e interpretarse los resultados de cada uno de ellos. La contabilidad de costos sirve para contribuir al control de las operaciones y facilita la toma de decisiones. El costo es un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico.

Entre los principales objetivos de la contabilidad de costo se encuentran los siguientes: evaluar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de la fuerza de trabajo, que se emplean en la actividad. Servir de base para la determinación de los precios de los productos o servicios. Facilitar la valoración de posibles decisiones a tomar, que permitan la selección de aquella variante, que brinde el mayor beneficio con el mínimo de gastos. Clasificar los gastos de acuerdo a su naturaleza y origen. Analizar los gastos y su comportamiento, con respecto a las normas establecidas para la producción en cuestión. Examinar la posibilidad de reducción de gastos. Analizar los costos de cada subdivisión estructural de la empresa, a partir de los presupuestos de gastos que se elaboren para ella.

Problema científico: ¿Cómo se aplica la contabilidad de gestión en las empresas cubanas?
Lugar donde se realizó el estudio: Dirección Provincial de Servicios Comunales Villa Clara.
Período: Año 2021
Problema: La literatura sobre temáticas referentes a la contabilidad de gestión, así como su incidencia en la formación de costos y precios se encuentra dispersa en los textos de diferentes teóricos del ramo. Existe la necesidad de sistematizar estos saberes en función de ofrecerlos en una sola investigación a investigadores y directivos de empresas cubanas.

Hipótesis: Si se aplicara la contabilidad de gestión en las empresas cubanas, entonces los directivos tendrían una herramienta para la toma de decisiones.

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

Objetivo de la Investigación: Sistematizar los criterios teóricos acerca de la contabilidad de gestión y su incidencia en la formación de costos y precios.

Resultados Esperados: Con la presente investigación pretendemos que las unidades utilicen la contabilidad de gestión para los análisis de sus procesos productivos con el objetivo, no solo de la toma de decisiones, sino, además, para la mejora continua de los procesos.

Análisis e integración de la Información

1.1 La Contabilidad de Gestión. Evolución y propósitos

La Contabilidad Financiera o General se ocupa de la clasificación, anotación e interpretación de las transacciones económicas. Las mismas se ejecutan con vistas a la preparación de los Estados Financieros, encargados de reflejar los resultados económicos-financieros de la empresa al finalizar un período de operaciones.

Esta información le brinda a la dirección magnitudes significativas tales como: el costo de los diferentes productos que fabrica la empresa, la rentabilidad de cada uno de ellos, la eficiencia en la utilización de la mano de obra, entre otros. Los mismos pueden ser útiles para la adopción de decisiones.

No se debe dejar a un lado la existencia de dos grandes aportes que desafortunadamente pasaron inadvertidos, los cuales son: la propuesta de Church (1908) y Clark (1923). La propuesta de Church habla del sistema contable. Los registros de trabajo que conlleva el aporte resultaban costosos y no soportaban el análisis de rendimiento comparado con la información que facilitaban.

Mientras tanto, la propuesta de Clark no tuvo éxito en la Contabilidad Financiera durante una época difícil donde imposibilitaba el intento de estudio a la misma. Debido a esto, en el año 1953 se crea el proceso de costeo directo, mejor conocido como el “Costeo Bajo” el cual expresa los costos que cambian con el volumen de producción que se cargan a los costos del producto. (Jorge Caldera, 2007)

En su proceso de evolución, la Contabilidad de Costos, en función de satisfacer las necesidades de información de la gerencia empresarial en las diferentes etapas del desarrollo de las organizaciones y dado su papel como instrumento de control de la gestión, ha dado lugar a la Contabilidad de Gestión (conocida también como Contabilidad Directiva, Contabilidad Administrativa, Contabilidad Gerencial). Esta es la encargada de la acumulación y el análisis de información oportuna y relevante para la toma de decisiones.

