



UNIVERSIDAD DE CAMAGÜEY
CENTRO ESTUDIOS MULTIDISCIPLINARIOS DEL TURISMO

*“Procedimiento para estudiar las
necesidades informativas de los directivos
en la EHTC “Hermanos Gómez”.
Aplicación de AMIGA”.*

Clara Emilia Rodríguez Sifontes

Junio, 2010

Pensamiento

... “ningún trabajo es más vital para nuestra sociedad que el de un directivo. Es el directivo quien determina si nuestras instituciones sociales nos sirven o si malgastan nuestro talento y nuestros recursos. Es hora de desprender el folklor del trabajo de dirección para comenzar la difícil tarea de realizar mejoras significativas en su ejecución”.

Mintzberg, 1991.

Resumen

Se trata de una investigación aplicada, realizada en el período desde septiembre del 2009 a mayo del 2010, en Camagüey, que propone un procedimiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos de la EHTC “Hermanos Gómez”, en el marco del modelo **AMIGA**. Persigue como objetivos diseñar el procedimiento, ofrecer una nueva visión para el estudio de las necesidades informativas de los directivos, valorar la factibilidad práctica del procedimiento y aplicarlo a los directivos del segmento priorizado. Para ello se realiza una sistematización teórica de las concepciones básicas sobre los estudios de usuarios, la gestión empresarial y la gestión de información. El procedimiento fue operacionalizado y sometido al criterio de expertos. A partir de estos resultados se elaboraron instrumentos metodológicos que fueron aplicados al segmento priorizado de directivos de la EHTC y permitieron determinar sus necesidades de información. Se concluye con la propuesta del procedimiento, la demostración de su factibilidad a través de los instrumentos metodológicos empleados, la pertinencia del modelo **AMIGA** como soporte idóneo del estudio y se formulan recomendaciones que consideran la continuidad de su aplicación, generalización e impacto.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
1. Introducción al estudio del usuario de la información y sus necesidades.	6
2. La Gestión en las organizaciones.	20
3. El estudio de las necesidades informativas de los directivos.	37
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA.	45
2.1. Análisis del Modelo AMIGA	45
2.2. Análisis del procedimiento propuesto.	49
2.3. Fases de estructuración del procedimiento:	54
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	64
3.1. Resultados de la aplicación del Modelo AMIGA	64
3.2. Resultados de la validación del procedimiento.....	93
3.3. Resultados de la aplicación del procedimiento.....	99
CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES	111
BIBLIOGRAFIA.	112

INTRODUCCIÓN

En el mundo de hoy se manifiesta una necesidad cada vez mayor de incidir en el pensamiento y acción empresariales. Estamos en la “era de la información y el conocimiento”, donde el capital intelectual se convierte en el principal activo de las organizaciones y la preparación del personal emerge como una valiosa fuente de ventaja competitiva.

La existencia de individuos y grupos competentes se torna un imperativo para el desarrollo y la propia existencia organizacional. Las fuerzas y la dinámica del mercado modulan este desempeño. El pensamiento gerencial contemporáneo concede al recurso información un papel estratégico en la formación del capital humano y en la gestión de un nuevo tipo de empresa innovadora y transformacional, con líderes cada vez más visionarios, capaces de tomar decisiones eficaces y de prever e instrumentar el cambio.

Para ello las organizaciones deben crear, organizar, procesar y producir información en función de las necesidades empresariales. Se hace vital estudiarlas, determinarlas y diseñar los sistemas de aseguramiento informativo que las satisfagan. El mayor desafío que enfrentan actualmente las unidades de información es el conocimiento de sus usuarios, el diseño de sus políticas de formación y la ejecución de flujos de disseminación encaminados a la solución de problemas y toma de decisiones.

En su estrategia a plazo medio 2008-2013 la UNESCO, dentro de su Objetivo Global 5 “Construir sociedades del conocimiento integradoras, recurriendo a la información y la comunicación”, y en los marcos de su objetivo estratégico 12 “mejorar el acceso universal a la información y al conocimiento”, se plantea fortalecer las capacidades de los usuarios para acceder a una información que responda a sus necesidades y analizar y determinar su pertinencia y calidad (UNESCO, 2008).

Por el papel protagónico que juega el personal directivo en la gestión de las organizaciones y abordando el recurso información como el más importante para el directivo, el que más utiliza y maneja -ya que todo el proceso de toma de decisiones se realiza en base a la información de que dispone-, el Decreto Ley No. 252 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial

Cubano”, en su artículo 3. Principios del Perfeccionamiento Empresarial, establece en el inciso q) que

los cuadros de dirección cumplen un rol fundamental en el logro de los objetivos del proceso de implantación del Sistema de Dirección y Gestión, dado que por sus habilidades y constante preparación, contribuyen al logro de las metas propuestas y la creación de la responsabilidad colectiva por el éxito del sistema (Consejo de Estado, 2007, p. 4).

Ello implica el despliegue de una serie de acciones por parte de las unidades de información y aprendizaje, que garanticen el constante perfeccionamiento del usuario directivo. Por ello, el inciso f) del mismo artículo señala que

la implantación del Sistema de Dirección y Gestión demanda la permanente coordinación al interior de la empresa, implicando a todos los procesos y factores que la integran, el estudio constante para la toma de decisiones, utilizando la información actualizada, que se precisen los detalles, meditar bien cada acción, actuar con rapidez y no perder nunca un minuto (Consejo de Estado, 2007, p. 2).

Del cumplimiento oportuno de todas estas acciones depende, en gran medida, el éxito de las organizaciones.

Con el propósito de estrechar la vinculación Escuela-Empresa, y a fin de incidir a través de la gestión de información en la gestión turística, se han realizado desde el año 2000 por el CEDITUR Camagüey de la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez”, cuatro estudios de necesidades informativas de directivos del primer nivel en la provincia, observándose en sus resultados, que los directivos no siempre disponen de la información que necesitan, en muchas oportunidades no saben cuál es la que realmente necesitan y en otras no conocen cómo determinarla eficazmente. Estas investigaciones fueron realizadas sin una adecuada base teórico-metodológica.

En el año 2007 tuvo lugar el 4to. Estudio, en el cual se aplicaron con carácter muy elemental algunos enfoques del modelo **AMIGA** (**A**proximación **M**etodológica para **I**ntroducir la **G**estión del **A**prendizaje en organizaciones y comunidades) del Dr. Israel A. Núñez Paula. Las dificultades presentadas evidenciaron la necesidad de profundizar en el conocimiento de los aspectos más representativos; tanto de la

propia actividad gerencial, como del perfil socio-psicológico y cultural del directivo, así como de disponer, en la entidad, de una metodología ajustada concretamente al estudio de ambas determinantes de la necesidad de información del directivo.

La Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez” tiene como **misión** *“impactar, a través del desarrollo de los recursos humanos, en los procesos de las empresas turísticas de Camagüey, para gestionar su perfeccionamiento”* y como **visión** *“somos un agente dinámico, que situado en el centro de los problemas que afronta el sector en el territorio, aporte soluciones integrales desde todos los ámbitos de su actividad – docencia, investigación, servicios científico-técnicos y de información- que impacten en la eficiencia y competitividad de las empresas”*.

En este momento el sistema Formatur se encuentra en una etapa de redimensionamiento de su estrategia. Para la EHTC “Hermanos Gómez” se torna determinante no solo estrechar la vinculación con las entidades turísticas; sino también impactar en el perfeccionamiento de su gestión. Por tal motivo, partiendo de los Lineamientos para el desarrollo de Formatur en el período 2010-2015 (Formatur, 2009), en específico los Lineamientos de desarrollo para la preparación de los cuadros y reservas del sector hasta el 2015, uno de los cuales prevé proveer y desarrollar competencias y destrezas, potenciando acciones de capacitación en el puesto de trabajo, el entrenamiento en la integración del Saber, el Saber Hacer y el Saber Estar; el Centro de Información y Documentación para el Turismo (CEDITUR), adscrito a la EHTC Camagüey, se ha planteado como una de sus tareas para el año 2010 la determinación de las necesidades de información de la organización y sus directivos; así como el diseño de los correspondientes sistemas de aseguramiento informativo que satisfagan las mismas. Para dar cumplimiento a ello se requiere abordar el **problema** motivador de este trabajo y es que **resulta insuficiente la base teórico-metodológica para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez”**. Por lo cual la investigación se traza como **objetivo general proponer un procedimiento para el estudio de las necesidades informativas de los directivos en la entidad**, y como **objetivos específicos**:

1. Ofrecer una nueva visión para el estudio de las necesidades informativas de los directivos, basada en los enfoques actuales de gestión empresarial y gestión de información.
2. Diseñar, en el marco del modelo **AMIGA**, un procedimiento para el estudio de las necesidades informativas de los directivos de esa entidad.
3. Valorar la factibilidad práctica del procedimiento.
4. Aplicar el procedimiento a los directivos del segmento priorizado.

Como **tareas cognoscitivas** la investigación se plantea:

1. **Sistematizar las concepciones existentes acerca de los estudios de necesidades informativas de directivos.**
2. **Establecer los indicadores para el estudio de las necesidades informativas de los directivos.**

La estrategia metodológica utilizada parte de la aplicación del Modelo **AMIGA** hasta su sexto proceso y dentro del mismo se diseña un procedimiento para estudiar las necesidades de los directivos en base a las características de la actividad que realizan y a sus caracteres sociopsicológico-culturales, el cual se somete a criterio de expertos y aplica al segmento priorizado de directivos. Es una investigación mixta aplicada, que utiliza paradigmas metodológicos tanto cualitativos como cuantitativos, aunque en mayor medida cualitativos. Los métodos empíricos fundamentales empleados son la entrevista, el análisis documental, la encuesta y el cuestionario. Su objeto de estudio es la *gestión de información*, orientada a la *gestión del capital humano directivo, con un enfoque administrativo y sociopsicológico*. Se desarrolla en el campo de los *estudios de usuarios, aplicados al estudio de las necesidades informativas de los directivos*. Como **principales resultados** de la investigación se aportan ***una nueva visión para el estudio de las necesidades informativas de los directivos, basada en los enfoques actuales de gestión empresarial y gestión de información; un procedimiento para el estudio de las necesidades informativas de los directivos, en correspondencia con los sistemas de gestión empresarial de las entidades turísticas cubanas; y la determinación de un***

conjunto de necesidades de información de la EHTC “Hermanos Gómez” como organización, y de su segmento priorizado de directivos.

El trabajo se estructura en tres capítulos. Un capítulo teórico donde se abordan los antecedentes y enfoques de la temática. Un capítulo metodológico que explica la aplicación del modelo **AMIGA** como basamento integrador del estudio, y la inclusión dentro del mismo de la propuesta de procedimiento para el estudio de las necesidades informativas de los directivos, con la operacionalización de las determinantes, dimensiones e indicadores que lo conforman; así como la fundamentación de los métodos y técnicas utilizados en su validación. Finalmente, un capítulo para valorar los resultados de la aplicación del modelo **AMIGA**, la validación del procedimiento y su aplicación al segmento priorizado de directivos.

CAPÍTULO I. Fundamentación Teórica.

1. Introducción al estudio del usuario de la información y sus necesidades.

1.1. El usuario de la información.

La palabra **usuario** procede del término latino *usuarius* (Corominas, 1995). El Diccionario María Moliner expresa que **usuario** “se aplica a las personas que usan cierto servicio” y “... al que disfruta el uso de cierta cosa” (Moliner, 1994, p. 1427).

El Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Documentación define al **usuario** como la “persona que utiliza una unidad de información para obtener los datos, información y/o documentación que necesita” (López Yepes, 2004, p. 535).

Definiendo el término **usuario de la información**, Rojas y Delgado señalan que “se usa para designar a quien utiliza la información o los servicios de información” (Rojas y Delgado, 2003, p. 35).

Para nosotros el **usuario** de la información es aquel individuo que presenta una carencia o necesidad de conocimiento con respecto a las exigencias de su función en la organización que debe ser atendida y satisfecha por la unidad de información, el punto de partida y objetivo final de la actividad informativa, el *para quién* será diseñado cada producto o servicio y el que determina el valor de una información. En él toman forma específica las necesidades organizacionales, hacia él se dirige el servicio informativo y él es el punto de partida principal para evaluar la satisfacción de las necesidades. Constituye hoy en día el elemento más importante de cualquier organización, el eje alrededor del cual se formulan todas las estrategias. Sin una investigación profunda y a la medida del **usuario** no podría desarrollarse eficazmente ningún proceso de gestión de información. Su conocimiento y comprensión constituyen uno de los principales objetos de estudio por parte de la Ciencia de la Información y la Bibliotecología.

Núñez Paula aborda el término **usuario** acompañado de calificativos que definen la posición de éste con respecto a la unidad de información. Ellos son: *potencial, real, externo e interno, intermediario, final* y ofrece, además, las definiciones correspondientes (Núñez Paula, 2002).

Usuario Potencial

Son usuarios potenciales “aquellos que se tienen en cuenta para el diseño de los sistemas de información, así como para el diseño de los productos y servicios” (N. Paula, 2002, p. 135). Aquí Núñez Paula relaciona el término con el enfoque gerencial contemporáneo, agregando que usuario potencial es toda persona, grupo o entidad, *cuya actividad está vinculada, directa o indirectamente, al cumplimiento de la misión y de los objetivos estratégicos de la organización o comunidad en la cual está inserta dicha entidad.*

Y añade que, de acuerdo con esta definición, los usuarios potenciales pueden pertenecer o no a la organización de la cual forma parte la entidad de información; por lo cual se identifican como ***Internos y Externos.***

Usuario Real

Se considera usuario real aquel que ya ha formulado, en alguna ocasión, una solicitud de servicio a la entidad de información. Puede estar entre los potenciales o incluso no encontrarse entre estos. Núñez Paula precisa que “es aquel con el cual el gestor ya ha logrado establecer la comunicación” (N. Paula, 2002, p. 135).

Usuario Interno

Para Núñez Paula “es toda persona, grupo o entidad, que *se encuentra subordinada administrativa o metodológicamente a la misma gerencia que la entidad de información y que no tiene una entidad intermedia de servicio*” (N. Paula, 2002, p. 136). El autor incluye en esta categoría a todos los trabajadores de la organización a la cual pertenece la entidad de información, los de aquellas dependencias que, estando fuera de la organización, desde el punto de vista administrativo, mantienen una subordinación metodológica con ella o con la propia entidad de información, los órganos asesores o consultivos de la entidad de información o de la organización a la cual pertenece, y los propios trabajadores de la entidad de información.

Usuario externo

Para Núñez Paula es toda persona, grupo o entidad, que no se encuentra subordinada administrativamente a la misma gerencia que la entidad de información, o que estando subordinada, tiene una entidad intermedia de servicio (N. Paula, 2002). Núñez Paula hace la salvedad de que si un usuario externo de una entidad de

información se encuentra vinculado, directa o indirectamente, al cumplimiento de la misión y de los objetivos estratégicos de la organización a la cual pertenece dicha entidad de información, se considera **Usuario Externo Potencial**. Especifica que si este mismo usuario, para alguna tarea o por algún período de tiempo determinado se incorpora a alguna otra entidad, será considerado usuario interno de esa otra entidad, por todo el tiempo que permanezca prestando servicios en la misma. Agrega que si un usuario, además de ser externo, realiza una actividad no vinculada con la misión y objetivos estratégicos de la organización, entonces se considerará **usuario externo no potencial** (Núñez Paula, 2002).

Usuario Intermediario

Para dicho autor “es toda persona, grupo o entidad que utiliza *oficialmente* la información y los servicios de una entidad de información, con el propósito de cumplir una misión similar con respecto a otros usuarios” (Núñez Paula, 2002, p. 138).

Usuario Final

El referido autor considera que es el usuario que recibe los servicios pero no con el propósito oficial o consciente de brindarlos a otros usuarios (Núñez Paula, 2002).

1.2. Los estudios de usuarios.

Los estudios de usuarios constituyen uno de los temas más abordados por la investigación en la esfera de la actividad informativa. González Teruel los ve como un conjunto de investigaciones cuyos resultados permiten planificar y mejorar los sistemas de información (G. Teruel, 2005). La autora considera que la observación sistemática del usuario ofrece una herramienta de gran valor para tomar decisiones; tanto desde el punto de vista de la gestión de las unidades de información, como de la perspectiva del profesional que atiende sus solicitudes. Agrega que los estudios de usuarios tienen como propósito genérico la indagación sistemática de las características, necesidades, conductas y opiniones de los usuarios (potenciales y reales) de los sistemas de información (G. Teruel, 2005).

A lo largo de su evolución, los estudios de usuarios se han desarrollado respondiendo a diferentes objetivos y metodologías. En dependencia de los mismos, González Teruel distingue *los estudios de necesidades y usos de la información, los estudios de satisfacción y los estudios de impacto o beneficio* (G. Teruel, 2005).

Según Núñez Paula, los estudios de usuarios abarcan, además, en dependencia de lo que se desee evaluar sobre el usuario, otros tipos de investigaciones, tales como: *estudios de mercado, análisis estadísticos, estudios de circulación de documentos, análisis de demanda, etc.* (N. Paula, 2004).

Principales enfoques para los estudios de usuarios:

Son varios los enfoques que han primado en el universo de estudio del usuario a lo largo de su evolución histórica. Marín Milanés aborda el estudio de los usuarios de los sistemas de información partiendo de sus dos perspectivas más generales (M. Milanés, 2006):

a) Una perspectiva centrada en el sistema: En la cual el usuario debe adaptarse al sistema creado, donde solo se estudian los aspectos cuantificables o demográficos de los usuarios como la edad, sexo, nivel educacional, tipo de actividad que desarrolla y otros similares.

b) Una perspectiva centrada en el usuario: La cual, aparte de considerar los aspectos anteriores, trata de ver estos elementos vinculados con otros tales como la estructura del conocimiento, la relación del usuario con el sistema y su entorno, a fin de conformar un grupo de variables que comprenden elementos afectivos, emocionales, psicológicos y cognitivos.

Los primeros intentos que se realizan para conocer al usuario de la información tienen lugar, con un carácter muy elemental, en la segunda década del pasado siglo y coinciden con el inicio de la Documentación; pero es realmente a partir de los años 40 que comienzan a desarrollarse estos estudios.

Desde las primeras investigaciones, el enfoque determinante para abordar al usuario fue el *conductismo*, corriente empírica objetivista, fuertemente arraigada en el pensamiento durante la primera mitad del siglo XX, con preeminencia en lo externo. Se desarrolla oficialmente a partir de 1913 por el psicólogo norteamericano John B. Watson. Bajo el *conductismo*, el objetivo principal de los estudios de usuarios era conocer el uso que hacían de la literatura, pero no para qué la usaban. No profundizaban en el comportamiento del usuario ante la información, ni en sus roles laborales o sociales, y mucho menos en los intereses de sus organizaciones. Con la aparición de la Teoría de Sistemas de Von Bertalanffy, a finales de los años 40,

cobra especial relevancia la **perspectiva centrada en el sistema**; que abordaba sobre todo variables cuantitativas de interés para el sistema, pero no concedía ninguna importancia a la actividad y/o la individualidad del usuario.

Con la incorporación de dimensiones emocionales y afectivas, los estudios comienzan a enfocar al usuario de una manera más detallada; otorgando importancia al contexto en que el mismo se desarrolla y relacionando las necesidades de información con su uso. Ello introduce en las Ciencias de la Información, a finales de los años 60, un nuevo paradigma: *el cognitivismo*.

El *cognitivismo* (o *cognoscitivismo*) es un enfoque subjetivista, con preeminencia en lo interno y en la cognición del individuo. Con él toma protagonismo la **perspectiva centrada en el usuario** y aborda la entidad usuario de manera individualizada.

Las dos figuras más representativas de este enfoque en el mundo de la información han sido Brenda Dervin y Tom D. Wilson. Dervin con la introducción de una perspectiva vinculada con el sentido de la información (*Sense Making – “dar sentido”*) y Wilson con el desarrollo de una concepción sobre el comportamiento del usuario durante el proceso de búsqueda de información (*Information Seeking Behaviour*). Ambos se centran en la perspectiva que el propio usuario tiene de sus necesidades informativas.

De acuerdo con el Sense Making la información no tiene vida propia y quien le otorga sentido es el usuario. Para Fernández Molina el Sense Making es una de las aportaciones teóricas que más impacto ha causado y más aportes ha recibido en la comunidad científica. Sugiere nuevos planteamientos teóricos y metodológicos que revelan la importancia de los factores cognitivos y subjetivos del fenómeno de la información (F. Molina, 1994). Este autor señala como objetivo principal de la teoría el estudio de los comportamientos tanto interno como externo, el establecimiento de un nuevo modelo de búsqueda de información bajo un enfoque constructivista y considera que el comportamiento de “dar sentido” es un comportamiento comunicativo cuyo resultado es el sentido de la información.

Wilson es considerado por Núñez Paula como el autor de mayor reconocimiento internacional en el campo de los estudios de usuarios (N. Paula, 2004). Sus propuestas conforman un sistema conceptual sobre los conceptos de

Comportamiento Informativo (Information Behaviour) y *Comportamiento en la Búsqueda de Información (Information Seeking Behaviour)*, a partir de las necesidades psicológicas, cognitivas y afectivas del usuario.

Wilson, 2000, citado por Núñez Paula, 2004, p. 30, define el *comportamiento informacional* como “la totalidad del comportamiento humano en relación con las fuentes y canales de información, incluida la búsqueda activa y pasiva de información y el uso de la información”. Núñez Paula agrega que Wilson ofrece un amplio reconocimiento del papel de la comunicación organizacional y de las necesidades informativas de los usuarios y de la entidad; así como otros dos conceptos también de suma importancia dentro de las teorías cognitivistas: el comportamiento de exploración informativa (*information searching behavior*) y el comportamiento de uso de la información (*information use behavior*) (N. Paula, 2004).

A partir de los años 80 y a la luz del cognitivismo emergen diversos enfoques teórico-metodológicos orientados hacia el conocimiento individual del usuario. Es una perspectiva que comienza a tener seriamente en cuenta el ambiente, la situación que motiva la necesidad y los rasgos cognitivos y afectivos del usuario en el momento de la búsqueda. Se aprecia el propósito de comprender al usuario en su contexto y analizar los motivos que determinan la necesidad de información.

Según G. Teruel ya en los años 90 se consolida un cuerpo teórico que, centrado en el usuario, concede especial importancia al contexto cognitivo, social, organizacional y afectivo en que el mismo se desarrolla y considera que el fenómeno de la conducta informativa forma parte del proceso de comunicación humana (G. Teruel, 2005). Este es prácticamente un enfoque sociocognitivista que propugna comprender al usuario individual en el contexto de su disciplina; a partir de posturas socioculturales, reflejos de la realidad objetiva; y no de la percepción subjetiva que del mundo de la información tiene el usuario.

1.3. Los estudios de necesidades informativas.

Los estudios de necesidades informativas constituyen “un tipo de estudio de usuarios, dirigido específicamente a la investigación de los requerimientos de formación e información de las organizaciones o comunidades y de los grupos y personas que desarrollan su(s) actividad(es) en el contexto de su cultura, sus metas

y aspiraciones” (N. Paula, 2004, p. 29). Su objetivo consiste en averiguar qué información es la más apropiada para que el usuario resuelva los problemas que le surgen en su entorno laboral, social, económico, político, etc. (G. Teruel, 2005).

Estos estudios comenzaron a desarrollarse a partir de la segunda mitad del siglo XX con la aparición del término **necesidad de información**.

Las necesidades de información.