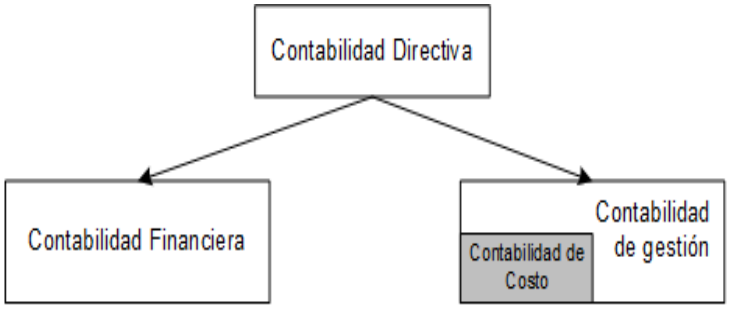
El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

Estas modificaciones implican, más que un sencillo modo de decir, la necesaria evolución de esta ciencia a la luz de los nuevos planteamientos y desafíos que un entorno altamente competitivo y con una tecnología en continuo progreso les impone a los modelos tradicionales. La Contabilidad de Gestión es una disciplina científico-social muy reciente y su despegue se efectúa a partir de la década de los 80, después de muchos años en los que la Contabilidad Financiera y la Contabilidad de Costo ocuparon el lugar predominante.

"La importancia y particularidades de la Contabilidad de Gestión, así como sus propósitos fundamentales constituyen la base de cualquier sistema de costo. También es necesario tener presente la posibilidad y necesidad de poder clasificar los gastos para diferentes propósitos en función de las necesidades de información de la gerencia para el control y la toma de decisiones. Así mismo contar con instrumentos que permitan determinar el comportamiento de los costos en cualquier escenario, permite aproximarse a resultados más precisos, influyendo también en las decisiones" (López, et al., 2010:79).

Según Martín (2001) entre los objetivos básicos que persigue la Contabilidad de Gestión están, en primer término, cubrir la parte asignada tradicionalmente a la Contabilidad de Costo y que se relaciona con la valoración del costo de producción, y, por otra parte, suministrar información necesaria para las operaciones de planificación, evaluación y control, participar en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas, así como contribuir de esta forma a coordinar los esfuerzos en toda la organización.

En la actualidad, la Contabilidad de Gestión se traza objetivos más ambiciosos que rebasan el marco de la gestión interna de la empresa, y se proyecta por objetivos de mejora continua y el establecimiento de estrategias para alcanzar esos objetivos. "El instrumento básico que provee dicha información es la Contabilidad de Dirección Estratégica, la cual analiza e interpreta los informes de origen interno y externo para determinar la posición competitiva de cada unidad estratégica de negocios, como apoyo esencial para la elección de estrategias que permitan obtener algunas ventajas competitivas en el camino hacia la excelencia empresarial" (Álvarez, 1994). Esta estructura contable viene representada en la **figura 1.**



El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

Figura 1. Estructura contable. Fuente: Cambios actuales en la contabilidad de costos. Revista Actualidad Financiera. No. 29. España.

El reto que se le presenta a los contables de gestión es el de sustituir o adaptar los sistemas de costo tradicionales, los cuales datan de la primera mitad de este siglo, por sistemas informativos contables de gestión más modernos y adecuados a los nuevos entornos donde se desarrolla la gestión empresarial. (Ripoll, 1993)

La Contabilidad de Gestión debe permitir la adopción de decisiones racionales que hagan posible la competitividad, para lo que deberá tenerse en cuenta aspectos como el contexto externo mediante el planeamiento estratégico, la mejora continua de los procesos y el control y la gestión estratégica de los costos.

El énfasis fundamental de cualquier nivel de gestión de costos debe ser hacia las decisiones, por lo que han de tenerse criterios que orienten a la hora de seleccionar entre diferentes alternativas y que permitan crear un marco conceptual para realizar el análisis de los procesos que se desarrollan en una organización. Esto facilitará el diseño de sistemas de control de gestión que permitan la elaboración y transmisión de información que contribuya a la adopción de decisiones económicas inteligentes, contribuyendo a lograr la motivación de los usuarios para conseguir los objetivos básicos de la organización.

En su artículo SMAS – No 1 A-1981, la National Association of Accountant entiende que la contabilidad de gestión es el proceso de identificación, medida, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de informes financieros utilizados por la gerencia para planificar, evaluar y controlar una organización y para asegurar el uso apropiado y responsable de sus recursos.