A pesar de que el tema sobre los estudios de usuarios ha sido uno de los más abordados en el campo de las Ciencias de la Información, y de que las necesidades constituyen el objeto de estudio de múltiples investigaciones dentro de las Ciencias Sociales, el término **necesidad de información** no ha alcanzado una uniformidad conceptual en su comprensión. No existen definiciones teóricas que tengan un nivel aceptable de consenso sobre el término y persiste una cierta ambigüedad terminológica al definirlo. Desde el punto de vista cuantitativo lo que se ha escrito sobre este tema es pobre en comparación con muchos otros. Al respecto Núñez Paula señala la insuficiencia de métodos y procedimientos para la determinación dinámica de las necesidades; tanto dentro de la literatura especializada como de las propias organizaciones, que en muchos casos no asumen estas investigaciones como una tarea de primer orden con identidad propia, metodología y normas (N. Paula, 2004).

Núñez Paula señala de S. Crawford que las necesidades de información resultan "... un concepto difícil de definir, de apartar, y especialmente de medir" (N. Paula, 2004, p.14). Ello quizás determinado por la multilateralidad de enfoques con que el propio término información se aborda desde sus orígenes. Por todo lo cual nosotros, para nuestro análisis, partiremos de los conceptos **información** y **necesidad**, a fin de alcanzar un mayor esclarecimiento dentro de esta dispersión terminológica.

- **La información.**

El vocablo castellano **información** proviene de la conjunción latina *informare*, que significa “dar forma” y la familia del concepto tiene su origen hace unos cinco mil años atrás (Iramain, 2000).

Las primeras investigaciones sobre el concepto información se remiten a la Edad Media; pero la información surge como tal en la comunidad primitiva con el inicio de

la comunicación humana. Con la Teoría de la Información en 1948, se define por primera vez el término información desde una perspectiva científica. A partir de entonces la definición del término información constituye el objeto de estudio de múltiples disciplinas, entre las que destaca la Ciencia de la Información. Este término adopta una gran diversidad de significados por la conceptualización universal que se le otorga y la pluralidad de enfoques con que se aborda. En este momento prevalece aún, según Goñi, la carencia de un consenso entre los autores para hallar una definición única, formalmente reconocida o con un enfoque generalizador, debido a las formas diferentes en que la información ha sido entendida y explicada a lo largo de la historia (Goñi, 2000).

Pero cada vez va siendo más necesario para la Ciencia de la Información contar con un concepto consensuado del término, lo cual resulta en extremo difícil ya que la información es entendida de muy diversas formas para propósitos muy diferentes. Un ejemplo lo da Fernández Molina al señalar que la información designa tanto el proceso de la comunicación, como lo que se comunica (F. Molina, 1994). El propio Cornella tampoco se muestra muy optimista cuando afirma que no vamos a entender en toda su profundidad qué es la información hasta dentro de unos cuantos años. Y alega lo difícil que sería para un hombre de la Edad de Bronce explicar lo que es el hierro. Considera similar para nosotros hoy explicar lo que es la información (Cornella, 2000).

Según la perspectiva materialista o idealista de los autores, el fenómeno información ha sido visto a partir de dos planos fundamentales: uno subjetivo y uno objetivo. Esta dualidad de existencia de la información determina la conformación de dos grandes grupos (F. Molina, 1994):

- Los que consideran la información como algo externo, objetivo y tangible.
- Los que la contemplan como algo subjetivo, cognitivo y situacional.

Goñi, en sus reflexiones sobre el concepto información, ve uno como entidad subjetiva que se genera en la mente de las personas y el otro, con una existencia objetiva, en el cual se percibe la información cuando se plasma en algún soporte o se transmite en un proceso de comunicación (Goñi, 2000). La objetivista, centrada en el objeto -la información como unidad física y externa, y los procesos asociados a esta,

y la subjetivista, donde se resalta una figura concreta: el sujeto activo y su necesidad de información desde dos posiciones, una individualista y una social (Vega, 2005). El primero hace énfasis en una dimensión física y medible, es el que lleva el peso de las aplicaciones matemáticas. Fernández Molina (F. Molina, 1994) lo ilustra a partir de dos posiciones: la *Teoría Matemática de la Comunicación de Shannon*, de acuerdo con la cual la información es tratada como una magnitud cuantificable. Según ella, el concepto información supone la existencia de duda o incertidumbre, tomando la información requerida como una medida de la incertidumbre existente sobre un tema determinado. La otra posición fue planteada por Tom Stonier (F. Molina, 1994) y asume la información como “una propiedad básica del universo”, al igual que la materia y la energía; constituyendo “la representación más global de entendimiento de la información, en la que se mezclan lo que para otros son datos, conocimiento, fuerzas e influencias, etc” (F. Molina, 1994, p. 5).

El segundo grupo interviene en la valoración de los aspectos cualitativos, en la “*asignación del sentido a los significados*” (Sokol y Linares, 2008). Ve la información como modificadora de las estructuras del conocimiento de los individuo, en el marco de un proceso de comunicación social, donde recibe la influencia del medio donde se crea y donde se recupera (M. Milanés y T. Velázquez, 2005).

A partir de estos planos y desde diferentes puntos de vista, se han emitido muchos conceptos del término información.

“La información es el significado que otorgan las personas a las cosas” (Goñi, 2000, p. 2). Al respecto la autora refiere una vertiente según la cual algunos especialistas definen la información a partir de su existencia como fenómeno “en sí”, inseparable de la conciencia, información “para sí”, y agrega que “la información en sí misma, como la palabra, es al mismo tiempo significado y significante” (Goñi, 2000, p. 2). De esta manera establece la relación **información-conocimiento-lenguaje** al considerar que la información “transita por dos estados o momentos: el primero, cuando la mente humana asimila, procesa e interpreta, es decir, la transforma en *conocimiento*, y el segundo, cuando se registra en forma documental, que actúa como fuente de información mediante el **lenguaje**” (Goñi, 2000, p. 2). Subraya el

vínculo concibiendo la información como “la forma de liberar el conocimiento que genera el pensamiento humano” (Goñi, 2000, p. 2).

El Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Documentación (López Yepes, 2004, p. 59) define la información como el “proceso generalizado que ofrece uno o varios contenidos, una vez que han sido elaborados”. Agrega que la información consiste en adecuar de un determinado modo un mensaje para su transmisión a través de un determinado medio.

Entre los múltiples puntos de vista con que se aborda la información, Currás, 1993, citada por Angulo. 1996, p. 2, expresa que “la información no existe por sí misma y solo se produce en nuestro cerebro cuando la percibimos, analizamos y enjuiciamos, según la intencionalidad que captamos en ella”. De acuerdo con ello la autora propone considerar:

- “**La información como fenómeno** que se genera en el entorno, con independencia de nosotros, y susceptible de captarse en forma consciente.
- **La información como proceso**, elaborada por nosotros mismos, a partir de documentos”.

El enfoque económico integral con que se aborda actualmente el sector de la información como sector económico, se fundamenta en el reconocimiento del carácter dual de la información como **recurso y producto** (Dueñas, 2006).

Como **recurso** (*input*): Ve la información como activo y objeto de trabajo, contenido en todas las fuentes utilizables (documentales y personales) y utilizado en la generación tanto de servicios y bienes de información y de actividades conexas, como de nueva información.

Como **producto** (*output*): Ve la información como *mercancía*, portadora de los atributos valor, valor de intercambio y valor de uso para sus destinatarios. Constituye el resultado de la realización de un conjunto de procesos que la hacen portadora de *valor agregado*.

Todos los casos anteriores permiten apreciar la multilateralidad de enfoques con que se aborda actualmente la información: dato, registro, cosa, fenómeno, proceso, mensaje, inteligencia, conocimiento, acción, efecto. También puede verse como un medio, un modo y hasta un fin. Para nuestra investigación hemos seleccionado el

concepto de Noel Marcial Angulo, según el cual **información** es “**la significación que adquieren los datos como resultado de un proceso consciente e intencional de adecuación de tres elementos: los datos del entorno, los propósitos y el contexto de aplicación, así como la estructura de conocimiento del sujeto**” (Angulo, 1996, p. 5). Esa significación constituye el núcleo central de nuestro estudio, en las condiciones de una actividad, un ambiente y unos caracteres sociopsicológicos específicos para la necesidad que de ellos emane en un individuo determinado.

- **La necesidad.**

Al abordar el estudio de las necesidades de capacitación, Mendoza hace referencia a algunos autores que definen el término **necesidad** (Mendoza, 1982). Boydell, 1979, citado por Mendoza, 1982, p. 1 considera que “la palabra necesidad implica que algo falta; que hay una limitación en alguna parte” y Howard C. Warren, 1977, citado por Mendoza, 1982, p. 1, conceptualiza la necesidad como:

- Exigencia muy poderosa.
- Experiencia provocada por la ausencia de ... cualquier factor o condición...
- Actitud psíquica con conciencia más o menos definida de alguna carencia.

Nosotros entendemos por necesidad la escasez, inexistencia o estrechez de alguna condición requerida o deseada: algo que uno desea o debe tener, algo de lo cual se precisa. Inferimos que cuando existe una necesidad, es porque se encuentra presente una carencia, ausencia o limitación que debe ser satisfecha.

Veamos ahora el concepto ***necesidad de información***.

El Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Documentación define las necesidades de información como la “carencia evidente de datos y/o información que puede tener un usuario, potencial o real, para poder llevar a cabo una acción, tarea o función” (López Yepes, 2004, p. 234).

Devadason y Lingham, 1996, citados por Núñez Paula, 2004, p. 14, consideran que las necesidades de información “representan lagunas en el conocimiento actual del usuario”.

González Suárez, 1995, citado por Núñez Paula, 2004, p. 15, refiere que "en el proceso de la actividad del hombre pueden surgir momentos de falta de conocimientos que se reflejan como necesidades de información."

Wilson, 2001, citado por Núñez Paula, 2004, p. 13, señala que "una necesidad de información se constituye a partir de otras necesidades originadas en los diferentes contextos de la experiencia y la acción; a partir del contexto físico biológico y de los contextos de trabajo sociales, políticos, etc."

Ujim, Scheglova y Ergunov, 1987, citados por Núñez Paula, 2004, p. 18, entienden por necesidad de información

la necesidad de conocimiento condicionada por el carácter de la actividad profesional del especialista y que depende de sus características individuales (personales)... Características de las necesidades que no dependen del usuario: temática del trabajo a realizar, objetivos, problemas y tareas del trabajo, etapas del trabajo... cargo del especialista, deberes funcionales del especialista... Características subjetivas de las necesidades: edad, nivel cultural, antigüedad en el trabajo, conocimiento de una lengua extranjera, productividad informativa, especialidad y particularidades psicológicas del trabajo con la información científico técnica... Otros aspectos que se incluyen en las necesidades de información: temática de la información necesitada, su volumen, forma y fecha de presentación.

Podemos apreciar, si analizamos detenidamente cada uno de estos conceptos, que, indistintamente, todos destacan constantes que contribuyen a la formación de la necesidad, y que las mismas coinciden en la mayoría de los casos. Estas son: *la actividad del hombre, el contexto* en que se desarrolla y los *elementos de índole social o psicológica* que identifican al individuo. Desafortunadamente, no todas están consideradas en cada una de dichas definiciones y ello conspira contra su integralidad.

Respecto a esta última, Núñez Paula opina que es una de las definiciones más completas que se han encontrado en la investigación sobre el término (N. Paula, 2004). En ella se reconocen las características personales del individuo como factor del que depende la necesidad informativa, con lo que se subraya su peculiaridad y

está presente su carácter dinámico. Además, se hace referencia a algunas de las variables del servicio que están directamente relacionadas con las necesidades. Sin embargo, no se consideran las condiciones en que se desarrolla el trabajo del profesional como factor que también incide en las necesidades.

Núñez Paula, al igual que otros autores, concede a las necesidades de información un carácter dinámico, las ve como un fenómeno en constante movimiento, como producto de las diferentes necesidades que se originan durante el transcurso de las acciones que componen la actividad del individuo (N. Paula, 2004). Ya que la actividad no es estática, las necesidades que de ella emanan se transforman continuamente, y ello hace también dinámico su proceso de satisfacción.

Para la elaboración de su enfoque teórico-metodológico en la determinación dinámica de las necesidades de formación e información, adopta como punto de partida dos vertientes fundamentales (N. Paula, 2002):

- El enfoque sociopsicológico sobre los determinantes de estas necesidades.
- El enfoque sociopsicológico sobre sus niveles de existencia.

De la misma forma que la variable **información** se concibe en dos planos de existencia que coexisten dialécticamente, Núñez Paula atribuye tres posibles niveles de existencia a las **necesidades de información** (Núñez Paula, 2002):

- *Un nivel en que las necesidades de formación e información existen “objetivamente”, en el plano intersubjetivo o supraindividual, exterior al hombre, de forma relativamente independiente a la conciencia individual.*
- *Un nivel en que las necesidades de formación e información existen en el plano ideal o psicológico, o sea, como reflejo subjetivo y consciente, como idea.*
- *Un nivel en que las necesidades de formación de la organización, de sus grupos y personas existe en forma consciente para los encargados de los procesos de gestión del aprendizaje (metodológico).*

Núñez Paula destaca el carácter peculiar que adoptan las necesidades de información para cada usuario en particular, haciendo coincidir cada uno de los tres niveles con las formas específicas en que se manifiesta o expresa la necesidad. *Necesidad peculiar* (1er. Nivel), *Interés* (2do. Nivel) y *Demanda o Solicitud* (3er. Nivel) (N. Paula, 2002).

Precisa que las ***Necesidades Peculiares de Información***

son necesidades de carácter objetivo, que para cada usuario o lector, *en un momento dado*, están determinadas por (N. Paula, 2002, p. 51):

- **El Contenido Semántico de la actividad** que realiza el usuario o lector, lo cual define la **Temática** de la información que se necesita para la realización de dicha actividad (aspecto semántico).
- **La estructura de la actividad** (de estudio, de recreación, creadora, etc.).
- **Las condiciones objetivas y subjetivas, materiales y sociales**, para la realización de la misma, y
- **Las características sociopsicológico-culturales del usuario, lector, categoría (segmento) o comunidad de los mismos.**

El ***Interés de Información o Necesidad Subjetiva*** “es el reflejo en la conciencia, tanto colectiva (de grupo) como individual, de las necesidades peculiares “objetivas” de información (N. Paula, 2002, p. 53). También lo identifica como el nivel subjetivo de existencia de la necesidad. Se conoce cuando es expresado por el usuario, de cuya visión particular depende. No necesariamente tiene que coincidir con la “necesidad peculiar objetiva” (N. Paula, 2002), ni reflejarla con exactitud, manifestándose en ocasiones como un reflejo impreciso de la misma. Representa una motivación cognoscitiva con carga afectiva y constituye un nivel intermedio entre la necesidad peculiar y la demanda.

Para Rojas y Delgado la ***demanda o solicitud*** es “una expresión teórica y prácticamente incompleta e inexacta de los intereses de información del usuario...” (Rojas y Delgado, 2003, p. 22) Para Núñez Paula es “la expresión verbal a la entidad encargada del servicio, del ***interés***, que unas veces ocurre espontáneamente y otras es provocada por la propia entidad de servicio” (N. Paula, 2002, p. 53) y añade que debe constituir un indicador del nivel de conciencia que tiene el usuario de sus necesidades, considerándola el nivel metodológico en que se trabaja la necesidad (N. Paula, 2002).

Nuestra investigación asume estos tres niveles como expresión del concepto **necesidades de información**, las cuales definimos como ***el conjunto de carencias***,

requerimientos e intereses de información que puede presentar un usuario, en un momento dado, determinadas por:

- **Las características de la actividad que realiza (contenido semántico, estructura y condiciones peculiares).**
- **Las características sociopsicológico-culturales del individuo.**

2. La Gestión en las organizaciones.

2.1. Aproximación al concepto de gestión.

En los últimos 50 años hay un término que ha marcado un claro protagonismo en todos los ámbitos empresariales: el **management**.

Management es un vocablo poliédrico de procedencia anglosajona, utilizado para designar en lenguaje universal a la gestión empresarial. No tiene una traducción específica a ninguna otra lengua. Se ha traducido a la lengua española, indistintamente, como **Administración, Gerencia, Dirección, Gestión, Dirección Integrada, Gestión Integrada**. De ellos se han utilizado mayormente en nuestro medio **Administración, Gerencia, Dirección y Gestión**. Estos conceptos han devenido, a la larga, en sinónimos; pese a los grandes esfuerzos que se ha hecho por diferenciarlos, quizás porque en todos están presentes las funciones básicas de la dirección..

Administración: Viene del latín “AD” (*dirección para, tendencia para*) y “MINISTRARE” (*subordinación, obediencia*) (Corominas, 1995). Surgió en la época primitiva, conjuntamente con el individuo. Ya en las formas de organización de nuestros ancestros, recolección de alimentos, distribución de actividades, pueden apreciarse formas primarias de administración. Luego se presentó en la Antigüedad y en las Edades Media, Moderna y Contemporánea. En esta última comienza a estudiarse como una disciplina científica, a través de la Administración Científica del Trabajo y los estudios de Taylor y Fayol. Según Chiavenato, Fayol define el acto de administrar como: *planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar* (Chiavenato, 1989). Es visto por un gran número de autores como la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de personas, cosas y sistemas que forman una empresa; la cual persigue siempre un fin eminentemente

práctico: obtener resultados. Chiavenato lo ve como la conducción racional de las actividades de una organización. Considera que su principal tarea se basa en interpretar los objetivos propuestos y transformarlos en acción a través de cada una de las funciones básicas, alcanzando esos objetivos de la manera más adecuada a la situación de la organización (Chiavenato, 1989). Para Menguzzato y Renau, 1989, es un proceso global de toma de decisiones.

Gerencia: Es un término mucho más moderno. Viene del latín *GENERERE* que significa *DIRIGIR* (Corominas, 1995) y ha sido objeto de múltiples acepciones. Muchos autores coinciden en que es un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control, se logren objetivos previamente establecidos. El profesor Augusto Uribe, 2005, citado por Restrepo, 2008, p. 2, define la gerencia como “el manejo estratégico de la organización”.

Entre los matices diferenciadores de ambos términos, podemos ver que “en algunos países la administración está más referida a lo público y lo gerencial a lo privado” (Restrepo, 2008, p. 1). En otros, sin embargo, “a la gerencia muchos expertos le están dando una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado, en contraste con la administración, a la que consideran más interna, más de manejo de lo existente o de lo funcional” (Restrepo, 2008, p. 1). Este autor considera que al gerente le corresponde una mirada al entorno, de modo que la organización pueda generar desarrollo, tomar recursos y producir más recursos, mientras que al administrador le corresponde más el mantenimiento y conservación. Refiere del profesor Carlos Valencia su concepción del gerente “para enfrentar lo horizontal, lo transversal de la organización”, y afirma que a la administración se le concibe como algo “funcional o vertical” (Restrepo, 2008). Una gran cantidad de autores ve la administración como un concepto tradicional y a la gerencia y la gestión como conceptos modernos, de notable actualidad.

Dirección: Procede del latín *DIRIGERE*, derivado de *REGERE* que significa *regir, gobernar* (Corominas, 1995). Es la función por medio de la cual se ponen en marcha las actividades programadas, la acción de dirigir o dirigirse. Puede ser también la

predisposición hacia un lugar determinado (López Yepes, 2004). Se considera la función gerencial en la que se logra la realización efectiva de lo planeado, materializada a través de la autoridad del administrador y de la toma de decisiones. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de la empresa. Algunos autores la ven equivalente a la administración, ya que al dirigir es cuando se ejercen de una manera más representativa las funciones administrativas. Según Chiavenato, “dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales” (Chiavenato, 1989, p. 80). Para Mintzberg la dirección es “el proceso mediante el cual las personas que están formalmente a cargo de organizaciones completas o parte de las mismas, tratan de dirigir o al menos orientar lo que hacen” (Mintzberg, 1991, p. 15)

Gestión: Viene del latín *GESTIO-GESTIONIS* que significa *ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados* (Corominas, 1995). Para Heredia es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad” (Heredia, 1985, p. 25). Según Rementeria es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal” (Rementeria, 2008, p. 1). Al respecto Rementeria agrega que en el concepto gestión es muy importante la *acción* del latín *actionem*, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración.

Pese a que algunos consideran la gestión como una ciencia empírica antigua, y que las modernas escuelas de gestión tuvieron sus antecedentes en los trabajos de la Dirección Científica, solo es a partir de la segunda mitad del siglo XX que comienza el boom de la gestión con los trabajos de Peter Drucker. Desde entonces ha sido vista, indistintamente, como “un conjunto de reglas y métodos para llevar a cabo con

la mayor eficacia un negocio o actividad empresarial” (Espasa Calpe, 2008, p. 1), como una “función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización” (Restrepe, 2008, p. 2), que enfatiza en la dirección y el ejercicio del liderazgo, o como un “proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización” (Ponjuán, 1998, p. 55).

Julia Mora, 2007, citada por Restrepe, 2008, p. 2, plantea dos niveles de gestión: uno lineal o tradicional, sinónimo de administración, según el cual gestión es “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado” y otro que se asume como dirección, como conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio (Restrepe, 2008).

En base a todos los conceptos anteriores y, de acuerdo con los fines de esta investigación, la **gestión** se asume como el **conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control**. A continuación se abordan con mayor detenimiento estas funciones y su relevancia en la optimización de los resultados organizacionales que es el propósito supremo de la gestión.

2.2. Las funciones básicas de la gestión.

Según Chiavenato, Fayol divide las empresas en seis grupos de funciones generales: *técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas* (Chiavenato, 1989, p. 79).

Chiavenato alega el argumento de Fayol que las funciones administrativas contienen los elementos de la administración, constituyentes del proceso administrativo y difieren de las otras cinco anteriores (Chiavenato, 1989). Chiavenato las denomina *funciones universales de la administración*. Ellas serían: *Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control*.

Hoy en día, una gran cantidad de autores parte de cuatro funciones gerenciales básicas para enmarcar el trabajo de los directivos. Gloria Ponjuán las identifica como las **funciones básicas de la gestión** (Ponjuán, 1998):

Para Ponjuán, la **Planificación** es el

proceso de establecer objetivos con el fin de alcanzar determinados resultados e identificar las acciones necesarias para alcanzarlos. Ello contempla un conjunto de decisiones o una selección de alternativas para el logro de tales resultados; especificando además, cuándo y cómo puede lograrse y quienes asumirán su consecución (Ponjuán, 1998, p. 58).

La **Organización** es “el proceso de dividir el trabajo a realizar y coordinar el logro de resultados que tienen un propósito común” ... el acto de combinar habilidades, posibilidades técnicas, experiencias, recursos y todos los elementos que podrían convertirse en resultados” (Ponjuán, 1998, p. 58).

La **Dirección**, también designada como **Mando**, es

el proceso de conducir y coordinar los esfuerzos laborales de las personas que integran una organización, ayudándolos a desarrollar tareas relevantes dentro de ella. Es la función mediante la cual se ponen en marcha las actividades programadas. Comprende el compromiso de alcanzar un objetivo mediante el liderazgo de un grupo, ejerciendo una influencia notable en las personas a fin de que trabajen, voluntaria y entusiastamente, para el logro de las metas colectivas de equipos y de la organización en su conjunto (Ponjuán, 1998, p. 59).

El **Control** es el

proceso de supervisar las actividades y resultados, comparándolos con los objetivos y tomando las acciones correctivas, si son necesarias. Para ello se compara el desempeño con metas y planes, se muestran las desviaciones y al emprender medidas para corregir las desviaciones, se ayuda a asegurar el logro de los planes (Ponjuán, 1998, p. 59).

2.3. La Dirección por Objetivos y la Dirección Estratégica.

2.3.1. La Dirección por Objetivos.

La Administración o Dirección por Objetivos (DpO), también denominada Administración o Dirección por Resultados, surge a mediados de la década del 50 como un nuevo enfoque gerencial promovido por Peter Drucker. Cobra fuerza en los años 60, cuando se orienta totalmente al logro de resultados, planificación de metas, medios para alcanzarlas y planes para llegar a ellas. Comenzó como una filosofía de

la administración y muy pronto se convirtió en un elemento para evaluar el desempeño, después en una forma para integrar objetivos individuales y organizacionales y ahora también es parte de la planeación estratégica en las organizaciones.

Esta técnica de dirección establece las metas comunes de las personas y las organizaciones; previendo soluciones a los problemas clave en las áreas de resultados vitales para el futuro de la organización, y sus procesos están ligados a la obtención de los resultados deseados, tanto para la organización en su conjunto, como para los participantes individuales. Odiorne la define como

un proceso mediante el cual los directivos y trabajadores identifican conjuntamente sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan, y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros (Odiorne, 1995, p. 3).

El objetivo se convierte, pues, en la anticipación del resultado. Cada puesto define sus objetivos en términos de resultados a lograr y no de actividades. Estos se establecen entre el ejecutivo y su superior por posiciones, departamentos y a escala de toda la organización. Para ello deben definirse las áreas de resultados clave (ARC), que son ámbitos de acción, *prioridades*, en los que la empresa necesita concentrar sus esfuerzos y alcanzar mejores resultados si desea ser exitosa. Luego se desagregan los objetivos organizacionales, por áreas y puestos de trabajo. Cada objetivo se desglosa por indicadores que se utilizarán como criterio de medida, y su cumplimiento se controla periódicamente.

Para Stoner, el propósito principal de la DpO es lograr la operación eficiente de toda la organización, mediante un funcionamiento eficiente y la integración de cada una de sus partes (Stoner, 1990). En este sentido, Chiavenato, 1989, expone de Lodi el problema de las necesidades de la empresa, en paralelo con las necesidades del ejecutivo y su Plan de Desarrollo, a fin de propiciar la solución adecuada. Considera que la simple definición de los objetivos y de los resultados que cada ejecutivo debe alcanzar, de nada vale si no se ejecuta paralelamente un programa de desarrollo de ejecutivos que busque integrar los objetivos organizacionales con los individuales. La

DpO debe conducir el desarrollo de la empresa en paralelo con el desarrollo de sus gerentes y de todo su personal, debe convertirse en un medio para conocer con razonable probabilidad el resultado futuro de las decisiones. Para ello incluye un *proceso político* (definición política de los propósitos que animan a la organización, un *proceso de planeamiento* (organizacional, estratégico y táctico) y un *proceso de dirección* (supervisión media y ejecución).

De todos los modelos gerenciales de los últimos 50 años la DpO ha sido el más perdurable, pese a no haber estado exento de limitaciones en sus inicios. Entre ellas: poca consideración de los factores del entorno, preeminencia del factor interno, prevalencia de objetivos cortos con carencia de proyecciones a largo plazo, falta de enfoque sistémico. Los objetivos se veían más como una sumatoria de intereses individuales de las áreas, que como un propósito y un instrumento holístico e integral de toda la organización, un peldaño importante para el éxito, y carecían generalmente de visión compartida. A finales de los años 80 comenzó a utilizarse un nuevo modelo de la DpO que permite integrar muchas actividades administrativas claves y ver el todo como algo más que la suma de sus partes, utiliza el enfoque sistémico y destaca la clara interdependencia que existe entre la organización y su entorno. Ello ha convertido a la DpO en el auxiliar imprescindible de cualquiera de sus modelos gerenciales posteriores y, sobre todo, en una herramienta determinante para la operacionalización eficaz de estos modelos. El más representativo en su uso ha sido la Dirección Estratégica.

A partir de los años 90 la DpO ha sido adoptada por las organizaciones cubanas como una técnica esencial de dirección y elemento indispensable dentro de la estrategia de las entidades. En las Bases del Perfeccionamiento Empresarial se establecen las directrices de su aplicación, que tienen como propósito básico lograr una adecuada coordinación de personas, recursos y mecanismos de una organización, para obtener resultados relevantes en base a la participación colectiva (Consejo de Ministros, 1998).

2.3.2. La Dirección Estratégica.

El término *estrategia* es de origen griego (*estrategia*, *estrategos*) y significaba el arte del general en la guerra. Procede de la unión de los vocablos *stratos* (*ejército*) y

agein (conducir, guiar) (Corominas, 1995). Ha sido considerada durante más de tres mil años como el arte de dirigir operaciones militares. Se introduce en los campos económico y académico en 1944; apareciendo en el mundo del management en 1962 como la determinación conjunta de objetivos y líneas de acción de la empresa, en los marcos de un entorno cambiante (Menguzzato y Renau, 1989). Ansoff, 1976, citado por Menguzzato y R., 1989, p. 78, define la *estrategia* como la “dialéctica de la empresa con su entorno”. Este enfoque gerencial se introduce en Cuba a partir de 1994.

Según Menguzzato y Renau (1989, p. 78), la estrategia cobra su sentido dentro de la planificación estratégica y definen a ésta como el “análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a ese entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre ambos”.

En su primera etapa (años 60, 70 e inicios de los 80), la planificación estratégica hacía énfasis en la planeación. Consideraba solamente las variables técnico-económicas. Había un mayor protagonismo del ámbito externo y las relaciones con el entorno resultaban determinantes para la planificación. No se prestaba la debida atención a la implementación y ejecución de la estrategia, ni a la influencia de determinados factores internos de la empresa en el logro de los resultados.

En su segunda etapa (mediados de los 80 y década del 90) se incorporan las variables sociopolíticas culturales relacionadas con la empresa. Cobran mayor protagonismo el liderazgo, la cultura, los recursos humanos, la información y la comunicación. Se va más allá del simple establecimiento de los planes y comienzan a resultar determinantes las fases operativas de ejecución de la estrategia.

Actualmente predomina el enfoque de la Dirección Estratégica como un sistema de dirección estructurado en dos fases igualmente importantes (Menguzzato y Renau, 1989):

1. Formulación o Planeación Estratégica.
2. Implementación y control.

Ambas integran armónicamente los niveles estratégico, táctico y operativo. Reflejan una nueva actitud de la Dirección, donde ya no solo se trata de reaccionar ante los

cambios del entorno, sino de ir a su encuentro. Se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y formal. Ambas fases hacen de este sistema de dirección una valiosa herramienta que utiliza la estrategia para conducir sus acciones, conjugando el paso de lo estratégico a lo operativo y manteniendo la correspondencia entre ambos. La planeación de escenarios futuros toma en ello un carácter primordial.

Hoy en día la Dirección Estratégica constituye un proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de acciones que garantizan la interacción proactiva de la organización con su entorno, bajo los principios de eficiencia, eficacia, calidad, productividad y excelencia, en el logro de un estado futuro deseado para la empresa. A ese respecto responde muy bien el enfoque de Gárciga, 1999, cuando conceptualiza la estrategia como

el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro (p. 65).

Es esencial el papel de la información y de los sistemas de información para la Dirección Estratégica. Cada una de estas etapas precisa de un tipo de información y de la implementación de sistemas de aseguramiento informativo que satisfagan las necesidades de información emanadas de dichas etapas. Para ello resulta clave la determinación de sus necesidades.

Previo a la primera fase (Formulación o Planeación de la Estrategia), debe realizarse el Diagnóstico Estratégico de la organización. Este está compuesto por dos análisis paralelos: uno interno (que incluye los análisis funcional, del perfil estratégico, apalancamientos, competencias y cadena de valor); y uno externo, del entorno tanto general como competitivo. En este análisis se estudia el comportamiento de todas las fuerzas externas que inciden significativamente sobre la actividad de la empresa (macro y microentornos); así como la determinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización. A lo largo de esta fase la información se convierte en el elemento fundamental.

Menguzzato y Renau, 1989, identifican tres grandes grupos de necesidades de información para la Dirección Estratégica:

1. Dentro de la formulación de la estrategia, cuando se procede al diagnóstico estratégico.
2. Cuando se lleva a la práctica la estrategia elegida.
3. Cuando se realiza el control estratégico.

Señalan que las necesidades de información pueden agruparse también según las unidades organizativas de la empresa que requieran la información, y las aplicaciones concretas para la toma parcial o total de las decisiones implicadas.

Ejemplifican que en *el diagnóstico estratégico* se precisa obtener información sobre los principales factores estratégicos: competencia, tecnología, poderes políticos, no solo referidos al estado actual de dichos factores; sino también la relativa a las evoluciones de estos factores clave.

En la *implementación de la estrategia* los encargados de ejecutar las acciones necesitan información acerca de qué deben hacer y cómo hacerlo. Cada miembro de la empresa que interviene en esta etapa debe conocer la parte que le corresponde desempeñar, sus tareas, la forma y plazo de realización; así como el resultado esperado.

En el *control estratégico* la información requerida es común, en parte, a la del diagnóstico estratégico, por la necesidad de verificar el cumplimiento de los parámetros trazados. Se necesita información relativa a los resultados de la ejecución de los planes. Deben conocerse los costos, cumplimiento de las normas de calidad, volúmenes de ventas, precios, rentabilidad y todo tipo de resultados. La medición de impactos ha cobrado gran importancia en la actualidad en los sistemas de evaluación y control; ya que constituye una de las necesidades de información actuales de los directivos en casi todas las esferas y una de las formas de medir el impacto económico del desempeño de un directivo o de toda una organización en su conjunto, es precisamente a través del control estratégico.

Un sistema de información para la Dirección Estratégica debe proporcionar la información necesaria para el cumplimiento de cada una de estas etapas, debe detectar los sucesos que resultarán oportunidades o amenazas para la empresa con

el tiempo suficiente para la acción, debe propiciar la realización de un diagnóstico de la situación de la empresa que permita conocer y potenciar las fortalezas, atenuar las debilidades y adoptar la correcta actitud estratégica.

2.4. La Gestión de la Comunicación Organizacional (GCO).

La palabra *comunicación* proviene del vocablo latino *COMMUNIS* (Corominas, 1995). Significa algo común, compartido, que interrelaciona a todos. Algunos autores lo ven como el proceso de transmitir un mensaje, otros como el modo de interacción humana mediante el cual se produce el intercambio de un discurso. Mayormente se identifica con el conjunto de medios a través de los cuales los hombres se relacionan entre sí.

Según Sánchez Reyes la comunicación se presenta en siete niveles (Sánchez Reyes, 1992):

- Intrapersonal.
- Interpersonal.
- Organizacional.
- El rumor.
- La comunicación de medios.
- La comunicación de masas.

Nuestro trabajo aborda básicamente el nivel de la Comunicación Organizacional, aún cuando este se enlaza, en forma relativa y circunstancial, con el resto de los niveles. El concepto de Comunicación Organizacional surge con la simbiosis entre la Ciencia de la Comunicación y la Teoría Organizacional. Se describe por varios autores como un proceso de recolección de información sobre la organización y sus cambios, en el cual la comunicación y la organización son actividades humanas fuertemente relacionadas, que tienen a *la información como variable mediadora para conectar la comunicación con la organización*.

Núñez Paula, 2002, describe la comunicación organizacional como

el proceso a través del cual se produce el conocimiento y la transformación dialéctica de las necesidades de formación e información, y en general, la vida social, el sistema total de los procesos de formación y manifestación de la cultura

y la identidad cognoscitiva y emocional de una organización o comunidad, de sus grupos y personas (p. 23).

Para él, en el contexto específico de las organizaciones, determinado por las estructuras administrativas; la comunicación adopta, por una parte, regularidades particulares para esos contextos y estructuras; y por otra, características únicas e irrepetibles, dadas por los factores tecnológicos y estructurales específicos, los estilos de dirección y las características sociopsicológicas de todos los miembros de la organización, en su compleja interacción y dentro del contexto histórico-social de su entorno (N. Paula, 2002).

2.4.1. **Clasificaciones de la Comunicación Organizacional** (N. Paula, 2002).

2.4.1.1) Comunicación con el entorno y comunicación interna.

2.4.1.2) Comunicación descendente, ascendente y horizontal.

2.4.1.3) Comunicación formal e informal.

2.4.1.1) Comunicación con el entorno y Comunicación Interna.

2.4.1.1.1) Comunicación con el entorno.

Se entiende por entorno histórico y social concreto la situación física, estructural y funcional de personas y entidades corporativas o sociales diferentes de la organización tomada como punto de referencia; el país donde radica; así como otros países y regiones cuya actividad genera y conforma un conocimiento o conciencia social en cuyo contexto se forma y desenvuelve la actividad de la organización (Núñez Paula, 2002). Es el conjunto de elementos o fuerzas que pueden ejercer influencia directa o indirecta sobre el funcionamiento de una empresa. Estos elementos se encuentran en dos ámbitos, uno *inmediato* y otro *remoto*, llamados por algunos teóricos *micro* y *macroentornos*.

El *macroentorno* o *entorno remoto* está conformado por los factores estratégicos del entorno, los cuales tendrán una incidencia significativa sobre el desarrollo de la actividad de la empresa y sus resultados: económicos generales, económico-competitivos, político-legales, demográficos, socioculturales, tecnológicos y ecológicos-medioambientales.

El *microentorno* o *entorno inmediato* está compuesto por los elementos que ejercen una influencia directa sobre el funcionamiento de la organización: *proveedores* o

suministradores, intermediarios, clientes y competidores. Las personas y entidades del entorno representan para la organización los siguientes roles: *reguladores* (incluyen patrocinadores, acreedores, socios, accionistas), *proveedores, colaboradores* (voluntarios o por contratación, asesores o consultores externos, medios de difusión), *competidores, distribuidores y/o vendedores, clientes* o grupos de interés indirectos.

La comunicación con el entorno, también llamada externa, es un proceso fundamental para lograr vínculos con la sociedad. Mediante ella se ofrecen las bases para que se conozca la razón fundamental de la empresa u organización superior de dirección y los resultados de su gestión. Constituye la vía para la evaluación de la imagen corporativa y la medición del impacto de los resultados de la organización y, por tanto, de su evaluación externa.

2.4.1.1.2) Comunicación Interna.

Es la forma de existencia de las relaciones interpersonales y laborales en la organización y la vía sobre la cual se realizan todas las actividades. El establecimiento de un lenguaje común permite generar, utilizar y comunicar el conocimiento; por lo que existe una unidad entre comunicación, información, conocimiento y aprendizaje organizacionales. Sus actores son todas aquellas personas y grupos pertenecientes a la organización, subordinados administrativa o metodológicamente a su gerencia general o a algunas de sus subdivisiones estructurales.

La Comunicación Interna es un fenómeno espontáneo e inexorable que ocurre a través de canales formales e informales. Su objetivo fundamental es cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización.

Algunas acciones de comunicación interna reconocidas por la mayoría de los autores son: El Boletín Interno, Cartas del Director, Comunicados internos, Tablón de anuncios, Buzón de sugerencias, Reuniones, Encuestas de opinión, Intranet (Medrano, 2002).

2.4.1.1.2.1) La Comunicación Grupal como parte de la Comunicación Interna.

La Comunicación Interna ocurre en dos niveles fundamentales: la comunicación dentro de los grupos (intragrupal), que poseen frecuentemente un lenguaje propio, un sentido grupal o subcultura, y la comunicación entre distintos grupos, que puede ocurrir entre los que realizan funciones similares o diferentes.

2.4.1.2) Comunicación descendente, ascendente y horizontal.

2.4.1.2.1) La comunicación descendente.

Ongallo, 2000, citado por N. Paula, 2002, p. 34 define la comunicación descendente como “la información originada en algún punto de la organización, que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica, con el fin de informar o influir”. Esta permite mantener informados a todos los trabajadores de la empresa u organización superior de dirección, sobre los principales aspectos para el desarrollo de ésta. Proporciona a todos los trabajadores información sobre lo que deben hacer, cómo hacerlo y qué se espera de ellos.

2.4.1.2.2) La comunicación ascendente.

La comunicación ascendente tiene lugar cuando un individuo o grupo de la organización transmite información, ideas, sugerencias y quejas hacia otra persona encuadrada en un nivel superior de la jerarquía. Permite mantener contacto directo con los trabajadores, conocer sus opiniones y necesidades y chequear de qué forma llegó la información emitida descendentemente y cuál fue su impacto.

2.4.1.2.3) La comunicación horizontal.

La comunicación horizontal tiene lugar cuando los miembros de un mismo nivel dentro de la jerarquía de mando se comunican entre sí. Es aquella que permite lograr conocimiento de las diferentes áreas entre sí. Permite el funcionamiento eficaz de los equipos de trabajo, la implantación de una dirección participativa, favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan. Adopta las formas grupal e individual. Puede ser formal e informal. Su contraparte sería la *comunicación vertical* que se produce entre diferentes miembros de la jerarquía y que integraría los conceptos de ascendente y descendente. Hoy en día en la formación de los directivos se le concede cada vez más importancia a la comunicación horizontal, la cual antes solo era espontánea, pero ya en la actualidad es objeto de gestión como cualquier otro recurso.

2.4.1.3) Comunicación formal e informal.

2.4.1.3.1) Comunicación formal:

Es la establecida, normada y prescrita en la organización o comunidad, relativa a las funciones de planificación, organización, dirección, ejecución y control de las tareas; cuyos contenidos, frecuencia, canales de información, etc., también están definidos de acuerdo con los objetivos de la organización, la estructura organizativa y funcional y los estilos de dirección de los ejecutivos a cada nivel. Tiene como fundamento la organización y registro de la información por parte de los sistemas definidos para ello.

2.4.1.3.2) Comunicación Informal:

Está impulsada principalmente por las necesidades psicológicas de las personas y grupos en las organizaciones, y en la mayoría de los casos, consciente o inconscientemente, se desarrolla para complementar o suplir alguna deficiencia de la comunicación formal. Una de sus formas es el rumor. Las actividades que requieren creatividad, como la innovación y la racionalización, tienen que desarrollarse sobre la base de un considerable nivel de comunicación informal, exenta de canales y restricciones formales, de lo contrario no se alcanzaría tal creatividad.

Al igual que la comunicación horizontal, la informal es también objeto de gestión, porque tanto una como la otra contribuyen a la formación de la *imagen interna* y a los *estados de opinión* en la organización.

2.5. **La Gestión de Información (GI).**

Según Norma Barrios,

la gestión de información es el conjunto integrado de procesos (y de habilidades para planificarlos y ejecutarlos) relacionados con la adquisición, registro y conservación de datos e información, su uso y difusión para la conversión de datos en información y de ésta en conocimiento, aplicable a la organización, la selección y organización del personal a cargo del trabajo informacional en todos sus niveles y sus relaciones internas y externas, la medición y el control de su eficacia en el logro de la misión y los objetivos de la organización y su contribución al enriquecimiento de su visión (Barrios, 2001, p. 37).

Woodman, 1985, citado por Ponjuán, 1998, p. 135, considera que "la gestión de información es todo lo que tiene que ver con obtener la información correcta, en la forma adecuada, para la persona indicada, al costo correcto, en el momento oportuno, en el lugar indicado, para tomar la acción precisa". De esta definición, Ponjuán señala que la misma abarca los objetivos fundamentales de la gestión de información, entre ellos (Ponjuán, 1998):

- Maximizar el valor y los beneficios derivados del uso de la información
- Minimizar el costo de adquisición, procesamiento y uso de la información
- Determinar responsabilidades para el uso efectivo, eficiente y económico de la información
- Asegurar un suministro continuo de la información.

Ciertamente son dos conceptos que se complementan. Barrios ve la gestión de información como un conjunto de procesos informacionales que deben cumplirse para el logro de la estrategia organizacional. Woodman tiene en cuenta el factor usuario, el contexto, la pertinencia, relevancia, eficiencia y eficacia de la información, que son elementos esenciales en todo proceso de gestión de información y se tornan determinantes en la satisfacción de la necesidad informativa. Ambos conceptos sustentan el enfoque de gestión de información de la investigación, estrechamente vinculados a la gestión del usuario directivo.

Actualmente se manejan varios modelos de gestión de información en las organizaciones. Orienta nuestro trabajo el modelo propuesto por el profesor japonés, H. Itami, quien destaca la importancia y el movimiento de los flujos de información en la empresa moderna.

2.5.1. El Modelo de Itami

Según este modelo, la información constituye un recurso vital para las organizaciones en *tres sentidos muy diferentes*. Primero, las organizaciones deben disponer de la mejor *información sobre el entorno*. Luego, unirla a la *información que se genera internamente* para poder realizar una mejor toma de decisiones y convertir la información en conocimientos. Finalmente, deben proyectar *información hacia el entorno* para reforzar su imagen (Cornella, 2000). Bajo este enfoque se forman tres flujos básicos de información que Cornella clasifica en (Cornella, 1994):

2.5.1.1) Ambiental.

2.5.1.2) Interna.

2.5.1.3) Corporativa.

2.5.1.1. Información Ambiental:

Es la *información que se obtiene sobre el entorno*. Las organizaciones necesitan información sobre su mercado (clientes, compradores, competidores, etc.), el entorno normativo y legislativo, las fuentes de financiación, la evolución de los hábitos sociales, de la economía, de la política o de la tecnología. Obtienen información procedente del entorno a fin de determinar qué productos necesita el mercado y qué tecnologías existen para cubrir esas necesidades. Aquí se debe aclarar que cuando Cornella bautizó así este tipo de información (1994), el mundo no estaba centrando una estrategia maestra de todas las organizaciones dedicada específicamente a la prevención y reducción de la contaminación ambiental. En la actualidad, en la estrategia empresarial, se trabaja el término información ambiental referido a la información de la relación entre la actividad empresarial y su impacto en el medio ambiente, desde el ruido hasta la contaminación química, biológica, etc. Esta es una tendencia contemporánea que las direcciones de las empresas deben desarrollar y pasan a ser necesidades de formación e información de los directivos en cualquier esfera de la producción y los servicios. Ello establece un nuevo tipo de “información ambiental” para los directivos, que se contempla en el presente estudio dentro de los factores ecológico-medioambientales del entorno.

2.5.1.2. Información Interna:

En la mayoría de las organizaciones se considera mucho más importante que la generada en el entorno, su volumen es mayor y consustancial a toda la organización. Es la información que circula por el interior de la empresa.

Se visualiza a través de dos dimensiones (Cornella, 1994):

1) Operacional:

2) Conocimientos:

2.5.1.3. Información Corporativa.

Es la información que llega al entorno procedente de la empresa, en forma de Publicidad, para el apalancamiento de imagen y la promoción de servicios y productos.

La información más importante que se proyecta al entorno próximo es la dirigida a los clientes (reales o potenciales). Su objetivo es mostrar las características, propiedades, ventajas y condiciones de los productos y servicios de la empresa.

3. El estudio de las necesidades informativas de los directivos.

Según Mintzberg, un directivo es “aquella persona que está a cargo de una organización o de una de sus subunidades” (Mintzberg, 1991, p. 14). Esta definición incluye a todos los niveles de dirección, pues todos tienen algo en común: están investidos de autoridad formal sobre una unidad organizativa.

El trabajo de un directivo es sumamente complicado. Está sobrecargado de obligaciones y de disímiles tareas. La brevedad, la fragmentación y la comunicación oral caracterizan su trabajo. La mayor parte de la actividad directiva es fundamentalmente de orden informacional. La información, a su vez, capacita al directivo para adoptar las decisiones y estrategias de la entidad que dirige.

Mintzberg describe el trabajo del directivo en función de diversos roles o conjuntos organizados de comportamiento identificados con una posición. Todos estos roles están sustentados en el manejo de la información (Mintzberg, 1991).

3.1. Los roles del directivo.

3.1.1) Interpersonal (surge directamente de su autoridad formal e implica relaciones interpersonales básicas).

3.1.2) Informacional (absorbe y utiliza información interna y externa).

3.1.3) Decisorio (toma decisiones tácticas o estratégicas).