Según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) la contabilidad de gestión es aquella rama de la contabilidad que tiene por objetivo la captación medida y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control, con el fin de suministrar a la organización la información relevante para la toma de decisiones empresariales (AECA – Doc. No -1-1989).

Los objetivos de la contabilidad directiva van ligados a la visión estratégica de la empresa, de la que se desprenderán decisiones operativas o de gestión que tratarán de coordinar todo tipo de esfuerzos en el seno de una organización dentro de un determinado entorno (AECA – Doc. No -1-1989).

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

Según la American Accounting Association (AAA) los objetivos de la contabilidad de gestión son la planificación, organización, control directivo, dirección de sistemas operativos por producto, proyecto u otra segmentación de operaciones (AAA -1972). Sin embrago, para National Association of Accountants (NAA) los objetivos de la contabilidad de gestión se centran primero en proporcionar información requerida para las operaciones de planificación, evaluación y control, salvaguardando los activos de la organización y estableciendo comunicaciones con las partes interesadas ajenas a la empresa. Segundo, participar en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas, contribuyendo a coordinar sus efectos en toda la organización (SMAS- No 1B- 1982).

La contabilidad de gestión proporciona información para la gestión con el propósito de formular políticas, planificar y controlar todas las actividades de la empresa, tomar decisiones sobre actuaciones en marcha, proporcionar información a los usuarios externos a la firma, proporcionar información a los empleados y salvaguardar los activos (CIMA Terminology-1986). La contabilidad de costos es aquella parte de la contabilidad de gestión encargada de la confección de presupuestos, establecimiento de costos estándares y reales de las operaciones, procesos, departamentos o productos, el análisis de las desviaciones y el aprovechamiento y uso social de los fondos (CIMA Terminology-1986).

Al analizar los diferentes conceptos sobre la contabilidad de gestión, la presente investigación defiende la postura de la National Association of Accountants (SMAS – No 1 A-1981), la cual la entiende como un proceso con características expuestas anteriormente. Sin embargo, podemos combinar las interpretaciones de la AECA, la AAA y la NAA respecto a sus objetivos.

Esta investigación los entiende como: proporcionar información requerida para la planificación, organización, evaluación, control directivo, dirección de sistemas operativos por producto, proyecto u otra segmentación de operaciones, además de participar en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas, contribuyendo a coordinar sus efectos en toda la organización. Todo lo anterior estrechamente ligado a la visión estratégica de la empresa.

Lo antes expuesto y los estudios realizados sobre la evolución de la Contabilidad de Gestión, permiten afirmar que la misma ha estado íntimamente relacionada con el desarrollo de la gestión empresarial y con los objetivos de las organizaciones en cada etapa del desarrollo económico. En función de lo cual, la información contable con fines internos ha jugado un importante papel, pudiéndose resumir como sus principales propósitos: la valuación de inventarios y determinación de utilidades; la planeación y el control de las operaciones empresariales y como instrumento de dirección para la toma de decisiones.

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

1.2 La toma de decisiones, incidencia de la formación de costos y precios

Todas las organizaciones en general se ven a diario inmersas en el proceso de toma de decisiones, lo que imprime a estas una seria responsabilidad a partir del propio resultado obtenido de la decisión tomada. Varios son los autores que tratan esta temática.

Horngren (1969: 371) señala que "tomar decisiones significa de hecho elegir entre cursos de alternativas de acción. Cada curso de acción disponible tiene consecuencias futuras que generalmente llevan a la marca de la incertidumbre, pues el futuro rara vez puede pronosticarse con exactitud, toda decisión tiene que ver con el futuro, trátese de 10 segundos o de 8 años". Por su parte, Polimeni (1989: 583) destaca que "tomar decisiones, ya sea en el corto o largo plazo, puede definirse como un complejo proceso de solución de problemas que consiste en una serie de etapas sucesivas".

La palabra decisión tiene varias interpretaciones. En el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española se define como: "determinación, solución que se toma o se da a una cosa dudosa, las decisiones no son privativas de las empresas, sino también de las personas". Los economistas introdujeron en el problema de la decisión el concepto de utilidad según plantea Parra Bofill (1987: 1-4).