3.1.1) En el rol interpersonal el directivo está llamado a desempeñar *papeles ceremoniales*, de *líder* y *enlace*. A través de su liderazgo debe motivar a los trabajadores, conciliando sus necesidades individuales con los objetivos de la organización. Como enlace, debe establecer contactos fuera de su cadena vertical de mando, principalmente para obtener información, y estructura su propio sistema informativo externo. A veces informal, privado, oral, pero eficaz.

3.1.2) En el rol informacional el directivo se constituye en centro nervioso de su unidad organizativa. Debe dominar más información que cualquiera de sus subordinados. Se debe conformar como una poderosa base de datos, en la cual el procesamiento de información que realiza, resulta clave para el trabajo de la organización. Debe pasar gran parte de su tiempo en tareas dedicadas a la transmisión de información. Como *monitor*, debe panear sistemáticamente el entorno, buscando y sintetizando la información que necesita. Como *difusor* debe compartir y distribuir gran parte de esta información, haciéndola llegar a subordinados y colaterales. Como *portavoz*, debe transmitir parte de su información a personal externo a su organización, a los actores del entorno, que en mayor o menor medida influyen sobre su unidad organizativa.

3.1.3) En el rol decisorio el directivo desempeña el papel principal en su sistema de toma de decisiones. Su autoridad formal le permite decidir y actuar sobre las estrategias y acciones que se adopten. Como centro nervioso, solo él dispone de la información más completa y actualizada para una dirección eficaz. En este sentido está llamado a jugar papeles de *empresario*, buscando mejorar su unidad administrativa, adaptándola a las condiciones del entorno y erigiéndose en iniciador voluntario de cambios y proyectos. Está llamado a ser también *gestor de anomalías* (o *contingencias*), al responder involuntariamente a presiones, y buscar alternativas ante incumplimientos de lo planificado. Debe *asignar recursos* y ser un buen *negociador*. Él decide quién tendrá qué en la unidad organizativa, conocer los diversos costos y beneficios, la factibilidad de las propuestas y asegurarse de que las decisiones serán aceptadas, respetadas y cumplidas por cada uno de los implicados. Para ello debe negociar posiciones, buscar las alternativas en que todos ganen y sientan que han formado parte de las decisiones.

Al respecto cita a Peter Drucker (1954) cuando afirma (Mintzberg, 1991, p. 20):

El directivo está encargado de crear un todo verdadero que es mayor que la suma de sus partes, una entidad productiva que resulta ser más que la suma de los recursos que se le asignaron. El directivo es compositor y director de orquesta a la vez.

Esta frase ilustra como ninguna otra la multiplicidad de roles del directivo.

3.2) Los niveles directivos y la información.

Cornella refiere de Anthony una clasificación de las funciones de planificación y control en la empresa, que ayuda a identificar las características de la información requerida por cada uno de los niveles de dirección. Para ello divide las actividades de dirección en tres niveles, a los cuales corresponden las siguientes categorías principales: Planificación Estratégica, Dirección de Control y Dirección de Operaciones (Cornella, 1994).

La Planificación Estratégica está en manos de directivos de alto nivel (Alta Dirección) y consiste básicamente en tomar decisiones sobre los objetivos a largo plazo, sobre los cambios en dichos objetivos, los recursos necesarios para cumplirlos y los procedimientos generales (políticas) que determinan la adquisición y utilización de estos recursos.

La Dirección de Control está en manos de los directivos de nivel medio (Mandos Intermedios). Consiste en la supervisión general de las funciones de la empresa y tiene por finalidad asegurarse de que los recursos se han obtenido y usado adecuadamente (eficiente y eficazmente) en el cumplimiento de los objetivos.

La Dirección de Operaciones está en manos del primer nivel de dirección (Primera línea). Tiene por objetivo verificar que las tareas diarias de los distintos departamentos se desarrollen con normalidad.

Según Cornella, cada uno de estos niveles directivos requiere información con unas características especiales. Los directivos encargados de la planificación trabajan dentro de unos marcos temporales a medio y largo plazo, y dado el carácter no estructurado de las decisiones que deben tomar, requieren de una gran cantidad de información, tanto interna como externa (Cornella, 1994).

Los distintos niveles directivos requieren de mezclas distintas de información interna y externa, por lo que sus fuentes de información son también distintas.

Los directivos de alto nivel requieren de información que les permita determinar si la empresa está respondiendo adecuadamente a las necesidades del entorno. Ello implica que necesitan principalmente de información externa (lo que quieren los clientes potenciales, lo que ofrecen los competidores), aunque también requieren

información interna (de qué recursos se dispone o se carece para responder a las necesidades del entorno).

Los directivos de nivel medio requieren de una mezcla equilibrada de información interna y externa, que en ocasiones proceden de fuentes de mayor valor añadido.

Según Cornella, el esquema jerárquico de Anthony está empezando a ser desafiado por la realidad de muchas empresas en las cuales es preciso que las decisiones se tomen donde se presenta el problema y no en algún nivel superior en la escala jerárquica. La creciente complejidad de las empresas va requiriendo estructuras más horizontales, un achatamiento en la pirámide de mando y mayor conexión entre la dirección estratégica y los niveles operativos (Cornella, 1994).

3.3) Las competencias directivas.

El término competencias proviene del verbo latino *COMPETERE*, que en español devino en los verbos *COMPETIR* y *COMPETER* (Corominas, 1995). El primero hace referencia a una pugna o rivalidad y el segundo a la existencia de determinadas aptitudes o habilidades. El sustantivo **competencias** es común a ambos. A principios de los años 60, el profesor David McClelland, valorando la influencia del factor humano en los resultados del trabajo, se formula las posibles vinculaciones entre los tipos de necesidades propias de la persona y el éxito empresarial. En los años 80 el profesor Richard Boyatzis realiza un estudio sobre las características personales de un conjunto de directivos de diferentes organizaciones. Esta investigación le permitió demostrar la relación entre el crecimiento profesional de los diferentes integrantes de una organización, en función de sus cualidades personales. A partir de la misma Boyatzis define las competencias como aquellas “características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en su puesto de trabajo.” (Boyatzis, 1982, p. 51).

Cada directivo tiene su propio modelo de dirección, que utiliza para tomar diferentes tipos de decisiones y resulta crítico para el funcionamiento organizacional. En ese modelo están incluidos el estilo, habilidades, atributos y características con que el mismo ejecuta sus tareas y funciones; así como la teoría y la acción que éste emplea en su desempeño. Boyatzis evalúa los mismos mediante un modelo de desempeño

eficaz, con el cual sustenta su determinación de competencias directivas y que está compuesto por tres elementos fundamentales (Boyatzis, 1982):

1. Las *funciones y requerimientos* del puesto.
2. El *ambiente organizacional* en el cual se desenvuelve el directivo.
3. Sus *competencias* individuales.

Para Boyatzis las competencias individuales pueden ser motivaciones, rasgos, habilidades, elementos de su autoimagen, de la imagen social, o conocimientos. Cardona y Chinchilla definen las competencias directivas como aquellos “*comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva*” (Cardona y Chinchilla, 1999, p. 12). Estas abarcan todo el conjunto de capacidades, actitudes, aptitudes y destrezas que despliega el directivo para el cumplimiento de sus funciones.

Pérez López, 1998, citado por Cardona y Chinchilla, 1999, p. 13, considera que “la función directiva consiste en diseñar **estrategias** que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa.” Cuando esas estrategias se dirigen también al desarrollo de los individuos y al incremento de su grado de compromiso con la misión de la empresa, se denominan **intrategias**.

De este análisis de la función directiva se deducen dos tipos de **competencias directivas**: las **competencias estratégicas**, que son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y las **competencias intratécnicas**, que son aquellas competencias necesarias para desarrollar al personal e incrementar su compromiso y confianza con la empresa. A estos dos tipos de competencias directivas propiamente empresariales hay que añadir unas que llamamos de eficacia personal. Las **competencias de eficacia personal** son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal, como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de autodirección, capacidad imprescindible para dirigir a otras personas. Por ello estas competencias potencian la eficacia de las competencias estratégicas e

intratégicas y deben considerarse también como competencias directivas (Cardona y Chinchilla, 1999).

Existen diversos estudios de competencias directivas. En la realización de los mismos sale a relucir, en primer lugar, el **grado de calificación de los directivos**; es decir, **lo que saben (conocimientos y experiencia)**. En segundo lugar aflora su **talento** para el quehacer, y, más exactamente, para el quehacer de la función directiva (**habilidades**). En tercer lugar asoma su **talante** ante sí mismos, ante los demás, ante las exigencias y retos laborales (**voluntad, motivos, deseos, gustos y valores**). Todo ello en función del cumplimiento de los objetivos de la organización y de resultados óptimos y superiores.

La cualificación pone de relieve su **experticia**.

El talento saca a relucir todo el potencial de sus muchas **capacidades** manifiestas y encubiertas.

El **talante** refiere su **deseo** de cumplimentar lo previsto y lo que de él se espera.

Estos son los aspectos que conforman la Tríada del SABER, base para todo análisis de competencias.

Conocimientos ----- “**SABER**” (*conocimientos, experiencia*)

Habilidades ----- “**SABER HACER**” (*habilidades, capacidades*)

Actitudes ----- “**SABER SER o SABER ESTAR**” (*actitudes y valores*).

El Saber, entendido como la posesión de los conocimientos científicos y tecnológicos más actualizados sobre los procesos que se producen para el cumplimiento de la función directiva.

El Saber hacer, entendido como la posesión de las capacidades, habilidades y destrezas necesarias para llevar a cabo dichos procesos.

El Saber ser o Saber estar, entendidos como la posesión de las capacidades y atributos que permiten mostrar, a través del desempeño directivo, las competencias requeridas para diferentes contextos y situaciones.

3.4. **La Aproximación Metodológica para Introducir la Gestión del Aprendizaje en Organizaciones y Comunidades (AMIGA).**

En nuestro medio el modelo más utilizado para realizar los estudios de necesidades informativas es **AMIGA**, del Dr. Israel A. Núñez Paula. Este constituye un patrón

metodológico integral, funcional y flexible, para introducir gradualmente la Gestión del Aprendizaje en una organización o comunidad. Contiene y se basa en el DNA (Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje – formación e información) de las personas vinculadas directa o indirectamente con el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos de las organizaciones. Sus procesos tienen carácter estratégico, cíclico, iterativo y garantizan una evaluación interna constante que se orienta a la innovación tecnológica o mejoramiento continuo, permitiendo valorar su ajuste a las metas de las organizaciones y a las necesidades y expectativas de los clientes. El modelo **AMIGA** presenta, además de un marco conceptual y herramientas metodológicas opcionales, un sistema de procesos, que deben integrarse con los existentes en la organización o comunidad, para garantizar la comunicación con el entorno y la comunicación interna. Puede aplicarse tanto en los marcos de la gestión de información, como en la del conocimiento o el aprendizaje.

Los procesos de **AMIGA** son (Núñez Paula, 2002):

1. Diagnóstico de la organización y de su entorno.
2. Identificación y registro de los usuarios/clientes potenciales (internos y externos).
3. Determinación de segmentos y grupos de usuarios/clientes potenciales según las características de sus necesidades o disponibilidades.
4. Determinación de las prioridades entre los grupos para la GA (Jerarquización).
5. Definición de la política diferencial de la oferta.
6. Determinación de las necesidades (y disponibilidades) de aprendizaje (DNA).
7. Diseño de las ofertas (productos y servicios).
8. Sistematización de la tecnología de Gestión del Aprendizaje.
9. Evaluación de la Calidad y de la utilidad de los procesos de la Gestión del Aprendizaje.

Este modelo tiene un enfoque básicamente cualitativo. Integra diferentes tipos de investigaciones, diferentes modalidades de técnicas y la combinación de fuentes documentales y no documentales. Está sustentada en todos los enfoques precedentes de estudios de usuarios y necesidades informativas, se ha nutrido de los enfoques gerenciales contemporáneos para el establecimiento de sus procesos y variables, puede aplicarse de modo parcial (pueden no ser aplicados todos los

procesos o parte de ellos) y su concepción flexible le permite adaptarse a las condiciones concretas de cualquier entidad o entorno. Todo ello lo convierte en el marco metodológico adecuado para la realización de nuestro estudio.

CAPÍTULO II. Fundamentación Metodológica.

A partir de la revisión bibliográfica realizada e integrando los diferentes enfoques con que han sido abordados los estudios de usuarios de la información y sus necesidades, la gestión empresarial y la gestión de información, se ha seleccionado el Modelo **AMIGA** como esquema metodológico de la investigación. Esta se aplica hasta su **proceso No. 6: Determinación de las necesidades (y disponibilidades) de aprendizaje**. Dentro de este proceso se propone un procedimiento para el estudio de las necesidades informativas de los directivos, en correspondencia con las condiciones concretas de ese segmento de usuarios en la entidad objeto de estudio. A continuación se desarrolla la aplicación de **AMIGA** hasta el proceso 6 y se define operacionalmente el procedimiento:

2.1. Análisis del Modelo AMIGA.

Proceso 1: Diagnóstico de la organización y su entorno.

En este paso se realiza una caracterización del estado actual y desarrollo de los aspectos fundamentales, tanto internos como externos, que inciden y determinan en el funcionamiento de la organización, y que Núñez Paula (N. Paula, 2002) define como:

- 1.1) **Ideas rectoras** de la organización.
- 1.2) **Sistema de Vigilancia y Comunicación de la organización con su entorno.**
- 1.3) **Sistema de Información y Comunicación Interna.**
- 1.4) **Otros recursos disponibles** de la organización para la Gestión de Información.

Las **Ideas Rectoras** que aborda este estudio son: *misión, visión, objetivos estratégicos, marco regulatorio, políticas y valores.*

Su diagnóstico parte de la determinación de las carencias de información o conocimiento sobre las mismas.

El análisis del **Sistema de Vigilancia y Comunicación de la Organización con su entorno** incluye la identificación de los *principales actores del entorno*, una caracterización del *Sistema de Vigilancia del entorno* en la organización, la identificación de la información desde y hacia el entorno; así como los **canales de**

comunicación y las frecuencias para la transferencia de esos flujos de información.

El análisis del **Sistema de Información y Comunicación Interna** parte del organigrama administrativo del centro (Anexo 1). Identifica los **grupos y equipos de trabajo, los flujos de información interna entre los grupos y precisa los tipos de información, canales y frecuencias de la comunicación interna.**

Se valoran también **otros recursos disponibles de la organización** para la gestión de información, tales como: **capital humano, estado económico-financiero, oferta académica, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades** y el **Centro de Información.**

Las fuentes documentales (FD) utilizadas en estos procesos son:

- Para el Capital Humano: Informe Estadístico de RRHH, expedientes laborales de los directivos y sus reservas.
- Para el estado económico financiero: Informe Ejecución del presupuesto año 2009 e Informe de la actividad económico-financiera de la EHTC año 2009.
- Para la oferta académica: Plan de cursos EHTC año 2009.
- DAFO: Planeación Estratégica EHTC 2010-2015.
- Centro de Información (CEDITUR): Objetivos de Trabajo 2010 CEDITUR y Planeación Estratégica CEDITUR 2010-2013.

Las fuentes no documentales (FND) son el Director, las Especialistas en Recursos Humanos y Cuadros; así como cada uno de los jefes de áreas o grupos de trabajo: Subdirectora de Formación y Capacitación, Subdirectora de Investigación y Postgrado, Subdirector Administrativo, Jefe del Departamento de Gestión, Jefe del Departamento de Idiomas, Jefe del Departamento de las Técnicas, Especialista Principal del CEDITUR, Especialista Principal de Economía, Secretario Docente, Asesor Jurídico y Especialista de Seguridad y Protección.

Las técnicas utilizadas son: análisis documental, entrevistas (centradas en el objetivo de identificar los documentos que rigen la actividad de la organización, así como la verificación y actualización de su contenido). Se añade la encuesta para determinar el conocimiento de las IDEAS RECTORAS a una muestra empírica de usuarios potenciales internos; tomando como población a todo el personal técnico docente y

no docente de la organización; así como a los directivos. La determinación de los flujos de información se hace también aplicando la técnica de la entrevista (una guía de preguntas) a cada uno de los jefes de áreas o grupos de trabajo.

Proceso 2. Identificación y registro de los usuarios potenciales directivos (internos y externos).

En este paso se procede a *identificar y clasificar* a cada uno de los *usuarios potenciales directivos* en *interno, externo, intermediario y final*. Se toma como referencia la identificación de usuarios potenciales del CEDITUR, a que se hace referencia en el Trabajo Final del Módulo de Gestión de la Comunicación y Aprendizaje, Maestría en Gestión de Información (Pedroso, García y García, 2008).

Luego se *registran* los usuarios potenciales directivos: *nombres y apellidos, entidad, cargo, edad, localización física*; así como las *vías de acceso* al mismo (*postal, electrónica, telefónica*).

Se propone un modelo para el Registro de Usuarios Potenciales Directivos.

Usuarios	Nombres Apellidos	Entidad	Cargo	Edad	Teléf.	E-mail	Dirección Postal
Usuario1							

Las **FD** utilizadas en este proceso son: Organigrama, Plantilla y expedientes laborales de los directivos.

Las **FND** son los dos especialistas del área de Personal de la EHTC; así como los propios usuarios.

Las técnicas utilizadas son el análisis documental y la entrevista no estructurada.

Proceso 3. Determinación de segmentos y grupos de usuarios directivos según las características de sus necesidades y disponibilidades.

En este paso se definen los criterios para la segmentación de las categorías o grupos de usuarios potenciales directivos a estudiar, de acuerdo con las características de sus necesidades y disponibilidades. Para el análisis se partió de la segmentación realizada por la Maestría Gestión de Información a todos los usuarios potenciales (Pedroso et al, 2008).

El primer criterio adoptado por la presente investigación para segmentar los usuarios potenciales directivos fue **Subordinación Administrativa**, que determinó las categorías resultantes de **Usuarios Directivos Internos y Externos**. Para los **usuarios directivos internos** la **FD** utilizada fue el Organigrama de la Organización.

Para los **usuarios directivos externos** la **FD** fue la segmentación realizada por la Maestría de GI (Pedroso et al, 2008) y la **FND** la constituyó el Director de la Escuela. A diferencia de las consideraciones realizadas por la Maestría en Gestión de Información, los directores de entidades turísticas no se consideraron usuarios potenciales internos, por cuanto no se encuentran subordinados administrativamente a la dirección de la Escuela y no cumplen con el criterio de subordinación administrativa; además, su incidencia en el cumplimiento de los objetivos y de la misión reformulada de la organización es muy indirecta. Ello no permite considerar su inclusión en alguno de los criterios de prioridad determinados por esta investigación; ya que la unidad de información, por las causas económicas que agobian actualmente a todas las empresas cubanas, no dispone de los recursos suficientes como para poder diseñar y ejecutar servicios a la medida, con un primer nivel de prioridad, para todos sus segmentos de usuarios.

El segundo criterio de segmentación fue **Nivel de Dirección**, el cual se le aplicó a la categoría **usuarios internos**. Para obtener información sobre esta variable, la **FD** consultada fue el Organigrama de la Organización y la **FND** la propia autora. Las técnicas utilizadas fueron el análisis documental y la observación directa, en base al conocimiento de la autora sobre la estructura de dirección en el centro. De este criterio se derivaron los segmentos: **Alta Dirección y Mandos Intermedios**.

Proceso 4. Determinación de las prioridades entre los grupos (jerarquización).

Tras valorar cada uno de los criterios de segmentación definidos, se establecen los criterios de prioridad. Considerando que el propósito de la misión reformulada de la organización es impactar en el perfeccionamiento del trabajo de las empresas, se establece como primer criterio de prioridad el **grado de incidencia en la solución de los problemas de las empresas**. Por este criterio resulta priorizado el segmento Mandos Intermedios, integrado por los **Jefes de los Dptos, Gestión, Técnicas e Idiomas**, cuyo personal es el que se encuentra permanentemente vinculado a actividades directas de asesoría y consultoría en las organizaciones.

Como segundo criterio de prioridad se tomó **el grado de incidencia en la gestión estratégica**, teniendo en cuenta que en el centro la planificación se realiza en base a la Planeación Estratégica y la Dirección por Objetivos. Por este criterio se concede

un segundo grado de prioridad al segmento **Alta Dirección**, integrado por el **Director** y los **Subdirectores de FC, I+P y Administrativo**.

Proceso 5. Definición de la política diferencial de la oferta.

Este paso aborda la *definición de la oferta diferencial de productos y servicios de información* para los distintos tipos de segmentos, prestando especial atención al *segmento priorizado*, sin descuidar la oferta para aquellos segmentos con menor prioridad en la jerarquía. Para el priorizado se proyectarán servicios y productos de mayor ajuste a la medida y en su satisfacción se concentrará la mayor parte de los recursos y esfuerzos de la unidad de información; aunque como principio, los segmentos menos priorizados nunca deberán recibir un servicio de menor calidad que los que antes recibían y continuarán siendo atendidos; formando parte de la estrategia de información, en correspondencia con su grado de prioridad.

Proceso 6. Determinación de las necesidades de información (DNI).

2.2. Análisis del procedimiento propuesto.

Para la realización de este proceso se conforma un procedimiento que parte de las dos **determinantes fundamentales de la necesidad de información**: las **características de la actividad** y los **caracteres sociopsicológicos del directivo**. Se determinan las dimensiones para cada determinante y, para cada dimensión, se establecen los indicadores que caracterizarán el comportamiento de la dimensión y la carencia o no del mismo en la actividad del sujeto. Las dimensiones correspondientes a las características de la actividad están contempladas por **AMIGA** en su desarrollo. Las dimensiones e indicadores correspondientes a los caracteres sociopsicológicos son propuestas de esta investigación para ser aplicadas en el caso de los directivos.

La Idea Central sobre la cual se ha desarrollado el estudio se esboza en el siguiente Diagrama:

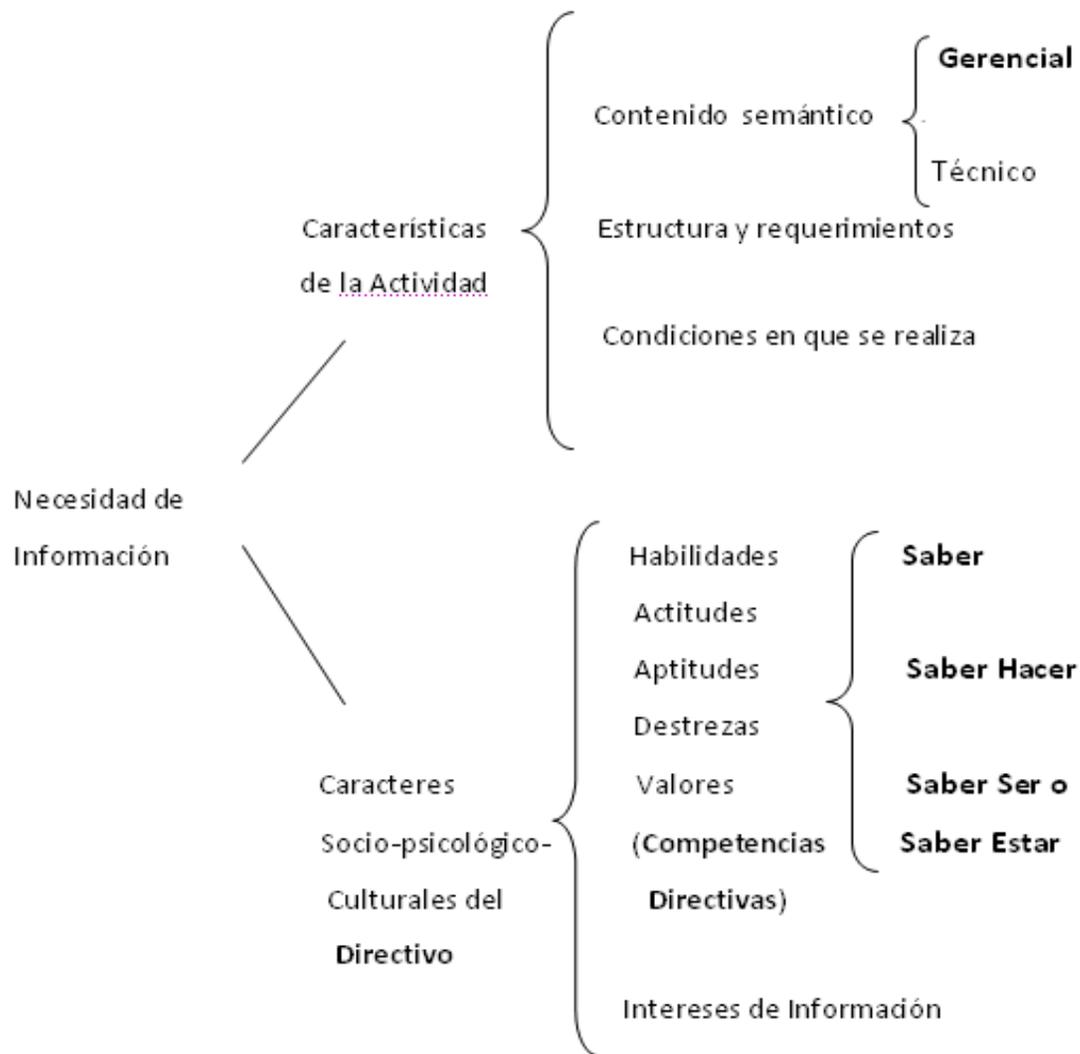


Fig. 1. Diagrama Necesidad de información del Directivo a partir de sus dos determinantes.