Este concepto les dio un impulso a las decisiones. El objetivo de un individuo en un sentido más amplio está dirigido a la maximización de la utilidad total que él pueda alcanzar con recursos limitados, sean estos financieros, materiales o de tiempo. De cualquier forma, la decisión deviene de un acto suficientemente complejo para cualquier decisor (sujeto que toma la decisión), independiente del tamaño o de la empresa donde trabaje.

La toma de decisiones involucra a todos los niveles administrativos y productivos de la organización en su conjunto pues de la efectividad de la adopción de una decisión depende el crecimiento empresarial dando paso así a un mejor nivel de rentabilidad.

Josep M. Rosanas Marti (1999:178) señala que: "Los datos cuantitativos que se utilizan en la toma de decisiones son casi siempre datos proporcionados por la contabilidad de costos, los costos relevantes para tomar una decisión son estimaciones de costos futuros, mientras que los costos contables son costos históricos, calculados posiblemente bajo circunstancias distintas de las que van a prevalecer en el futuro y deben utilizarse únicamente como punto de referencia."

Es necesario que para la toma de decisiones se cuente con información confiable y oportuna debido a que de ello depende la eficacia de la elección de las diferentes alternativas, además al tratarse de una empresa industrial es necesario llevar registros que ayuden a la correcta

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

determinación de los costos de producción, en base a los mismos la persona encargada del control contable recabaría mayor información para establecer las causas que provocaron ciertos desfases en la producción.

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control, las funciones administrativas dentro de la organización al tomar decisiones son las más necesarias ya que el trabajar en forma uniforme tratando de encontrar las mejores soluciones para el grupo empresarial.

Las alternativas requieren que sean estudiadas y analizadas de acuerdo a las metas deseadas. La información con la que se cuenta debe ir enfocada hacia la optimización y reducción de los niveles de riesgo. La racionalidad permite escoger la mejor alternativa para la buena marcha de la empresa, utilizando el sentido común de las cosas luego de realizar un análisis detenido de la situación por la cual está atravesando la empresa.

Al existir un problema cualquiera que sea este, es necesario agrupar varias alternativas de solución a las mismas que se las debe realizar un estudio detenido de las ventajas y desventajas de las posibles soluciones, esto permite escoger la mejor alternativa, para proceder a tomar una decisión primero se agrupa una gran variedad de razones existentes.

Posteriormente se selecciona el criterio más adecuado ya que en sí el conjunto de criterios ordenados ayuda a tomar decisiones acertadas. Cada una de las alternativas existentes deben ser valoradas de acuerdo a las necesidades y resultados que se requiere obtener, es decir se debe ordenar a las alternativas atendiendo las prioridades. Una vez ordenado los criterios conforme a las prioridades del problema se revisan, analizan y evalúan las opciones que podrían ayudar a resolver el problema identificado, su evaluación se realiza tomando en cuenta las metas y objetivos que se desean alcanzar.

La persona encargada de tomar las decisiones debe ser totalmente equitativo y tranquilo a la hora de tomar una cierta decisión. Debe poseer una meta clara y sobre todo las acciones que desarrolle durante el proceso deben ser consistentes que posean una fundamentación metodológica basada en información relevante de datos confiables que ayuden a que dicha selección de una determinada alternativa maximice el logro de la meta y reduzca el riesgo. Este proceso se encuentra descrito en la **figura 2.**

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069



Figura 2: Proceso de toma de decisiones

Las decisiones tienes diferentes clasificaciones, en función al tipo de problema y al tiempo del que dispone para resolverlo. Las decisiones programadas son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problema que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problema, por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas.

La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución. Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas. Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes. Sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada.

También están las decisiones no programadas o las denominadas no estructuradas. Según K. Roscoe Davis, Patrick G. Mckeown, (2004:16) “son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución. Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales.”

La toma de este tipo de decisiones se las realiza de manera inesperada, por lo tanto, es necesaria la aplicación de ciertos modelos específicos los cuales nos ayudaran a disminuir el grado de incumplimiento de las metas trazadas por la organización.

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

De las decisiones que se tomen en una empresa depende en gran parte el futuro y progreso de la misma para lograr la adopción de una decisión correcta se necesita seguir un proceso adecuado y certero en el análisis de las alternativas que se presenten.