La Idea Central parte del concepto de *necesidad de información* propuesto por la autora para la investigación, a partir de los conceptos referidos en el marco teórico y en especial del concepto de necesidad peculiar de información emitido por Núñez Paula (N. Paula, 2002). La autora las define como el “conjunto de carencias, requerimientos e intereses de información que puede presentar un usuario, en un momento dado, determinadas por:

- Las características de la actividad que realiza.
- Las características sociopsicológico-culturales del individuo”.

La determinante **Características de la Actividad** se da en tres dimensiones: *contenido semántico de la actividad, estructura y requerimientos de la actividad y condiciones en que se realiza la actividad.*

- La dimensión contenido semántico se abordará a partir del contenido dual de la actividad directiva: un **carácter gerencial** dado por la semántica de sus funciones directivas y un **carácter técnico** dado por la semántica de la actividad técnica que dirige.
- La dimensión estructura y requerimientos de la actividad expresa la manera en que se ordenan o interrelacionan los elementos de la actividad; así como los requerimientos para el desempeño de la misma.
- La dimensión condiciones peculiares en que se realiza la actividad refiere las circunstancias particulares en que se desarrolla la actividad, los elementos o situaciones de la organización que tipifican el momento de su realización.

La determinante **Caracteres Sociopsicológico-Culturales** ha sido abordada por Rojas y Delgado (Rojas y Delgado, 2003), quienes refieren el enfoque de Núñez Paula, el cual considera dicha determinante integrada por una serie de rasgos tales como los conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes de un usuario. La investigación visualiza los mismos desde el enfoque de competencias y valora una serie de competencias directivas que caracterizan el SABER, el SABER HACER y el SABER SER o SABER ESTAR del usuario directivo.

Teniendo en cuenta que la organización es exitosa y con excelentes resultados en su gestión, se implementó, sobre la base de cuatro modelos, una propuesta de competencias directivas, de acuerdo con la misión reformulada, el contexto y el momento por el que atraviesa actualmente dicha organización. Los modelos utilizados fueron: **Requisitos de la Norma NC 3001:2007, vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano** (Norma Cubana 3002:2007) (Anexo 2), **Diez habilidades directivas** (Codina, 2001) (Anexo 3), la **Propuesta de competencias para la Reserva Joven del sector turístico en el territorio camagüeyano** (Anexo 4) y la **Determinación de las competencias**

organizacionales claves de la EHTC (Landa, 2009) (Anexo 5). El SABER está dado por las dimensiones:

- Conocimientos gerenciales y técnicos vinculados con la actividad, que representan el conjunto de nociones e ideas, adquiridos mediante procesos académicos o de autopreparación, que conforman la *sabiduría* del directivo en el desempeño de sus funciones; tanto los vinculados con la teoría y la ciencia de la administración, como los correspondientes a los contenidos técnicos del área que dirige.
- Experiencia gerencial y técnica vinculada con la actividad, que representa el grado de *sabiduría* alcanzado por el directivo a través de experiencias vivenciales prácticas en la actividad de dirección o en el desempeño de los contenidos técnicos del área que dirige.

El SABER HACER está dado por las habilidades, la manifestación de las capacidades alcanzadas por el directivo a través de los conocimientos o la experiencia del saber, en el cumplimiento de las funciones básicas de la dirección (planificación, organización, dirección o mando y control) y por las habilidades técnicas esenciales que debe poseer para gerenciar con éxito su actividad. Se han tomado también en cuenta para estas dimensiones los roles interpersonales, informacionales y decisorios que debe desempeñar el directivo (Mintzberg, 1991).

Las dimensiones son:

- Gestión del cambio y enfoque estratégico, que constituye la orientación del directivo hacia el análisis de los estados actual y futuro de la organización y su entorno, su habilidad para planear e implementar el proceso de cambio y la estrategia de la organización.
- Organización y delegación, que consiste en la capacidad del directivo para establecer, distribuir y coordinar un orden apropiado de actuación en la toma de decisiones y ejecución de tareas.
- Toma de decisiones, que consiste en la capacidad del directivo para tomar decisiones eficaces, desde la deliberación inicial, hasta la puesta en práctica de la decisión.

- Motivación y liderazgo de equipos de trabajo, que consiste en la habilidad del directivo para incentivar y conducir a los miembros del equipo hacia el logro de los objetivos.
- Comunicación interpersonal y manejo de conflictos, vista como la habilidad del directivo para interactuar con una o más personas eficazmente, generando un buen impacto personal y facilitando la solución de conflictos.
- Creatividad e innovación, considerada como la habilidad del directivo para buscar, proponer y concretar en acciones, ideas, métodos novedosos y alternativas de solución de problemas.
- Desarrollo de personas y autodesarrollo, valorada como la capacidad del directivo para promover el crecimiento y el mejoramiento propio y de otras personas, propiciando que todos tengan acceso a diferentes vías de superación.
- Control, abordada como la capacidad del directivo para supervisar el cumplimiento de lo planificado y aplicar los procedimientos establecidos para la regulación de procesos y políticas.
- Manejo de lenguas extranjeras, que consiste en la habilidad del directivo para leer, escribir y comunicarse en los idiomas estudiados, requeridos por la actividad.
- Uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación, que consiste en la habilidad del directivo para emplear en su trabajo los equipos y programas de información y comunicación disponibles en el centro.
- Disposición para la búsqueda, transmisión y compartimentación de información, que consiste en la inclinación del directivo hacia la ejecución de los procesos de búsqueda, transmisión y compartimentación de información.

El SABER SER o SABER ESTAR está dado en base a los valores del directivo. Mediante la técnica de la entrevista no estructurada fueron entrevistados 8 trabajadores, tres directivos y cinco profesores para establecer los valores primordiales de los directivos de nuestra organización. La muestra para establecer los valores fue intencionada, basada en el conocimiento técnico-gerencial, experticia y prestigio personal de las personas seleccionadas (expertos en los temas de ética y

valores). Como resultado se obtuvieron los valores *integridad, responsabilidad, honestidad y compromiso y sentido de pertenencia*.

Estudiamos el SABER SER a través de la dimensión:

- Actitudes ético-morales, valoradas a través de varios indicadores representativos de los valores recién mencionados.

Al concluir el análisis de las competencias, se agregó una nueva dimensión, vinculada con una de las formas en que se manifiesta la necesidad de información en el usuario:

- Intereses de información del directivo, vistos como la expresión verbal de sus necesidades de información, la manifestación de un comportamiento de búsqueda y la curiosidad por la información novedosa.

Las definiciones operacionales consideradas para las principales componentes del procedimiento son:

- Determinantes de la necesidad de información: Factores claves que determinan el origen de la necesidad de información. Elementos básicos en la formación de la necesidad.
- Dimensiones: Cada una de las expresiones o magnitudes requeridas para definir los indicadores de las necesidades de información.
- Indicadores: Elementos concretos que demuestran la existencia de las dimensiones inherentes a cada una de las determinantes de la necesidad de información.

En la tabla 1 se desglosan los elementos integradores de dichas componentes; los cuales abordan las dimensiones en que se mide la necesidad de información, tanto desde la *perspectiva del sistema*, como desde la *perspectiva del usuario*.

2.3. Fases de estructuración del procedimiento:

El procedimiento fue estructurado en varias fases o etapas:

Fase 1: Elaboración de la propuesta de dimensiones e indicadores correspondientes a cada determinante de la necesidad de información, que se somete a criterio de expertos (Anexo 6).

Tabla 1. Propuesta de dimensiones e indicadores. Primera ronda de expertos.

Determinante de la Necesidad.	Dimensiones	Indicadores
1. Características de la Actividad.	1.1) Contenido semántico de la actividad.	1.1.1 - Conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización y el área que dirige. 1.1.2 - Conocimiento de las funciones y contenido de trabajo del cargo. 1.1.3 - Precisión de la temática central y subtemáticas de las actividades del área.
	1.2) Estructura y requerimientos de la actividad.	1.2.1 - Conocimiento de los procesos que integran la actividad. 1.2.2 - Conocimiento de los requerimientos del cargo. 1.2.3 - Identificación de los canales y formas de comunicación del área. 1.2.4 - Identificación de los flujos de información del área. 1.2.5 - Precisión de los tipos de informes que se requieren.
	1.3) Condiciones peculiares en que se realiza la actividad	1.3.1 - Precisión de la tecnología disponible para el trabajo. 1.3.2 - Identificación de las debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades y factores críticos de éxito del área. 1.3.3 - Identificación de los factores y contingencias que afectan el cumplimiento de los objetivos del área. 1.3.4 - Caracterización del estilo de liderazgo en la organización. 1.3.5 - Caracterización del clima laboral existente.
2. Características sociopsicológico-culturales del directivo.	2.1) Conocimientos gerenciales y técnicos.	2.1.1 - Preparación gerencial y técnica que posee sobre la actividad. 2.1.2 - Cursos recibidos para el uso de la información y la informática. 2.1.3 - Idiomas estudiados, requeridos por la actividad. 2.1.4 - Conocimientos sobre cultura cubana y

		<p>camagüeyana.</p> <p>2.1.5 - Asesorías, investigaciones y publicaciones gerenciales y técnicas vinculadas con la actividad.</p> <p>2.1.6 - Máxima categoría científica obtenida.</p>
	2.2) Experiencia gerencial y técnica.	<p>2.2.1 - Años como directivo.</p> <p>2.2.2 - Años en el cargo.</p> <p>2.2.3 - Logros a lo largo de toda su trayectoria gerencial.</p> <p>2.2.4 - Cargos técnicos vinculados con la actividad.</p> <p>2.2.5 - Años de experiencia en esos cargos técnicos.</p>
	2.3) Gestión del cambio y enfoque estratégico.	<p>2.3.1 - Conoce los principales actores y tendencias del entorno, anticipándose y respondiendo positivamente a sus variaciones.</p> <p>2.3.2 - Conduce y promueve el cambio, haciendo que otros lo apoyen.</p> <p>2.3.3 - Identifica los modelos y procesos que puedan contribuir a la mayor efectividad en la implementación del cambio.</p> <p>2.3.4 - Participa en los procesos de planeación y ejecución de la estrategia de la organización.</p>
	2.4) Organización y delegación.	<p>2.4.1 - Define las tareas, sus propósitos y establece las prioridades.</p> <p>2.4.2 - Asigna las tareas y coordina las acciones entre todos los implicados.</p> <p>2.4.3 - Valora los resultados del trabajo.</p>
	2.5) Toma de decisiones.	<p>2.5.1 - Diagnostica los problemas e identifica sus causas principales.</p> <p>2.5.2 - Genera las alternativas de solución más adecuadas.</p> <p>2.5.3 - Colegia con los subordinados, elige la más conveniente y se compromete con ella.</p> <p>2.5.4 - Elabora los planes de implementación de la decisión, control y evaluación de los resultados.</p>

	<p>2.6) Motivación y liderazgo de equipos de trabajo.</p>	<p>2.6.1 - Identifica y aprovecha los factores que más motivan a los subordinados.</p> <p>2.6.2 - Establece la línea a seguir y la dirección de las tareas.</p> <p>2.6.3 - Establece reglas claras de comportamiento: disciplina laboral, participación en las actividades, actitudes constructivas, etc.</p> <p>2.6.4 - Garantiza un clima de colaboración y apoyo mutuo para el cumplimiento de las tareas.</p>
	<p>2.7) Comunicación interpersonal y manejo de conflictos.</p>	<p>2.7.1 - Escucha activamente, mostrando empatía y comprensión.</p> <p>2.7.2 - Persuade con diplomacia y autocontrol.</p> <p>2.7.3 - Atiende y gestiona las quejas.</p> <p>2.7.4 - Se retroalimenta.</p> <p>2.7.5 - Interactúa con una o más personas eficazmente, llegando a acuerdos comunicativos</p> <p>2.7.6 - Redacta informes de manera clara y precisa.</p> <p>2.7.8 - Es aceptado como facilitador y mediador de conflictos.</p>
	<p>2.8) Creatividad e innovación.</p>	<p>2.8.1 - Busca y propone alternativas nuevas y más eficaces para solucionar problemas y mejorar el trabajo de la organización.</p> <p>2.8.2 - Asume riesgos y concreta sus ideas en acciones.</p>
	<p>2.9) Control.</p>	<p>2.9.1 -Supervisa el cumplimiento de lo planificado, corrigiendo las desviaciones.</p> <p>2.9.2 - Controla el cumplimiento de regulaciones y normas legales.</p> <p>2.9.3 -Evalúa eficazmente el desempeño de los subordinados en el trabajo.</p>

	<p>2.10) Desarrollo de personas y autodesarrollo.</p>	<p>2.10.1 - Valora, reconoce y desarrolla el potencial propio y de las personas, proponiendo vías de superación para sus trabajadores y para sí mismo.</p> <p>2.10.2 - Muestra una actitud permanente de aprendizaje y espíritu investigativo, promoviendo una actitud similar en los otros.</p> <p>2.10.3 - Muestra conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito.</p>
	<p>2.11) Manejo de lenguas extranjeras.</p>	<p>2.11.1 - Lee, escribe y se comunica en los idiomas estudiados, requeridos por la actividad</p>
	<p>2.12) Uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación.</p>	<p>2.12.1 - Maneja el correo electrónico y el chat corporativo.</p> <p>2.12.2 - Navega por Internet y utiliza sus motores de búsqueda.</p> <p>2.12.3 - Opera el Windows y los softwares necesarios para la actividad.</p> <p>2.12.4 - Accede a los diferentes sitios web del centro.</p>
	<p>2.13) Disposición para la búsqueda, transmisión y compartimentación de información.</p>	<p>2.13.1- Busca información documental y virtual para la toma de decisiones y su desarrollo personal.</p> <p>2.13.2 - Disemina sistemáticamente la información obtenida a todos los miembros, grupos o áreas interesados.</p> <p>2.13.3 - Colabora con el flujo constante y actualizado de información dentro de la organización, a través de las plataformas existentes.</p>

	2.14) Actitudes ético- morales.	2.14.1 - Actúa como máximo exponente de las normas éticas establecidas 2.14.2 - Constituye un celoso guardián de los bienes de la organización. 2.14.3 - Cumple con todos los compromisos que adquiere y tareas que se le asignan. 2.14.4 - Muestra un proceder coherente entre actuación y forma de pensar. 2.14.5 - Cuida y fomenta el prestigio y la buena imagen de la organización.
	2.15) Intereses de información del directivo.	2.15.1 - Intereses de información vinculados con el desarrollo de la actividad. 2.15.2 - Intereses de información vinculados con su desarrollo personal como directivo.

Fase 2: Reducción de los indicadores de cada dimensión, a partir del nivel de concordancia expresado por los expertos (Anexos 7 y 8).

Fase 3: Determinación del orden de importancia de los indicadores en cada dimensión, a través del consenso del grupo de expertos (Anexo 9).

Fase 4: Diseño del instrumental utilizado (Tabla 4).

Fase 5: Aplicación de los instrumentos diseñados al segmento de directivos definido como priorizado y procesamiento de la información obtenida.

La aplicación de las tres primeras fases se desarrolla de la siguiente manera:

- Para realizar la validación de las dimensiones e indicadores de las determinantes de la necesidad de información se aplica la técnica del Criterio de Expertos. Estos se seleccionan sobre la base de los siguientes criterios:

- Experiencia en dirección.
- Conocimiento sobre el tema.
- Experiencia docente.
- Uso regular de los servicios de información.

El grupo queda conformado por once expertos, cumplidores de los anteriores requisitos, con más de 5 años de trabajo en el sector turístico.

- En una primera ronda se entrega a los expertos un cuestionario (Anexo 7) donde se muestran las determinantes de la necesidad, sus dimensiones e indicadores. Al respecto se les solicita valorar cada uno de los indicadores, marcando los que considere deben permanecer. También aparece debidamente conceptualizada cada una de las definiciones operacionales de las dimensiones.

Una vez obtenidas las respuestas de todos los expertos, se procesan para determinar el nivel de concordancia a través de la expresión $Cc=(1-Vn/Vt)*100$ (Cuesta, 2001), donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante

Vt: cantidad total de expertos

Se considera aceptable la concordancia si $Cc \geq 70\%$, siendo eliminados los indicadores que obtienen valores $Cc < 70\%$ por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

- En una segunda ronda se presentan los indicadores depurados (Anexo 9) y se determina el orden de importancia de los mismos en cada dimensión, a través del consenso del grupo de expertos. Esta jerarquización resulta importante para dar un orden de prioridad a las necesidades de información y planificar los recursos en dependencia de la ponderación que se determine. En esta ronda se introducen las recomendaciones dejadas por ellos en la primera ronda y los ajustes conceptuales o de redacción que resulten del consenso del grupo de expertos en la segunda ronda.

2.4. Fuentes y técnicas empleadas en el procedimiento.

La cuarta fase se aborda metodológicamente a través de la siguiente tabla, que muestra las fuentes y técnicas utilizadas para la obtención de información en cada una de las dimensiones propuestas.

Tabla 4. Fuentes y técnicas utilizadas para el estudio de cada dimensión.

Dimensión	Técnica de obtención de información	Fuente Documental	Fuente no documental
Contenido semántico de la actividad.	Análisis Documental	Planeación Estratégica Objetivos del Año. Funciones del cargo.	Propio Directivo

Estructura y requerimientos de la actividad	Análisis documental	Manuales de procesos o procedimientos. Requerimientos del cargo	Propio Directivo
Condiciones peculiares en que se realiza la actividad.	Análisis documental y cuestionario	Planeación Estratégica. Banco de problemas del área, el centro y las entidades turísticas.	Propio Directivo
Conocimientos gerenciales y técnicos.	Análisis documental	Expediente laboral y de Cuadros, Currículum, trabajos en talleres, Fórums, cursos recibidos.	Propio directivo
Experiencia gerencial y Técnica.	Análisis documental	Expediente laboral y de cuadros	Propio directivo.
Gestión del cambio y enfoque estratégico	Cuestionario		Propio directivo
Organización y delegación	Cuestionario		Propio directivo
Toma de decisiones	Cuestionario		Propio directivo
Motivación y liderazgo de equipos de trabajo	Cuestionario		Propio directivo
Comunicación interpersonal y manejo de conflictos	Cuestionario y análisis documental	Informes del área	Propio directivo
Creatividad e innovación	Cuestionario		Propio directivo
Control	Cuestionario		Propio directivo
Desarrollo de personas y autodesarrollo	Cuestionario		Propio directivo
Manejo de lenguas extranjeras	Análisis documental	Currículum y certificados idiomáticos	Propio directivo
Uso de las TIC.	Cuestionario		Propio directivo
Disposición para la búsqueda	Cuestionario		Propio

da, transmisión y compartimentación de información.			directivo
Actitudes ético-morales	Cuestionario		Propio directivo
Intereses de información del directivo	Cuestionario		Propio directivo

Aplicación de la técnica del cuestionario.

A fin de estudiar las necesidades informativas emanadas de las dimensiones 2.3 a 2.14 (SABER HACER), considerando el criterio del directivo sobre sí mismo, se elabora un cuestionario para medir la manifestación de estos indicadores. El instrumento consta de 40 preguntas (Anexo 10) y se aplica a los directivos pertenecientes al segmento considerado como priorizado durante la jerarquización en el proceso 4. Dentro del mismo también se incluyen tres preguntas abiertas (38,39 y 40) y una acotada (3), correspondientes a otras dimensiones. Las preguntas del cuestionario se distribuyen por dimensiones e indicadores tal y como se muestra en la tabla 5:

Tabla 5. Preguntas distribuidas por dimensiones e indicadores.

Dimensiones	Indicadores	Preguntas
1.3) Condiciones peculiares en que se realiza la actividad.	1.3.1	3
	1.3.2	38
2.3) Gestión del cambio y enfoque estratégico	2.3.1	1
	2.3.2	2
	2.3.3	4
	2.3.4	5
2.4) Organización y delegación	2.4.1	6
	2.4.2	7
2.5) Toma de decisiones	2.5.1	8
	2.5.2	9
	2.5.3	10
2.6) Conducción de equipos de trabajo	2.6.1	11
	2.6.2	12
	2.6.3	13
2.7) Comunicación interpersonal y manejo de	2.7.1	14

conflictos	2.7.2	15
	2.7.3	16
	2.7.4	17
	2.7.5	18
	2.7.6	Análisis doc.
	2.7.7	19
2.8) Creatividad e innovación	2.8.1	20
	2.8.2	21
2.9) Control	2.9.1	22
	2.9.2	23
	2.9.3	24
2.10) Desarrollo de personas y autodesarrollo	2.10.1	25
	2.10.2	26
	2.10.3	27
2.11) Manejo de lenguas extranjeras	2.11.1	Análisis documental
2.12) Uso de las TICs.	2.12.1	28
	2.12.2	29
	2.12.3	30
	2.12.4	31
2.13) Disposición búsqueda, transmisión y compartimentación de información	2.13.1	32
	2.13.2	33
	2.13.3	34
2.14) Actitudes ético-morales	2.14.1	35
	2.14.2	36
	2.14.3	37
2.15) Intereses de información	2.15.1	39
	2.15.2	40

CAPÍTULO III. Análisis de los resultados.

3.1. Resultados de la aplicación del Modelo *AMIGA*.

3.1.1.) Diagnóstico de la organización y su entorno.

a) **Ideas rectoras de la organización:** Para abordar este paso se realizó previamente una entrevista al Director de la EHTC “Hermanos Gómez” (Anexo 11), de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

La **misión** recientemente reformulada de la Escuela es *“impactar, a través del desarrollo del capital humano, en los procesos de las empresas turísticas de Camagüey, para gestionar su perfeccionamiento”*

La **visión** concibe que *“somos agentes dinámicos, que situados en el centro de los problemas que afronta el sector en el territorio, aporte soluciones integrales desde todos los ámbitos de su actividad –docencia, investigación, servicios científico-técnicos y de información- que impacten en la eficiencia y competitividad de las empresas”*

Los **objetivos estratégicos** para este año 2010 se muestran en el Anexo 12.

Las principales **Normativas o Regulaciones** por las que se rige el trabajo de la organización existen, en su mayoría, en documentos o en la Intranet, lo que permite puedan ser consultadas dentro de la organización. Se consideró, previa consulta con la Dirección del centro, que deben ser de total conocimiento de todos los usuarios potenciales (directivos, profesores y técnicos no docentes), las siguientes:

- Resolución 49/2006. Atención al Hombre.
- Resolución sobre la Evaluación del Desempeño No. 71/2007.
- Resolución 6/2007. Dieta MINTUR.
- Procedimiento entrega y liquidación anticipos de viajes.
- Reglamento de Inspección.
- Resolución 6/2003 sobre Consejo Técnico.
- Reglamento Disciplinario Interno.
- Resolución 297/2003 sobre Control Interno.
- Código Etica Interno Red EHTC.
- Regulaciones a cumplir por cada usuario Red EHTC.

- Resolución 127/2007. Reglamento de Seguridad TICs.
- Reglamento de la Red.
- Ley 105/2008 sobre Seguridad Social.
- Decreto Ley 249/2007 sobre Responsabilidad Material.
- Convenio Colectivo de Trabajo.

Algunas deben ser de absoluto conocimiento tanto para profesores como para directivos, considerando que también los últimos son profesores y dirigen las áreas vinculadas con el cumplimiento de estas regulaciones. Por ello solo se preguntaron a ambos grupos.

- Cartas Circulares 17, 20 y 22 del CECM.
- Resolución 8/2005 del MTSS.
- Resoluciones 28 y 29/2006 del MTSS.
- Resolución 9/2007 del MTSS.
- Resolución 60/2006 del MINTUR.
- Instrucción 2/2006 del VM Sed Pérez.
- Cartas Circulares del VM sobre Estudios Universitarios y acceso a las sedes universitarias (vigente en el año).
- Estrategias de Capacitación de Cuadros y Reservas del MINTUR (vigente en el año).
- Carta del Ministro dirigida a presidentes de los grupos empresariales y directores de empresas independientes/5 de mayo del 2008 sobre Perfeccionamiento Empresarial.
- Resolución 132/2004 del MES. Reglamento de Post-grado.
- Carta del Ministro sobre selección de temas culminación de estudios de carreras universitarias, diplomados, especialidades de postgrado y maestrías/20 julio de 2007.
- Resolución 22. Reglamento Docente Metodológico.
- Instrucción 8/2009 MES sobre Redacción y Ortografía.

Algunas regulaciones se consideraron de conocimiento imprescindible solo para los directivos y ellas fueron:

- Reglamento para las relaciones con extranjeros en el turismo.

- Reglamento Disciplinario Ramal del sector turístico.
- Decreto Ley 246 sobre infracciones administrativas.
- Decreto Ley 251 sobre Política de Cuadros.

El centro no posee **políticas** internas formalizadas, no están escritas. La Escuela se rige por lo que está reglamentado. Se establecen estrategias, planes de acción que dan cumplimiento al objetivo. Las dos políticas más utilizadas son externas a la organización, aunque internas del sector y constituyen políticas de actuación. Ellas son:

- a) Política de desarrollo de los RRHH del MINTUR.
- b) Política de desarrollo de la informatización de Formatur.

Solo se consideró de imprescindible conocimiento para todos los usuarios potenciales de la organización la política de desarrollo de los RRHH del sector.

Al preguntar sobre los **valores** de la organización, el Director refiere que no existe un estudio determinativo de los valores de la misma, pero que en la estrategia maestra se prevé fomentar los valores **honestidad, sentido de pertenencia, responsabilidad e incondicionalidad revolucionaria**. Es posible acceder a esta estrategia a través de la INTRANET. Al respecto, y con el objetivo de establecer los indicadores para la dimensión actitudes ético-morales del procedimiento para el estudio de las necesidades informativas de los directivos, se realizó una entrevista no estructurada a tres directivos y cinco profesores con elevado nivel de experticia en los aspectos éticos, sobre cuáles eran los valores característicos de los directivos de la organización y los valores que resultaron coincidentes en todos fueron: **integridad, honestidad, responsabilidad, compromiso y sentido de pertenencia**. En el análisis efectuado se consideró la incondicionalidad revolucionaria un requisito indispensable del valor integridad.

Como segundo paso de este aspecto se procedió a determinar el conocimiento de las Ideas Rectoras por los usuarios potenciales de la organización.

De un total de 71 trabajadores físicos se consideran usuarios potenciales 63, los cuales constituirán nuestro universo. Se seleccionó una muestra empírica de 22 usuarios, elegidos cualitativamente por el nivel de confiabilidad con respecto al conocimiento de la temática (vínculo con la actividad gerencial, enlace a canales de

comunicación del centro, permanencia en el centro, universitarios y másteres). De ellos fueron encuestados los 22 para un 100% de la muestra seleccionada. Debido a la importancia del conocimiento de las Ideas Rectoras por parte del total de usuarios, se consideró que *el desconocimiento de las mismas o del canal de acceso a las mismas por parte de uno solo ya constituye una necesidad de información*. Si estos usuarios, con mayores probabilidades de no presentar necesidades las muestran, las probabilidades de que el resto también posea estas necesidades se hacen mayores. Los resultados se comportaron de la siguiente forma:

De 42 profesores fueron encuestados 14 (33,3%) (Anexo 13), de 14 técnicos no docentes fueron encuestados 5 (35,7%) (Anexo 14) y de 7 directivos fueron encuestados 3 para un 42,8% (Anexo 15).

Conocimiento de la Misión: De 22 encuestados, 21 conoce la Misión reformulada de la organización y uno no la conoce. Dieciséis tienen acceso a ella, seis no lo tienen. Los canales utilizados para acceder a misma son: documento escrito, INTRANET, Sitio Web de la EHTC y comunicación oral en el departamento.

Necesidad de información #1. Divulgación de la misión y los canales de acceso a la misma, que garantice su conocimiento por la totalidad de los usuarios potenciales del centro.

Conocimiento de la Visión: De 22 encuestados 18 conocen la Visión del centro y 4 no la conocen. 15 refieren tener acceso a ella y 7 no tenerlo. Los canales que refieren utilizar para el acceso son: documental, correo electrónico, INTRANET, comunicación oral en Consejos de Dirección.

Necesidad de información #2. Divulgación de la visión y los canales de acceso a la misma, que garantice su conocimiento por la totalidad de usuarios potenciales del centro.

Conocimiento de los Objetivos 2010: De 22 encuestados, 20 conocen los objetivos estratégicos. Dos refieren no conocerlos. Dieciocho afirman tener acceso a ellos y 4 no tenerlo. Los canales que refieren son: documental, correo electrónico, comunicación oral en el departamento, en el Consejo de Dirección e Intranet.

Necesidad de información N#3. Divulgación de los objetivos estratégicos 2010 y de los canales de acceso a los mismos, que garantice su conocimiento por la totalidad de usuarios potenciales del centro.

Conocimiento de las Regulaciones y Normativas:

A continuación se muestran los resultados obtenidos en aquellas normativas (emitidas por el MINTUR, Formatur Nacional e internas del centro) que se consideraron de imprescindible conocimiento por parte de todas las categorías de usuarios potenciales. Ellas son:

- Resolución 49 del 2006. Atención al Hombre. De 22 encuestados, 17 refieren conocerla y 5 afirman no conocerla.
- Resolución sobre la Evaluación del Desempeño No. 71 del 2007. 21 la conocen y uno no.
- Resolución 6/2007. Dieta MINTUR. 18 la conocen, 4 no la conocen.
- Procedimiento entrega y liquidación de anticipo de viajes: 19 lo conocen, 3 no.
- Reglamento de Inspección: 16 lo conocen y seis no.
- Resolución 6/2003 sobre Consejo Técnico. 5 la conocen y 17 no.
- Reglamento Disciplinario Interno. Es conocido por los 22 encuestados.
- Resolución 297/2003 sobre Control Interno. 20 la conocen, 2 no.
- Código Ética Interno Red EHTC. Los 22 lo conocen
- Regulaciones a cumplir por cada usuario Red EHTC. Los 22 refieren conocerlas.
- Resolución 127/2007. Reglamento de Seguridad TICs. 21 la conocen, 1 no la conoce.
- Reglamento de la Red. Los 22 afirman conocerlo.
- Ley 105/2008 sobre Seguridad Social. 15 dicen conocerla y 7 no.
- Decreto Ley 249/2007 sobre Responsabilidad Material. 17 aseveran conocerlo y 5 no.
- Convenio Colectivo de Trabajo. 21 lo conocen, uno no.

Diecisiete usuarios plantean tener acceso a las mismas y 5 dicen no tener. Los canales utilizados son: correo electrónico, INTRANET, comunicación oral en reuniones, en los departamentos, asambleas sindicales, consejos de dirección y preparación de cuadros.

Necesidad de información #4. Divulgación de las Normativas Resolución 49 de Atención al Hombre, Resolución 71 sobre Evaluación del Desempeño, Resolución 6 Dieta MINTUR, Procedimiento entrega y liquidación de anticipos de viajes, Reglamento de Inspección, Resolución 6 Consejo Técnico, Resolución 297 Control Interno, Resolución 127 Seguridad de las TICs, Ley 105 Seguridad Social, DL240 Responsabilidad Material y Convenio Colectivo de Trabajo; así como de los canales de acceso a las mismas, que garanticen su conocimiento por parte de todos los usuarios potenciales del centro.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en las normativas (rectoras para la Capacitación) que se consideraron de obligatorio conocimiento solo para el personal docente (profesores y directivos) (Anexos 13 y 15). Fueron encuestados 14 profesores y tres directivos (también profesores)

- Cartas Circulares 17, 20 y 22 del CECM. De 17 encuestados, 13 las conocen y 4 no.
- Resolución 8/2005 del MTSS. De 17 encuestados, 15 la conocen y 2 no.
- Resoluciones 28 y 29/2006 del MTSS. De 17 encuestados, 15 las conocen y 2 no.
- Resolución 9/2007 del MTSS. De 17 encuestados, 14 la conocen y 3 no.
- Resolución 60 del 2006 del MINTUR. De 17 encuestados, 15 la conocen y dos no.
- Instrucción 2/2006 del VM Sed Pérez. De 17 encuestados, trece la conocen y cuatro no.
- Cartas Circulares del VM sobre Estudios Universitarios y acceso a las sedes universitarias (vigente en el año). De 17 encuestados, 10 la conocen y 7 no.
- Estrategias de Capacitación de Cuadros y Reservas del MINTUR (vigente en el año). De 17 encuestados, 14 la conocen y tres no.
- Carta del Ministro dirigida a presidentes de los grupos empresariales y directores de empresas independientes/5 de mayo del 2008 sobre Perfeccionamiento Empresarial. De 17 encuestados, 6 la conocen y 11 no.
- Resolución 132/2004 del MES. Reglamento de Postgrado. De 17 encuestados, 13 la conocen y 4 no.

- Carta del Ministro sobre selección de temas culminación de estudios de carreras universitarias, diplomados, especialidades de posgrado y maestrías/20 de julio de 2007. De 17 encuestados, 14 la conocen y 3 no.
- Resolución 22. Reglamento Docente Metodológico. Los 17 lo conocen.
- Instrucción 8/2009 MES sobre Redacción y Ortografía. De 17 encuestados, 10 la conocen y 7 no.

De los 17 encuestados 10 afirman tener acceso a estas normativas y 7 no.

Los canales utilizados para ello son el correo electrónico, documental en el departamento y las Subdirecciones.

Necesidad de información #5. Divulgación de las normativas rectoras para la Capacitación (referidas anteriormente); así como de los canales de acceso a las mismas, que garantice su conocimiento por parte de todos los profesores y directivos de la EHTC.

Seguidamente se muestran los resultados obtenidos en las normativas que se consideraron de obligatorio conocimiento solo para los directivos de la EHTC (Anexo 15).

- Reglamento para las relaciones con extranjeros en el turismo: los tres encuestados lo conocen.
- Reglamento Disciplinario Ramal del sector turístico. Los tres lo conocen.
- Decreto ley sobre infracciones administrativas. De los tres encuestados, dos lo conocen y uno no.
- Decreto Ley 251 sobre política de cuadros. Los tres lo conocen.

De los tres directivos encuestados los tres manifiestan tener acceso a estas normativas. Los canales que utilizan para ello son el correo electrónico y el oral en la preparación de cuadros.

Necesidad de información #6. Divulgación del Decreto Ley sobre infracciones administrativas que garantice su conocimiento por todo el personal directivo del centro.

Conocimiento de la Política de desarrollo de los RRHH del MINTUR.

De 22 encuestados, 10 la conocen y 12 no la conocen. Diez tienen acceso a ella y doce no. Los canales que utilizan para el acceso son documental en el departamento, Intranet y correo electrónico.

Necesidad de información #7. Divulgación de la política de desarrollo de los RRHH del sector y de los canales de acceso a la misma, que garantice su conocimiento por parte de todos los usuarios potenciales de la EHTC.

Conocimiento de los valores de la EHTC.

De 22 encuestados, 10 conocen los valores de la EHTC y doce no. Nueve refieren tener acceso a ellos y trece no. Los canales que utilizan para el acceso son el correo electrónico, la Intranet, oral, documental en el departamento y la dirección.

Necesidad de información #8. Divulgación de los valores de la EHTC y de los canales de acceso a los mismos, que garantice su conocimiento por todos los usuarios potenciales del centro.

b) **Sistema de Vigilancia y Comunicación de la organización con su entorno.**

Como punto de partida para analizar el **Sistema de Vigilancia y Comunicación de la Organización con su entorno** fueron identificados los *principales actores del entorno*, en una entrevista realizada al Director del centro (Anexo 11), en la cual se precisaron los siguientes públicos externos:

- Suministradores: Copextel, CIMEX, Empresa Alimentaria, Servisa, Islazul, MITRANS, ITHAbatur, ETECSA, OBE, Recursos Hidráulicos.
- Intermediarios: ETECSA. FINTUR.
- Clientes: Todas las entidades hoteleras y extrahoteleras del sector turístico en el territorio (Islazul, Palmares, Campismo, Emprestur, Transtur) y fuera del sector: MININT, PCC Provincial, Oficina del Historiador, Universidad de Camagüey.
- Colaboradores: Universidad de Camagüey.
- Reguladores: Delegación del MINTUR, Formatur Nacional, el MINTUR, Gobierno Provincial y Municipal, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social Provincial, Representación Provincial de la ONAT, Representación Provincial de Bandec, Contraloría de la República, MITRANS, MININT, OBE Provincial.

No se consideraron competidores por las características de la entidad, que es una unidad presupuestada no lucrativa, y el sistema económico-social cubano que fomenta el trabajo conjunto, en colaboración de todas las entidades afines

El entorno económico está determinado por las producciones ganadera, agrícola y pesquera. En la ganadería es representativa la producción de leche y carne de cerdo. En la agricultura los renglones más importantes son: viandas (plátano, yuca y boniato), vegetales, hortalizas, tomate, arroz, caña de azúcar y cultivos varios. Dentro de los frutales el mango y los cítricos (Pimentel, 2010). En la pesca el camarón, pescado de mar y agua dulce. Hay un polo turístico al cual pertenece la organización y producciones industriales como el cemento y tejas infinitas.

El entorno social cuenta con 5 hospitales provinciales y una amplia red de policlínicos y consultorios de médicos de la familia distribuidos por toda la ciudad y la provincia; así como un notable grupo de escuelas, círculos infantiles y centros especializados, entre los que destacan centros de enseñanza superior como la Universidad de Camagüey, el Pedagógico, Escuelas de Arte, Escuelas de Deporte y escuelas técnico-profesionales. Es de destacar el patrimonio cultural de la provincia que la convierte en un referente importante a nivel nacional y mundial.

El entorno demográfico está dado por una población de 325 000 habitantes que convierte a su núcleo poblacional en el tercero del país.

El entorno ecológico está determinado por el enclave geográfico de la ciudad, casi en el centro de la zona más ancha del país, una vasta llanura, carente de bosques, elevaciones y alejada del mar. Por no disponer de un desarrollo industrial fabril, no constituye un centro de emisiones contaminantes.

Comunicación con el entorno.

La comunicación con el entorno se realiza desde y hacia el entorno y los flujos de información en ambos sentidos se comportan de la siguiente forma:

Información procedente del entorno.

En las entrevistas realizadas a los jefes de áreas o grupos de trabajo (Anexo 16) pudo apreciarse, con respecto al flujo de información procedente del entorno, que éste se produce fundamentalmente a través de la Dirección, las Subdirecciones, el área de RRHH, la asesoría jurídica, la secretaría docente, el grupo de trabajo de

Economía y el CEDITUR. También entra información a través de los profesores, como resultado de sus visitas a las empresas e intercambios con otros centros. Las entidades que envían información son: Casa Matriz, el MINTUR, el MINJUS, la UNJC, Delegación del MINTUR en el territorio, el Gobierno Municipal y Provincial, el Partido Provincial, el CEMTUR, la ONIT, el Comité Militar, la Zona de Defensa, el MININT Provincial, Turempleo, los centros de información del territorio, otras escuelas del sector en el país y las entidades turísticas de Camagüey.

El tipo de información procedente del entorno consiste en resoluciones, normativas, disposiciones jurídicas, circulares, indicaciones, convocatorias de plazas, seminarios y eventos, citaciones a Consejos de Dirección y otros encuentros, orientaciones metodológicas, informes, planes de trabajo, estados de inversiones, cifras de portadores energéticos, informaciones referentes al sistema contable, asesoramientos en materia económica, registro de propiedad, modelos estadísticos, solicitudes de información, solicitudes de cursos a impartir, solicitudes de matrícula e información científico-técnica y periodística.

Los canales por los que entra esta información son: correo electrónico, postal, teléfono, oral (en reuniones), documento escrito e Internet. Las frecuencias son: diaria (informaciones de la Casa Matriz, Delegación del MINTUR y prensa), semanal, mensual, y trimestral. Algunos informes se reciben solo anualmente y determinadas informaciones de carácter general se producen de forma esporádica.

Información que sale hacia el entorno.

En las entrevistas realizadas a los jefes de áreas o grupos de trabajo (Anexo 16) pudo apreciarse que hacia el entorno emiten información el Director, los Subdirectores, la secretaría docente, asesoría jurídica, área de Seguridad y Protección, grupo de trabajo de Economía, RRHH, el CEDITUR y los profesores en sus visitas a las empresas e interacción con entidades afines. Esta información se emite fundamentalmente hacia la Casa Matriz, Delegación del MINTUR, Organo del Trabajo, Comité Militar, Zona de Defensa, MININT territorial, Turempleo, entidades proveedoras, otros centros de información de la provincia, las otras Escuelas del sector en el país y las entidades turísticas del territorio.

El tipo de información que sale hacia el entorno consiste en informes de cumplimiento de objetivos y programas, informes estadísticos de matrícula, graduados y adiestrados, certificados de evaluación, informes de seguridad social, retroalimentación de solicitudes previas de información, disposiciones emitidas en el centro, información mensual de cierre económico, asesoramiento de lo presupuestado, solicitudes de aclaración de dudas referentes a la contabilidad, servicios prestados por proveedores, planes de mantenimiento, cumplimiento de portadores energéticos, solicitud y plan de inversiones, medidas disciplinarias adoptadas; planes y actualizaciones del registro militar, informes de seguridad, protección e información científico-técnica y promocional.

Los canales por los que fluye esta información hacia el entorno son: correo electrónico, postal, teléfono, documento escrito, oral (los propios trabajadores) e Internet.

Las frecuencias son: diaria, semanal, mensual y trimestral, en dependencia del tipo de información. Algunas retroalimentaciones se envían aleatoriamente

El sistema de comunicación de la organización con su entorno existe; pero no con un enfoque sistémico, proactivo, integrador, con una estrategia definida. La comunicación se produce de manera reactiva, motivada por las necesidades operativas de trabajo.

Necesidad de información #9. Creación y divulgación de una estrategia de comunicación con el entorno, que permita su conocimiento por todos los usuarios potenciales de la organización.

En el centro no se ha realizado ningún estudio previo que confirme la existencia o no de un sistema de vigilancia del entorno. Como resultado del análisis documental, la entrevista al Director, la entrevista no estructurada a algunos especialistas vinculados con el tema y el conocimiento de la autora sobre la actividad del centro, podemos afirmar que no existe un sistema de vigilancia del entorno, por cuanto no hay monitoreo del entorno con una estrategia diseñada a tales fines. Solo ***hay interacción con el entorno, partiendo del conocimiento previo de los actores y los vínculos que se establecen como fruto de las relaciones de trabajo. Pero no***

se realiza un seguimiento del comportamiento de esos actores ni de las tendencias que ello origina.

Necesidad de información #10. Creación de un sistema de vigilancia del entorno y divulgación de su estrategia, que permita su conocimiento por todos los usuarios potenciales de la organización.

c) Sistema de Información y Comunicación Interna.

Estructura Administrativa y funcional: La estructura se muestra en el Organigrama del centro (Anexo 1). Está integrada por el Director que tiene como subordinados inmediatos a la secretaria, el chofer, el área de seguridad y protección, la asesoría jurídica y tres Subdirecciones funcionales (Subdirección de Investigación y Postgrado, Subdirección de Formación y Capacitación y Subdirección Administrativa). En un segundo nivel de subordinación se encuentran los Departamentos de las Técnicas, Gestión, Idiomas y el área económica. Subordinado a la Subdirección de I+P se encuentra el Centro de Información.

Flujos de información interna.

En las entrevistas realizadas a los jefes de área o grupos de trabajo (Anexo 16) pudo apreciarse que los flujos de información interna se producen de la siguiente forma:

El Director.

Recibe información de los Subdirectores, Jefes de Departamento o grupos, factores del centro y trabajadores en general.

- De los subdirectores: Informes de cumplimiento a orientaciones, cumplimiento de acuerdos del Consejo de Dirección, actualizaciones periódicas de estado de cumplimiento de tareas.
- De los jefes de departamento o grupos: Informes de cumplimiento, retroalimentación y actualizaciones del CEDITUR.
- Organizaciones políticas y de masas del centro: Retroalimentación e informes para Asambleas de Trabajadores y análisis comisiones del PCC.
- Trabajadores en general: Solicitudes de despacho, planteamiento de problemas y sugerencias.

Envía información a los Subdirectores, Jefes de Departamento o grupos, factores del centro y trabajadores en general.

- A los Subdirectores y jefes de departamento o grupos: orientaciones del organismo superior, proyecciones de requerimientos de información, asignación de tareas, informes del sistema turístico en Camagüey y el país.
- A todos los trabajadores (incluyendo subdirectores y jefes de departamento o grupos): Informaciones sobre avances, logros, objetivos cumplidos de la organización. Otras de carácter general vinculadas con las áreas económicas y administrativas (uso del presupuesto), así como reconocimientos individuales y colectivos.
- A las organizaciones políticas y de masas del centro: orientaciones del organismo superior, informes del sistema turístico y requerimientos de apoyo al trabajo.

Los canales de información que utiliza son: correo electrónico, teléfono, chat corporativo, oral y documento escrito.

Las frecuencias son: diaria, semanal y mensual. En algunos casos aleatoria cuando se trata de intercambios directos con trabajadores.

La Subdirectora de Formación y Capacitación (FC).

Recibe información del Director, de la Subdirectora de I+P, de la Secretaría Docente, del grupo de trabajo de Economía, del CEDITUR y de sus subordinados.

- A través del Director recibe prácticamente toda la información procedente del entorno: Plan de Trabajo e Informes MINTUR, Plan de Trabajo, informes y orientaciones de la Casa Matriz, nuevas resoluciones. También recibe requerimientos de información y asignación de tareas: así como el resto de las informaciones que el Director envía a los subdirectores, jefes de áreas o grupos y trabajadores en general.
- De la Subdirectora de I+P: información sobre prácticas de su área.
- De la Secretaría Docente: respuesta a solicitudes de información
- Del grupo de trabajo de Economía: Información sobre el presupuesto del área de formación y capacitación y su cumplimiento.
- Del CEDITUR: Actualizaciones de la INTRANET y el Sitio Web EHTC.
- De los subordinados: modelos de planificación de docencia, planes metodológicos, informes de cumplimiento de objetivos de trabajo, criterios metodológicos sobre planes de estudio.