Según Horgreen, (1969: 371) el proceso de toma de decisiones abarca diferentes etapas, las cuales expone de la siguiente forma:

- Determinar el problema y los objetivos específicos que desea la administración.
- Determinar los cursos de acción alternos.
- Determinar las consecuencias de cada alternativa a quiénes se encarguen de ponerlas en marcha.
- Calcular los costos e ingresos que cada alternativa origina, midiendo el grado de incertidumbre en cada una de ellas.
- Escoger una alternativa.
- Transformar la decisión en acción.
- Evaluar los resultados.

Mientras, Polimeni (1989: 583) ilustra el proceso de toma de decisiones con una primera etapa de detección del problema pasando por varias hasta el proceso de evaluación y ajuste post selección de la alternativa. Las etapas son las siguientes:

- Detección e identificación del problema.
- Búsqueda de un modelo existente aplicable al problema o al desarrollo de un nuevo modelo.
- Exhaustiva definición de cursos alternativos a la luz del problema y el modelo escogido.
- Determinación de los datos cuantitativos y cualitativos que son relevantes en el problema y un análisis de los datos relativos para el curso de acción alternativo.
- Selección e instrumentación de una solución óptima que sea consistente con las metas de la gerencia.
- Evaluación de la post decisión a través de la retroalimentación para proveer a la gerencia los medios para determinar la efectividad del curso de acción escogido en la solución del problema.

Tras revisar las opiniones de varios autores sobre el proceso de toma de decisiones se puede decir que cualquier problema que requiera tomar decisiones tiene ciertos elementos esenciales primero hay diferentes alternativas posibles. Luego la toma de decisiones trata de cumplir con ciertas metas u objetivos, para lo cual es necesario un proceso de análisis mediante el cual las

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

alternativas se evalúan en función de las metas Cabe recalcar que es necesario tener en cuenta la comunicación permanente que debe existir en la empresa.

En resumen, se puede señalar que decidir es un proceso que pasa por diferentes fases donde en todas ellas el contador gerencial juega un importante rol y que el éxito de cada una de las fases está en dependencia de la calidad de la información suministrada en cada una de ellas.

De cualquier forma, la decisión de viene en un acto suficientemente complejo para cualquier decisor (sujeto que toma la decisión), independientemente del tamaño y las características de la empresa donde trabaja.

Conclusiones

La Contabilidad de Gestión está relacionada con el desarrollo de la gestión empresarial. Su importancia radica en que proporciona información para la gestión con el propósito de formular políticas, planificar y controlar todas las actividades de la empresa, lo que permite tomar decisiones sobre actuaciones en marcha.

La Contabilidad de Gestión tiene como principales propósitos: la valuación de inventarios y determinación de utilidades; la planeación y el control de las operaciones empresariales y como instrumento de dirección para la toma de decisiones.

La decisión de viene en un acto suficientemente complejo para cualquier decisor, al ser un proceso que pasa por diferentes fases donde en todas ellas el contador gerencial juega un importante rol y que el éxito de cada una de las fases está en dependencia de la calidad de la información suministrada en cada una de ellas.

Referencias Bibliográficas

Álvarez, J. (1994). *Introducción a la Contabilidad de Gestión. Cálculo de Costos.* Madrid

Horngren C. (1976). La Contabilidad del Costo en la Dirección de Empresa. Editora Pueblo y Educación.

Jorge Caldera, P. B. (2007). Evolución de los Sistemas de Costos Basados en sus Actividades. Sistema de Información Científica. *Redalyc*,

Rosanas Marti, J.M. (1999) *Contabilidad de Costes para la Toma de Decisiones*. Editorial Desclee de Brouwer, S.A.

Roscoe Davis, K. y Mckeown, P. G. (2004) *El Proceso de Toma de Decisiones*. Segunda Edición.

López, M. et al., (2010) Sistemas de Costo. Cuba.