Envía información al Director, a la Secretaría Docente, al jefe del departamento de Gestión, al grupo de trabajo CEDITUR y a sus subordinados.

- Al Director: informes de cumplimiento de objetivos de trabajo, cumplimiento del plan de trabajo, cumplimiento del plan de capacitación.
- A la Secretaría Docente: autorizaciones de apertura de cursos a terceros
- Al departamento de Gestión: indicaciones, resoluciones y normativas de formación y capacitación, planes metodológicos, información vinculada con la formación de mandos intermedios, indicaciones para fondo de tiempo de los profesores.
- Al CEDITUR: informaciones para la actualización de la INTRANET: planes de estudio y reglamentos.
- A los subordinados: orientaciones metodológicas del año, planificación de cursos del año, planes de estudio.

Los canales que utiliza son: correo electrónico e intercambio oral.

La frecuencia: Mensual.

La Subdirectora de Investigación y Postgrado (I+P).

Recibe información del Director, del Subdirector Administrativo, de la Secretaría Docente, de los jefes de departamento, de los subordinados y de las organizaciones políticas y de masas.

- Del Director: Normativas y regulaciones emanadas de los diferentes organismos rectores y la Casa Matriz, Estrategias, Objetivos y Planes de Trabajo de la Casa Matriz y MINTUR.
- Del Subdirector Administrativo: Informes de cumplimiento de los objetivos de trabajo.
- De la Secretaría Docente: estadística de cuadros y reservas
- De los jefes de departamento: Informes de cumplimiento, planes de superación de I+D.
- De los subordinados: Informes de cumplimiento, tareas para el plan, estadísticas, partes de asistencia.
- De las organizaciones políticas y de masas: Tareas y convocatorias sindicales, planes de trabajo y citaciones del PCC.

Envía información al Director, a la Subdirectora de FC, al Subdirector Administrativo, la Secretaría Docente, a los jefes de departamento y a los subordinados.

- Al Director: Informes de cumplimiento de los objetivos de trabajo e informes al Consejo de Dirección.
- A la Subdirectora de FC: información sobre prácticas de su área.
- Al Subdirector Administrativo: solicitudes de información sobre objetivos de trabajo y aseguramiento material para Eventos.
- A la Secretaría Docente: Planes y programas de apertura de Diplomados y postgrados.
- A los jefes de departamento: Aprobación de viáticos y orientaciones metodológicas.
- A los subordinados: Planes de Trabajo Mensuales de la Casa Matriz y MINTUR, orientaciones, normativas, indicaciones necesarias para la conducción de los procesos, informes de análisis del cumplimiento de objetivos y tareas y evaluaciones del desempeño.

Los canales que utiliza son: correo electrónico, documento escrito y oral.

Las frecuencias son: semanal, mensual, trimestral, semestral, anual y aleatoria,

El Subdirector Administrativo.

Recibe información del Director, los subdirectores, áreas Economía, CEDITUR, Protección y RRHH, los subordinados y las organizaciones políticas y de masas (CTC y PCC).

- Del Director: Plan de trabajo, afectaciones, comunicaciones y solicitudes de información.
- De los subdirectores: Solicitudes de transporte (Subd. FC) y solicitudes de información sobre objetivos de trabajo y aseguramiento material para Eventos (Subd. I+P).
- Del área Economía: Informe de Cierre Económico, Modelo 5073-Indicadores Económicos y Comedor Obrero.
- Del CEDITUR: Actualizaciones de información científico-técnica.
- Del área de Protección y Seguridad: Planes de medidas, de Prevención, de Catástrofes, de Seguridad, sugerencias y coordinación de tareas.

- Del área de RRHH: levantamiento de riesgos.
- De los subordinados: planes de trabajo y su cumplimiento, información sobre el transporte y portadores energéticos.
- De las organizaciones políticas y de masas: Del Sindicato, afectaciones sindicales, solicitudes de aseguramiento para actividades y solicitudes de informes para asambleas de trabajadores. Del PCC, solicitudes de informes para reuniones del núcleo.

Envía información al Director, a la Subdirectora de I+P, a los jefes de departamento, a los subordinados y a las organizaciones políticas y de masas.

- Al Director: respuestas a solicitudes de información, planes de trabajo, planes de afectaciones del departamento.
- A la Subdirectora de I+P: Informes de cumplimiento de los objetivos de trabajo.
- A los jefes de departamento: informaciones de carácter general y al área de Seguridad y Protección indicaciones y sugerencias sobre problemas del área y coordinación del trabajo conjunto.
- A los subordinados: transfiere toda la información que recibe.
- A las organizaciones políticas y de masas: respuestas a solicitudes de información.

Los canales son: oral, correo electrónico, teléfono, documento escrito e INTRANET.

Las frecuencias: diaria, semanal, mensual, anual y aleatoria.

El Secretario Docente.

Recibe información del Director, de las Subdirecciones, del asesor jurídico, del CEDITUR y de los profesores del centro.

- Del Director: Informes de cierre del año, de Disciplina Administrativa trimestral, Plan de trabajo mensual, acuerdos del Consejo de Dirección e informaciones de la Casa Matriz a miembros del Consejo de Dirección.
- De la Subdirectora de I+P: Planes y programas de apertura de Diplomados y postgrados.
- De la Subdirectora de FC: autorizaciones de apertura de cursos a terceros.
- Del asesor jurídico: resoluciones para actualizar y circulares.
- Del CEDITUR: actualizaciones de la INTRANET y el Sitio Web EHTC.

- De los profesores del centro: actas de cierre de cursos, diplomados y postgrados
- Envía información al Director, a la Subdirectora de I+P, a la Subdirectora de FC, al departamento Economía, a los jefes de departamento y profesores.
- Al Director y al grupo de trabajo Economía: información estadística sobre matrícula y graduados por tipo de curso.
 - A la Subdirectora de I+P: estadística de cuadros y reservas.
 - A la Subdirectora de FC: respuesta a solicitudes de información.
 - A los jefes de departamentos y profesores: información estadística de capacitación, modelos de actas de cierres de curso, evaluación y capacitación.

Canal: correo electrónico y documento escrito.

Frecuencias: diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral y anual.

El asesor jurídico.

Recibe información del director, de los subdirectores, de los jefes de departamento, del CEDITUR y de las organizaciones políticas y de masas.

- Del Director: informaciones generales, consultas, solicitudes de consideraciones y copias de informes.
- De los subdirectores: solicitudes de disposiciones jurídicas, convenios, contratos y valoraciones técnicas sobre asuntos.
- Del CEDITUR: actualizaciones de la INTRANET y el Sitio Web de la EHTC.
- De las organizaciones políticas y de masas: informaciones, afectaciones y solicitudes de capacitación jurídica.

Envía información al Director, a los Subdirectores y a las organizaciones políticas y de masas.

- Al Director: Respuestas a consultas, dictámenes jurídicos, propuestas de medidas disciplinarias, plan de divulgación jurídica anual y actualizaciones en temas jurídicos.
- A los Subdirectores: Respuestas a consultas, dictámenes jurídicos, actualizaciones en temas jurídicos y propuestas de procedimientos.
- A las organizaciones políticas y de masas: respuestas a solicitudes.

Canales: correo electrónico e intercambio oral.

Frecuencias: semanal, mensual y trimestral.

El responsable de Seguridad y Protección.

Recibe información del Director, del Subdirector Administrativo y de las organizaciones políticas (PCC).

- Del Director: normativas, indicaciones, opiniones y sugerencias.
- Del Subdirector Administrativo: indicaciones y sugerencias sobre problemas del área y coordinación del trabajo conjunto.
- Del PCC: citas a reuniones y solicitudes de informes.

Envía información al Director y al Subdirector Administrativo.

- Al Director y Subdirector Administrativo: Planes de medidas, de Prevención, de Catástrofes, de Seguridad, sugerencias y coordinación de tareas.
- Al PCC: informes a rendir en reuniones ordinarias sobre la actividad del área.
- Al Sindicato: informaciones sobre aseguramiento de la Guardia Obrera y Seguridad y Protección.

Los canales: correo electrónico, oral y documental.

Frecuencia: semanal, mensual y trimestral.

El Jefe del grupo de Recursos Humanos y Cuadros.

Recibe información del Director, de los Subdirectores, de los restantes jefes de departamento y grupos y de las organizaciones políticas y de masas.

- Del Director: resoluciones, normativas, indicaciones, seminarios, informes o solicitudes de información, estadísticas.
- De los Subdirectores: informaciones de cursos, capacitación y baja turística.
- De los restantes jefes de departamentos o grupos: reportes de asistencia, informes de evaluaciones del desempeño, planes de trabajo y actualizaciones de la INTRANET y Sitio Web de la EHTC (CEDITUR).
- De las organizaciones políticas y de masas: informes sindicales y de asambleas.

Envía información al Director, a los Subdirectores, a los restantes jefes de departamento y a las organizaciones políticas y de masas del centro.

- Al Director: Información sobre la disciplina laboral, resultados de la evaluación del desempeño, capacitación y adiestrados.

- A los Subdirectores: Información sobre cumplimiento de objetivos de trabajo (a Subdirectora de I+P), información sobre capacitación y TEFE (a Subdirectora de FC) y levantamiento de riesgos (a Subdirector Administrativo).
- A los restantes jefes de departamentos y grupos: reporte de pagos, asistencia, movimientos de nómina, subsidios, vacaciones, promedio de trabajadores (al grupo de Economía); y circulares, regulaciones (a todos).
- A las organizaciones políticas y de masas: retroalimentaciones a solicitudes.

Canales: correo electrónico, teléfono, oral y documento escrito.

Frecuencias: diaria, mensual, trimestral y aleatoria.

El Jefe del Departamento de Gestión.

Recibe información del Director, las Subdirectoras de Investigación y Postgrado (IP), Formación y Capacitación (FC), del Jefe del Departamento de las Técnicas y del CEDITUR.

- Del Director: normativas, resoluciones, directivas, circulares, indicaciones, acuerdos de reuniones, informaciones de reuniones tanto nacionales como del territorio, planes de trabajo del MINTUR, Formatur Nacional y la Escuela; así como el presupuesto y su cumplimiento durante el año.
- De la Subdirectora de I+P: indicaciones, resoluciones y normativas de I+P, informaciones de cuadros, investigaciones, publicaciones, informaciones sobre diplomados y actividades de superación de postgrado correspondientes al departamento de Gestión y los horarios de la Licenciatura en Turismo.
- De la Subdirectora de Formación y Capacitación (FC): indicaciones, resoluciones y normativas de formación y capacitación, planes metodológicos, información vinculada con la formación de mandos intermedios, indicaciones para fondo de tiempo de los profesores.
- Del Jefe del Departamento de las Técnicas: Horarios de formación de mandos intermedios.
- Del CEDITUR: Actualizaciones de la INTRANET, el Sitio Web de la EHTC, el SIDI y monografías sobre temas de gestión.
- De los subordinados: planes de investigación, fechas de entrenamientos, postgrados e impartición de postgrados, programas de cursos, fichas de

proyectos de investigación, planes de trabajo, modelo de fondo de tiempo, proyectos de los grupos de trabajo, informes previamente solicitados y autoevaluación profesoral del año.

Envía información al Director, a las Subdirectoras de I+P, FC y a los subordinados.

- Al Director: plan de trabajo mensual y su cumplimiento, informes previamente solicitados, informe trimestral de cumplimiento de los objetivos de trabajo.
- A la Subdirectora de I+P: Informes previamente solicitados, plan de investigaciones del área, fechas de entrenamientos, programas de cursos de postgrado e informe de cumplimiento de los objetivos de trabajo del área.
- A la Subdirectora de FC: Informe trimestral del cumplimiento de los objetivos de trabajo del área, informes de visitas a clases, informe mensual de cumplimiento del plan de capacitación.
- A los subordinados: copias de resoluciones, normativas, indicaciones del departamento o la Escuela, solicitudes de información; planes de trabajo, capacitación, entrenamiento e investigaciones; objetivos de trabajo y su cumplimiento; así como disseminación de información útil gerencial o técnica.

Canales: correo electrónico, comunicación oral y documento escrito.

Frecuencias: semanal, mensual, trimestral y anual.

El Jefe del departamento de las Técnicas.

Recibe información del Director, de los Subdirectores, de los otros jefes de departamento, de sus subordinados y de las organizaciones políticas y de masas del centro.

- Del Director: A través del Director le llega toda la información de Formatur Nacional, normativas, indicaciones y afectaciones.
- De los Subdirectores: Indicaciones, solicitudes de información y afectaciones.
- De los restantes jefes de departamento: Solicitudes de información y afectaciones. Del CEDITUR las actualizaciones de la INTRANET y el Sitio Web.
- De sus subordinados: Planes de trabajo, de investigación y entrenamiento, modelos de fondo de tiempo.
- De las organizaciones políticas y de masas: Del PCC solicitudes de informe sobre la actividad del departamento.

Envía información al Director, a los Subdirectores, al Jefe del Dpto. de Gestión, a los subordinados y a las organizaciones políticas y de masas.

- Al Director: Planes de Trabajo y respuestas a solicitudes de información.
- A los Subdirectores: Respuestas a solicitudes de información
- Al jefe del departamento de Gestión: Horarios de formación de mandos intermedios.
- A los subordinados: copias de resoluciones, normativas, indicaciones del departamento o la Escuela, solicitudes de información; planes de trabajo, capacitación, entrenamiento e investigaciones; objetivos de trabajo y su cumplimiento; así como diseminación de información útil gerencial o técnica.
- A las organizaciones políticas y de masas: Respuestas a solicitudes de informes sobre la actividad del Dpto. (PCC).

Los canales que utiliza son el correo electrónico y el documental.

Las frecuencias: diaria, semanal y mensual.

El jefe del departamento de Idiomas.

Recibe información del Director, de los Subdirectores, del CEDITUR y de las organizaciones políticas y de masas.

- Del Director: Administrativa, normativas del MINTUR y boletines.
- De los subdirectores: orientaciones de trabajo y solicitudes de información al departamento.
- Del CEDITUR: Actualizaciones de la Intranet y Sitio Web de la EHTC.
- De los subordinados: Planes de trabajo y modelos de fondo de tiempo.
- De las organizaciones políticas y de masas: Del núcleo del PCC solicitudes de informes sobre la actividad del departamento y del Sindicato orientaciones de actividades, fechas históricas y resultados de la Emulación.

Envía información al Director, a los Subdirectores, a los subordinados y a las organizaciones políticas y de masas.

- Al Director: Planes de Trabajo y respuestas a solicitudes de información.
- A los Subdirectores: Respuestas a solicitudes de información
- A los subordinados: copias de resoluciones, normativas, indicaciones del departamento o la Escuela, solicitudes de información; planes de trabajo,

capacitación, entrenamiento e investigaciones; objetivos de trabajo y su cumplimiento; así como diseminación de información útil gerencial o técnica.

- A las organizaciones políticas y de masas: Respuestas a solicitudes de informes sobre la actividad del Dpto. (PCC).

Los canales que utiliza son el correo electrónico y oral en reuniones.

Las frecuencias: diaria y semanal.

El especialista principal de Economía.

Recibe información del Director, del CEDITUR, de los subordinados y de las organizaciones políticas y de masas.

- Del Director: Flujo de información de carácter económico, indicaciones, asesoramientos, resoluciones e instrucciones.
- Del CEDITUR: Actualizaciones de la INTRANET y Sitio Web de la EHTC.
- De los restantes miembros del grupo: informaciones referentes a la contabilidad, dudas y asesoramientos.
- De las organizaciones políticas y de masas: solicitudes de informes económicos a rendir en asambleas de trabajadores y reuniones partidistas.

Envía información al Director, Subdirectores, restantes miembros del grupo y organizaciones políticas y de masas del centro.

- Al Director: flujo de información de carácter económico, indicaciones, asesoramientos, resoluciones e informes.
- A los Subdirectores: informe mensual sobre resultados del presupuesto.
- A los restantes miembros del grupo: resultados económicos, resoluciones, indicaciones emitidas y asesoramientos.
- A las organizaciones políticas y de masas: informes de los resultados económicos.

Canales: correo electrónico e intercambio oral.

Frecuencia: diaria y mensual.

El especialista principal del CEDITUR.

Recibe información del Director, de los Subdirectores, de los restantes jefes de áreas, de los subordinados y de las organizaciones políticas y de masas.

- Del Director: Información económica, acuerdos del Consejo de Dirección, resoluciones del Ministro y prácticamente todas las informaciones de la Casa Matriz.
- De los Subdirectores: Solicitudes o comunicaciones de información.
- De los restantes jefes de áreas: Solicitudes de información y entregas de información para la INTRANET.
- De los subordinados: Planes de trabajo, informes de cumplimiento, reenvíos de información.
- De las organizaciones políticas y de masas: Comunicaciones del Sindicato, solicitudes de informes de la actividad del departamento.

Envía información al Director, a los Subdirectores, a los restantes jefes de áreas, a los subordinados y a las organizaciones políticas y de masas.

- Al Director: Respuestas a solicitudes de información, lista de la Maestría, listados de información, noticias de interés.
- A los Subdirectores: Respuestas a solicitudes de información.
- A los restantes jefes de áreas: Respuestas a solicitudes de información. En especial a RRHH el reporte de asistencia, las evaluaciones del desempeño y la planificación de los planes de superación.
- A los subordinados: reenvío de información interesante, reenvíos a la INTRANET y delegación de tareas.
- A las organizaciones políticas y de masas: En particular al núcleo del PCC respuesta a solicitudes de informes sobre el trabajo del CEDITUR.

Puede apreciarse en la dirección de los flujos de información que el centro neurálgico de la comunicación organizacional lo constituye el Director y de la diseminación de información científico-técnica, el CEDITUR. Predominan los flujos de comunicación descendente y los niveles del organigrama que más interaccionan recíprocamente son los altos (Subdirecciones). Se percibe que la comunicación horizontal entre departamentos es prácticamente nula y como resultado de las entrevistas se evidenció la falta de una estrategia de comunicación interna.

Necesidad de información #11. Creación y divulgación de una estrategia de comunicación interna, que permita el incremento de los flujos horizontales de información en las estructuras organizativas de base.

d) Otros recursos disponibles de la organización para la Gestión de Información.

Capital Humano: De una *plantilla* aprobada de 74 trabajadores, se encuentran cubiertas 71 plazas, para un 96%. El *promedio de trabajadores* durante el año 2009 se comportó al 107%, con respecto a lo planificado (plan 74, real 79). La *composición por sexo* se comporta con las cifras de 33 hombres y 42 mujeres, para un predominio de estas, que representan el 57% de la fuerza de trabajo. La *estructura por edad* se comporta en los siguientes rangos: menos de 30 años: 4 (5,4%), de 31 a 35 años: 5 (6,7%), de 36 a 40: 8 (10,8%), de 41 a 45: 15 (20,2%), de 46 a 50: 17 (22,9%), de 51 a 55: 14 (18,9%), de 56 a 60: 7 (9,4%) y más de 60:1 (1,3%). La edad promedio de los trabajadores es de 45 años, por lo que se clasifica como una *fuerza de trabajo madura con tendencia al envejecimiento*.

El nivel ocupacional se comporta de la siguiente forma: enseñanza primaria: 1 (1,3%), enseñanza media superior: 16 (21,6%), técnicos de nivel superior: 54 (72,9%). *La fuerza de trabajo con alto nivel técnico constituye una de las fortalezas del centro.*

De los técnicos de nivel superior el 100% ha cursado estudios de postgrado, maestrías: 30 (40,5%) y doctorado:1 (1,3%).

La estructura ocupacional de la fuerza de trabajo está conformada por: obreros: 3 (4%), servicios: 4 (5,4%), técnicos: 56 (75,6%), dirigentes: 7 (9,4%) y administrativos: 1 (1,3%).

La entidad posee 4 cuadros con una edad promedio de 45 años. De acuerdo a la estructura por edades, de 36 a 40: 1, de 41 a 50: 2 y más de 51: 1. *Otra de las fortalezas de la organización es que el 75% de los cuadros (3) tiene 10 años o más de experiencia en la actividad de dirección.* El cuadro restante tiene 5 años de experiencia como directivo. *El 100% de los cuadros tiene nivel superior.*

La reserva de cuadros está constituida por 6 individuos. El 83,3% (5) tiene entre 1 y cinco años de experiencia como directivo. El sexto no posee experiencia alguna, por

lo que deben planificarse acciones de capacitación gerencial específicas para cada uno de sus integrantes. Son atendidos por el Centro de Información, como parte de la Reserva Joven del territorio, con servicios diseñados específicamente para ese segmento.

La Escuela cuenta con un claustro de 42 profesores. De ellos 37 universitarios. Todos pasan cursos o programas de preparación pedagógica y/o metodológica. Veintisiete han estado inmersos en entrenamientos en empresas y 15 profesores de perfiles técnico-profesionales se preparan en cursos superiores de su especialidad. Actualmente la EHTC atiende 22 entidades y un total de 1755 trabajadores. De ellos 106 cuadros y 140 reservas han participado en entrenamientos, cursos técnicos, postgrados, diplomados, especialidades y Maestrías en los componentes político-ideológico, dirección, económico-financiero, defensa, idiomas y técnico-profesional en el año 2009.

Estado económico-financiero (Anexo 17).

La EHTC es una unidad presupuestada. Al finalizar el año 2009, de un plan de 968,6 miles de pesos en moneda total, se ejecutaron 878,0 miles de pesos, quedando una inejecución de 90,6 miles de pesos. Esto representa el 90,6% de ejecución del presupuesto. Ello está dado, principalmente, porque no fueron realizados los cursos planificados para prácticas docentes, según lo previsto. Al cierre de diciembre no quedaban pendientes cuentas por cobrar y quedaban pendientes en cuentas por pagar, en el término de 30 días, 2,70 miles de cuc y 3,89 miles de cup, que ya han sido liquidadas. Se realizó una auditoría especial por la Casa Matriz, obteniendo el centro una evaluación de ACEPTABLE.

Oferta académica

- Formación Inicial básica de jóvenes graduados de nivel medio superior, para el desempeño de diferentes ocupaciones en las entidades hoteleras y extrahoteleras del sector: Cocina Profesional, Animación Turística, Regiduría de Pisos, Recepción Hotelera, Técnicas Comerciales y Servicios Gastronómicos.
- Capacitación de trabajadores en ejercicio en sus puestos de trabajo, con el objetivo de elevar continuamente su desempeño laboral y profesional; además del

personal que queda disponible como resultado del proceso de reestructuración de las entidades turísticas de la provincia.

- Asistencia a trabajadores y directivos del sector que cursan la Licenciatura en Turismo, estimulando, a través de diferentes vías, su incorporación a los estudios universitarios.
- Superación posgraduada de los profesionales universitarios del sector, a fin de formar Especialistas en las diferentes áreas de la gestión.
- Superación de directivos del primer nivel y mandos intermedios de las empresas turísticas del territorio, para cubrir tanto sus necesidades específicas, como los componentes establecidos en la Estrategia de Superación de cuadros y reservas orientadas por el Estado y el Organismo.
- Formación de reservas de directivos para las empresas turísticas, así como el seguimiento de éstos una vez graduados.
- Servicio a empresas e instituciones de otros sectores.
- Las principales acciones que realiza el centro son: docentes, de investigación y desarrollo, de gestión de información y prestación de servicios especializados.

El Centro de Información.