Martín, M. (2001). El costo de producción en procesos de Micropropagación para biofábricas de múltiples cultivos, disponible en: https://eco.unne.edu.ar/contabilidad

Polimeni, R. (1989). *Contabilidad de Costo. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. En Capítulo 7: Sistema de costeo por procesos II*. Editorial McGraw-Hill Latinoamericana S.A., Colombia, p. 583.

Parra Bofill,s (1987) "Teoría de la decisión en la Empresa". Santiago de Cuba. EMPES.

Ripoll F. et al., (1993). La mejora del cálculo del coste a través de la reducción de costes: Una referencia al caso de la Ford de España. *Revista Partida Doble*, No. 3. España, p. 27

DATOS DEL AUTOR

Lic. Yilia Casanova Rivero.

Licenciada en Contabilidad y Finanzas.

Correo: yilia87@nauta.cu

Contraloría Provincial de Villa Clara

Artículo de investigación. Resultado de una Tesis de Maestría

Recibido: 12 de julio del 2022. Aprobado: 30 de julio del 2022. Publicado: 26 de septiembre del 2022

Casanova Rivero, Yilia (2022) Diagnóstico del Sistema Integrado de Gestión en la UEB División Territorial de Comercialización de Combustible.

REGRESAR AL SUMARIO

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

Promociones

INVITACIÓN

El Centro de Información y Gestión Tecnológica (Ciget) de Villa Clara, perteneciente al **Instituto de Información Científica y Tecnológica (Idict)**, **del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (Citma) de la República de Cuba**, tiene el placer de convocarlo a participar en la **9na Edición de InterGest Villa Clara 2022**, que sesionará del 18 al 21 de octubre en el Hotel Pasacaballo, provincia Cienfuegos.

Nos acompañará el lema "Conocimiento, Tecnología y Calidad, al servicio de la Competitividad Empresarial", el que ha sido articulado en los ejes temáticos que centrarán el trabajo de las diferentes modalidades que se desarrollarán en el evento.

Esta edición, tiene entre sus objetivos incentivar el intercambio de experiencias entre empresarios, académicos, innovadores, estudiantes y emprendedores que trabajan por lograr un desarrollo sostenible; promover la gestión innovadora como soporte al desarrollo económico cubano y fomentar la comprensión e implementación de las nuevas políticas de país.

El Comité Organizador les reitera la invitación a participar, esperando que los intercambios de conocimientos que tengan lugar en el marco de las discusiones, se reviertan en el avance de sus respectivos negocios, lo que a su vez redundará en el avance de la economía cubana.

Atentamente,

M.Sc. Norge Reinaldo Quesada Buchillón,
Presidente del Comité Organizador



FECHAS IMPORTANTES

Descripción	Fecha
Entrega de los Trabajos completos	Hasta el 30 de septiembre
Pago de la cuota de inscripción	Del 19/09/2022 al 18/10/2022

CONTACTOS GENERALES

M.Sc. Laury Lorenzo Roche
Comité Organizador,
Ciget Villa Clara
(+53) 52145454 | (+53) 42 271313

M.Sc. Marisol Gomez Gil
Comité Organizador,
Ciget Villa Clara
(+53) 42 206499

Dr. C. Odonel González Cabrera
Presidente Comité Científico
Ciget Villa Clara
42 273535

Lic. Mirta Quesada Pollero
Organizadora
Idict
(+53) 52113501

M.Sc. Norge R. Quesada Buchillón
Presidente del Comité Organizador,
Ciget Villa Clara
(+53) 52796796 | (+53) 42 291409

Visite nuestro canal oficial del evento en Telegram escaneando el siguiente código QR con su tablet o teléfono celular.

www.idict.inf.cu intergest@ciget.vcl.cu 42 206499
Marta Abreu No. 55 e/ Villuendas y Juan Bruno Zayas,
Santa Clara, Villa Clara

IDIOMA OFICIAL
Español e Ingles

CUOTAS DE INSCRIPCIÓN

Participantes / Moneda	Tipo	Pago a partir del 1ro de septiembre
Nacionales / CUP	Delegados y Ponentes Presencial	$ 6 000.00
	Delegado no Presencial	$650.00

El Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069

GRACIAS

Directivo al Día
Vol. XXI, No.3, julio-septiembre de 2022
ISSN: 1813- 3231 RNPS: 2069