El Centro de Documentación e Información del Turismo (CEDITUR) tiene como misión *gestionar, producir y diseminar información turística y de otras áreas del conocimiento para satisfacer las necesidades informativas de los sectores académico y empresarial del Turismo en la provincia de Camagüey; así como promover el producto turístico de esta región y del destino Cuba*. El centro tiene 14 años de fundado y laboran en el mismo 10 especialistas: 1 Técnico en Ciencias Computacionales, 1 Especialista "C" en Ciencias Informáticas, 1 Técnico en Información Científico-Técnica y Bibliotecología, 4 Especialistas "A" en Servicios, Procesamiento y Análisis de información, 1 Especialista Principal y 2 técnicos en adiestramiento. Se encuentra subordinado administrativamente a la Subdirección de Investigación y Postgrado de la EHTC.

En él se prestan tres categorías de servicios: *en sala, especializados y virtuales*.

Los *servicios en Sala* incluyen: Sala de lectura, reserva de documentos, préstamo, circulante, préstamo de medios de enseñanza, biblioteca itinerante, referencia, búsqueda en Internet, transferencia de ficheros y proyección de videos.

Los *servicios especializados* incluyen: servicio de bibliografías, preparación de viajes, correduría de información, diseminación selectiva de la información (DSI), servicio totalmente personalizado (STP), servicio de información a directivos, servicio de información a través de correo electrónico, reseñas, noticiero turístico, servicio de paquetes informativos, servicio de fotografía, perfiles de países, monografías, y paquetes informativos.

Los *servicios virtuales* incluyen: servicios de información a través de correos electrónico y gestión de plataformas Web.

La distribución por funciones hace que casi se delimiten áreas departamentales para la atención a los diferentes servicios. Estas áreas son: Selección y Adquisición, Préstamo y Sala de Lectura, Procesamiento Analítico-Sintético de la Información, Servicios Especializados e Informática.

Caracterización del entorno del CEDITUR:

Proveedores: Seladqui, IDICT, Librería “Moderna Poesía”, Ediciones Cubanas, GECYT, IIN (Inst. Invest. En Normalización), SITRANS, ICAIC, Universidad de la Habana, Inst. Nac. De Investigaciones Económicas, Editorial Academia, TIGEC (Dir. Tecn. Inform. Y Gestión Conocimiento), Centro Prov. Libro y la Literatura Camagüey, AIN (Agencia Inf. Nacional), COPEXTEL y CIMEX.

Intermediarios: Librería “Grijalbo”, Librería Internacional

Colaboradores: Centro Información Universidad Camagüey, CYGET

Clientes: Todas las empresas del sector turístico en la ciudad de Camagüey y usuarios de los centros de enseñanza superior del territorio, centros especializados y centros de información.

Por categorías: Profesores escuela (PE), Estudiantes escuela (EE), Directivos escuela (DE), Otros escuela (OE), Profesores adjuntos (PA), Profesores escuela hotelería (PEH), Estudiantes escuela hotelería (EEH), Directivos escuela hotelería (DEH), Otros escuela hotelería (OEH), Directivos turismo (DT), Otros turismo (OT), Profesores superior (PS), Estudiantes superior (ES), Directivos superior (DS), Otros

superior (OS), Profesores politécnico (PP), Estudiantes politécnico (EP), Directivos politécnico (DP), Otros politécnico (OP), Directivos otros (DO), Otros otros (OO).

Las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la EHTC.

Se realizó una búsqueda documental sobre precedentes estudios DAFO de la organización; pero no pudo encontrarse ninguno actualizado que refleje estas condiciones de los ámbitos interno y externo en el momento presente. De hecho en las Estrategias consultadas no se abordan estudios DAFO.

Necesidad de información # 12: Determinación y divulgación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la EHTC, así como de sus canales de acceso, que permitan el conocimiento de las mismas por todos los usuarios potenciales del centro.

3.1.2. Identificación y registro de los usuarios potenciales directivos (internos y externos).

Los usuarios potenciales directivos del CEDITUR; tanto internos como externos, se han identificado en correspondencia con el estudio realizado por la Maestría en GI (Pedroso et al, 2008). Los usuarios potenciales directivos externos se subdividen en dos grupos: directores de las entidades turísticas cabeceras (10) y directivos del sector turístico en la provincia (más de 150). Los directores de entidades turísticas cabeceras son considerados como usuarios potenciales externos por la presente investigación. Las causas aparecen referidas en la fundamentación metodológica.

Los usuarios potenciales internos son los directivos de la EHTC (7).

Se procedió a la elaboración primaria del registro de usuarios potenciales directivos y a una base de datos como soporte al mismo. Debido a que el universo de usuarios potenciales directivos del CEDITUR abarca a todos los directivos del sector turístico en la provincia, los cuales están diseminados por el espacio territorial, con grandes dificultades de acceso a fuentes fiables de información sobre los mismos; y sobre todo a que el segmento de los directivos de la EHTC es el segmento objeto de estudio de la investigación, ya que son los que se subordinan administrativa y metodológicamente a la organización, solo se muestran en el registro primario de usuarios potenciales directivos de la investigación los datos correspondientes a los usuarios potenciales directivos internos. Los datos correspondientes a los directores

de entidades turísticas cabeceras y al resto de directivos del sector turístico en la provincia (usuarios potenciales directivos externos) se encuentran en un proceso de recopilación y la conformación del registro de los mismos constituye una necesidad informativa para el CEDITUR y la EHTC.

Necesidad de información #13. Conformación del registro de usuarios potenciales directivos del CEDITUR.

El registro de los usuarios potenciales directivos internos se muestra en la tabla 4 y constituye un resultado de este proceso.

Tabla 6. Registro de usuarios potenciales directivos internos.

Usuarios	Nombres y Apellidos	Entidad	Cargo	Edad	Teléf.	E-mail	Dirección postal
Usuario 1	Oscar M. M.I Companion i González	EHTC "Hnos. Gómez"	Director	38		oscar@ehtc.co.cu	Industrias 120 / San Martín y San José
Usuario 2	Iliana R. Cervantes Alonso	"	Subdirector I+D+I	44		ilianac@ehtc.co.cu	San Esteban 643 /S. Ramón Y Lugareño
Usuario 3	Ileana M. Medrano Fernández	"	Subdirector FC	51	281747	lmedrano@ehtc.co.cu	T. Betancourt 359 / Capdevila y J. Agüero
Usuario 4	Lázaro U. González Cossío	"	Subdirector Administrativo	51		lgonzalez@ehtc.co.cu	Palma 152 e Ignacio Agramonte
Usuario 5	Eddy Heró Castillo	"	Jefe Dpto. Gestión	48		eddy@ehtc.co.cu	Carlos García 405 / Carret. C. Y Maceo
Usuario 6	Javier A. Fonseca Castellanos	"	Jefe Dpto. Idiomas	38		javier@ehtc.co.cu	Carret. Acueducto 32. / Pte. Méndez y Agramonte. Villa Rufa.
Usuario 7	Midiala Oropesa Vento	"	Jefe Dpto. Técnicas	38	281705	midiala@ehtc.co.cu	Tte. Padrón s/n /Tte. Labrada y Palomino. Rpto: Juanito

3.1.3. Los resultados de los procesos 3, 4 y 5 del Modelo **AMIGA** (determinación de segmentos y grupos de usuarios/clientes potenciales directivos, determinación de las prioridades entre los grupos (jerarquización) y definición de la política diferencial de la oferta), por las peculiaridades de su análisis, son abordados en la fundamentación metodológica.

3.2. Resultados de la validación del procedimiento.

Resultados del criterio de expertos.

Una vez obtenida la respuesta de la primera ronda de los expertos (Tabla 2, Anexo 7), a la que se halló el nivel de concordancia (Cc), (Tabla 3, Anexo 8) se redujo el listado de indicadores de 69 a 62. Fueron eliminados los indicadores (1.2.5), (2.2.3), (2.4.3), (2.5.2), (2.6.2), (2.14.2) y (2.14.3) ya que los mismos no obtuvieron $Cc \geq 70\%$.

Los resultados de la segunda ronda, donde se determinó por consenso la prioridad que los expertos conceden a los indicadores depurados, son los siguientes:

Tabla 7. Nivel de prioridad en los indicadores acordado por expertos.

Dimensiones	Indicadores	Nivel de prioridad
1. 1. Contenido semántico de la actividad	1.1.1	1
	1.1.2	2
	1.1.3	3
1. 2. Estructura y requerimientos de la actividad	1.2.1	1
	1.2.2	2
	1.2.3	3
	1.2.4	4
1. 3. Condiciones peculiares en que se realiza la actividad	1.3.1	5
	1.3.2	1
	1.3.3	2
	1.3.4	4
	1.3.5	3
2. 1. Conocimientos gerenciales y técnicos vinculados con la actividad	2.1.1	1
	2.1.2	4
	2.1.3	5
	2.1.4	6
	2.1.5	3
	2.1.6	2

2. 2. Experiencia gerencial y técnica vinculada con la actividad	2.2.1	1
	2.2.2	2
	2.2.4	3
	2.2.5	4
2. 3. Gestión del cambio y enfoque estratégico	2.3.1	1
	2.3.2	2
	2.3.3	3
	2.3.4	4
2. 4. Organización y delegación	2.4.1	1
	2.4.2	2
2. 5. Toma de decisiones	2.5.1	1
	2.5.2	2
	2.5.3	3
2. 6. Conducción de equipos de trabajo	2.6.1	1
	2.6.2	2
	2.6.3	3
2. 7. Comunicación interpersonal y manejo de conflictos	2.7.1	1
	2.7.2	2
	2.7.3	3
	2.7.4	4
	2.7.5	5
	2.7.6	7
	2.7.7	6
2. 8. Creatividad e innovación	2.8.1	1
	2.8.2	2
2. 9. Control	2.9.1	1
	2.9.2	2
	2.9.3	3
2. 10. Desarrollo de personas y autodesarrollo	2.10.1	1
	2.10.2	2
	2.10.3	3
2. 11. Manejo de lenguas extranjeras	2.11.1	1
2. 12. Uso de las TICs.	2.12.1	1
	2.12.2	2
	2.12.3	3
	2.12.4	4

2. 13. Disposición búsqueda, transmisión y compartimentación de información	2.13.1	1
	2.13.2	2
	2.13.3	3
2. 14. Actitudes ético-morales	2.14.1	1
	2.14.4	2
	2.14.5	3
2. 15. Intereses de información	2.15.1	1
	2.15.2	2

Como resultado de la adecuación de los indicadores en la segunda ronda de expertos se conformó la Tabla #8, base de los instrumentos aplicados para determinar las necesidades informativas de los directivos del segmento priorizado.

Tabla 8. Propuesta de indicadores resultante de la segunda ronda expertos.

Determinante de la Necesidad.	Dimensiones	Indicadores
1. Características de la Actividad.	1.1) Contenido semántico de la actividad.	1.1.1 – Conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización y el área que dirige. 1.1.2 - Conocimiento de las funciones del cargo. 1.1.3 - Precisión de la temática central y subtemáticas de las actividades del área.
	1.2) Estructura y requerimientos de la actividad.	1.2.1 – Conocimiento de los procesos que integran la actividad. 1.2.2 – Conocimiento de los requerimientos del cargo. 1.2.3 - Identificación de los canales y formas de comunicación del área. 1.2.4 - Identificación de los flujos de información del área.

	1.3) Condiciones peculiares en que se realiza la actividad	<p>1.3.1 – Identificación de las debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades y factores críticos de éxito del área.</p> <p>1.3.2 - Identificación de los factores y contingencias que afectan el cumplimiento de los objetivos del área.</p> <p>1.3.3 - Caracterización del clima laboral existente en el área y la organización.</p> <p>1.3.4 - Caracterización del estilo de liderazgo en el área y la organización.</p> <p>1.3.5 - Precisión de la tecnología disponible para el trabajo.</p>
2. Características sociopsicológico-culturales del directivo.	2.1) Conocimientos gerenciales y técnicos.	<p>2.1.1 - Preparación gerencial y técnica.</p> <p>2.1.2 - Máxima categoría científica obtenida.</p> <p>2.1.3 - Asesorías, investigaciones y publicaciones gerenciales y técnicas</p> <p>2.1.4 - Cursos recibidos para el uso de la información y la informática.</p> <p>2.1.5 - Idiomas estudiados, requeridos por la actividad.</p> <p>2.1.6 - Conocimientos sobre cultura cubana y camagüeyana.</p>
	2.2) Experiencia gerencial y técnica.	<p>2.2.1 - Años como directivo.</p> <p>2.2.2 - Años en el cargo.</p> <p>2.2.3 - Cargos técnicos desempeñados, vinculados con la actividad.</p> <p>2.2.4 - Años de experiencia en esos cargos técnicos.</p>
	2.3) Gestión del cambio y enfoque estratégico.	<p>2.3.1 – Se actualiza sobre los principales actores y tendencias del entorno.</p> <p>2.3.2 - Participa en los procesos de planeación y ejecución de la estrategia de la organización y el área que dirige.</p> <p>2.3.3. Conduce y promueve el cambio, motivando el apoyo de otros.</p> <p>2.3.4 - Identifica los modelos y procesos que puedan</p>

		contribuir a la mayor efectividad en la implementación del cambio.
	2.4) Organización y delegación.	2.4.1 - Define las tareas, sus propósitos y establece las prioridades. 2.4.2 - Asigna las tareas y coordina las acciones entre todos los implicados.
	2.5) Toma de decisiones.	2.5.1 - Diagnostica los problemas e identifica sus causas principales. 2.5.2 - Colegia con los subordinados la alternativa de solución más conveniente y se compromete con ella. 2.5.3 - Elabora los planes de implementación de la decisión, control y evaluación de los resultados.
	2.6) Conducción de equipos de trabajo.	2.6.1 - Se preocupa por conocer y aprovechar los factores de motivación en los subordinados. 2.6.2 - Establece reglas claras de comportamiento: disciplina laboral, participación en las actividades y mantenimiento de actitudes constructivas. 2.6.3 - Propicia un clima de colaboración y apoyo mutuo para el cumplimiento de las tareas.
	2.7) Comunicación interpersonal y manejo de conflictos.	2.7.1 - Escucha activamente, mostrando empatía y comprensión. 2.7.2 – Es persuasivo. 2.7.3 - Atiende y gestiona las quejas. 2.7.4 - Se retroalimenta. 2.7.5 - Interactúa con una o más personas eficazmente, logrando acuerdos comunicativos 2.7.6 - Es aceptado como facilitador y mediador de conflictos. 2.7.7 – Redacta informes de manera clara y precisa.
	2.8) Creatividad e innovación.	2.8.1 - Busca y propone alternativas nuevas y más eficaces para mejorar el trabajo de la organización. 2.8.2 - Asume riesgos y concreta sus ideas en acciones.

	<p>2.9) Control.</p>	<p>2.9.1 -Supervisa el cumplimiento de lo planificado, corrigiendo las desviaciones.</p> <p>2.9.2 - Controla el cumplimiento de las regulaciones y normas legales vigentes.</p> <p>2.9.3 -Evalúa eficazmente el desempeño de los subordinados en el trabajo.</p>
	<p>2.10) Desarrollo de personas y autodesarrollo.</p>	<p>2.10.1 - Reconoce y desarrolla el potencial propio y de las personas, proponiendo vías de superación para sus trabajadores y para sí mismo.</p> <p>2.10.2 - Muestra una actitud de aprendizaje y espíritu investigativo.</p> <p>2.10.3 – Se orienta hacia el desarrollo de carrera y éxito.</p>
	<p>2.11) Manejo de lenguas extranjeras.</p>	<p>2.11.1 - Lee, escribe y se comunica en los idiomas estudiados, requeridos por la actividad</p>
	<p>2.12) Uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación.</p>	<p>2.12.1 - Utiliza el correo electrónico y el chat corporativo.</p> <p>2.12.2 - Navega por Internet y utiliza sus motores de búsqueda..</p> <p>2.12.3 - Opera Windows y softwares necesarios para la actividad.</p> <p>2.12.4 - Accede a los diferentes sitios web del centro.</p>
	<p>2.13) Disposición para la búsqueda, transmisión y compartimentación de información.</p>	<p>2.13.1- Busca información documental y virtual para la toma de decisiones.</p> <p>2.13.2 - Disemina la información obtenida a todos los miembros, grupos o áreas interesados.</p> <p>2.13.3 - Colabora con el flujo constante y actualizado de información dentro de la organización, a través de las plataformas existentes.</p>

	2.14) Actitudes ético- morales.	2.14.1 - Actúa como máximo exponente de las normas éticas establecidas 2.14.2 - Muestra un proceder coherente entre actuación y forma de pensar. 2.14.3 - Cuida y fomenta el prestigio y la buena imagen de la organización.
	2.15) Intereses de información del directivo.	2.15.1 - Intereses de información vinculados con el desarrollo de la actividad. 2.15.2 - Intereses de información vinculados con su desarrollo personal como directivo.

En base a estas dimensiones e indicadores resultantes, y de acuerdo con las técnicas del análisis documental y el cuestionario, se procedió a la aplicación del procedimiento (Tabla 4).

3.3. Resultados de la aplicación del procedimiento.

El procedimiento fue aplicado a los tres directivos del segmento priorizado: Jefe del Departamento de Gestión, Jefe del Departamento de las Técnicas y Jefe del Departamento de Idiomas.

3.3.1. Resultados de la aplicación del procedimiento al Jefe del Departamento de Gestión:

- El Departamento de Gestión cuenta con los Objetivos de Trabajo para el año 2010 (Anexo 12), que forman parte de los Objetivos de Trabajo de la entidad y son de conocimiento del jefe del Departamento. El área no cuenta con misión y visión propias. Su misión y visión son las de la EHTC y son de conocimiento del jefe, el cual cuenta con acceso a ellas.
- El Jefe del Dpto. conoce las funciones del cargo, que son las mismas para los tres jefes de departamento, y tiene acceso a ellas (Anexo 18).
- Fueron precisadas la Temática Central del Departamento, que es la *Gestión*, y las Subtemáticas: *Calidad, RRHH, Estrategia, Perfeccionamiento Empresarial, Gestión Contable, Marketing y Negociación, Logística, Ética y Valores, Sistema Turístico, Comunicación y Redacción, Patrimonio Cultural e Informática.*

- El Jefe del Dpto. conoce los procesos de su actividad; pero no están documentados, por lo que no se puede acceder a ellos.

Necesidad de información # 14 (1.2.1). Documentación de los procesos que desarrolla la actividad del Jefe del Departamento de Gestión, que permita el acceso a los mismos por parte del directivo..

- El directivo no tiene conocimiento de los requerimientos de su cargo, por cuanto no existe diseño de puestos de trabajo en el centro, solo las funciones y en ellas no se incluyen los requerimientos.

Necesidad de información # 15 (1.2.2). Determinación de los requerimientos del cargo Jefe de Departamento de Gestión, que permita el conocimiento y acceso a los mismos por parte del directivo.

- Fueron identificadas las formas de comunicación del área: *individual, en equipo, en reunión, directa e indirecta*. Los canales que utilizan son: *oral, documental, correo electrónico, teléfono e INTRANET*.

- Fueron identificados los flujos de información del área que se describen en el análisis de los flujos de información de la organización.

- No se han identificado las debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades y factores críticos de éxito del área. Es un estudio no realizado por el personal que allí labora, el cual reúne la preparación gerencial adecuada y todos los elementos necesarios para desarrollarlo.

Necesidad de información #16 (1.3.1). Determinación de las debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades y factores críticos de éxito del área; que permita el conocimiento y acceso a los mismos por parte del directivo y personal del área.

- Los factores y/o contingencias que afectan el cumplimiento de los objetivos del área son:

- Establecimiento de prioridad en las tareas, su control y seguimiento.
- Nivel de participación e involucramiento de los especialistas en el cumplimiento de las tareas.
- Planificación del tiempo.

Necesidad de Información #17 (1.3.2). **Temas vinculados con organización, delegación, control de tareas y planificación del tiempo.**

- Se caracterizó el clima laboral en base a dos estudios: uno sobre clima laboral, realizado en el año 2006, y a un Diagnóstico de Comunicación Interna del año 2009, realizados ambos por la Casa Matriz, en los cuales se aborda el clima tanto a nivel organizacional como por departamentos. De acuerdo con sus resultados el clima laboral en el área y en la organización puede valorarse de aceptable. Los trabajadores tienen como motivación principal lo útil y necesario de su trabajo. La mayoría de los encuestados consideró que la Escuela y el departamento de Gestión tienen buenas condiciones de trabajo. Valoraron de muy buenas y buenas las relaciones de trabajo e interpersonales entre los departamentos y dentro del área. Existe alta satisfacción con el nivel de información que se recibe, y es sumamente alto el sentido de pertenencia. Las principales dificultades en la organización se muestran en el trabajo en equipo, la atención al hombre, la retroalimentación y la comunicación ascendente. En el área, el trabajo en equipo.

Necesidad de información # 18 (1.3.3). **Tema vinculado con el trabajo en equipo.**

- El estilo de liderazgo se caracterizó también en base a los estudios previamente referidos. Se considera un estilo de liderazgo participativo tanto a nivel de área como de organización. El personal de dirección goza de prestigio y autoridad, proyectando un alto grado de profesionalidad, que genera un grado satisfactorio de confianza en los trabajadores.

- Se identificó la tecnología disponible para el trabajo. El Jefe del Departamento no cuenta con ninguna PC en su oficina, pero el departamento tiene asignadas *tres computadoras*, que se encuentran en el local de los profesores, y él tiene tiempo de máquina en una de ellas.

- Posee preparación gerencial. Cursó el Diplomado Básico en Gestión Turística y la Maestría en Gestión Turística.

- Es Máster en Gestión Turística.

- Ha realizado varias asesorías e investigaciones: *DNA, Estudios Superiores de Cuadros, Investigación sobre el Código de Ética de los Cuadros*. No tiene publicaciones gerenciales ni técnicas.
- Ha pasado cursos vinculados con el uso de la información y la informática: *Básico de Informática, Preparación en PPT, Aula Virtual y Moodle*.
- Ha pasado curso de Idioma Inglés (1er. Nivel). Lo lee y escribe.
- Ha pasado cursos sobre cultura cubana y camagüeyana.
- Experiencia como directivo: 22 años.
- Años en el cargo: 9
- Cargos técnicos desempeñados: Maestro Primario.
- Años de experiencia en cargos técnicos: 7

Al aplicarse el cuestionario para la autoevaluación de las habilidades del directivo, las respuestas se comportaron de la siguiente forma:

El directivo respondió SIEMPRE en los indicadores (2.3.2), (2.4.2), (2.5.2), (2.6.1), (2.6.3), (2.7.1), (2.7.3), (2.7.4), (2.7.5), (2.12.1), (2.12.2), (2.12.3), (2.14.1) y (2.14.3).

Respondió CON FRECUENCIA en los indicadores (1.3.1), (2.3.3), (2.4.1), (2.5.1), (2.5.3), (2.6.2), (2.7.2), (2.8.1), (2.8.2), (2.9.1), (2.9.2), (2.9.3), (2.10.1) y (2.10.2).

Respondió A VECES en los indicadores (2.3.1), (2.3.4), (2.10.3), (2.12.4), (2.13.1), (2.13.2), (2.13.3) y (2.14.2).

Respondió NUNCA en el indicador (2.7.7).

Se consideran necesidades de información los indicadores señalados con las frecuencias NUNCA y A VECES.

Necesidad de información #19 (2.7.6). Tema vinculado con la comunicación y el manejo de conflictos, específicamente la facilitación y mediación en conflictos.

Necesidad de información #20 (2.3.1 y 2.3.4). Tema vinculado con la gestión del cambio y el enfoque estratégico, específicamente la actualización sobre los principales actores y tendencias del entorno y los modelos en la implementación del cambio.

Necesidad de información #21 (2.10.3). Tema vinculado con el autodesarrollo, específicamente la orientación hacia el desarrollo de carrera y el éxito.

Necesidad de información #22 (2.12.4). Tema vinculado con la utilización de las TICs, específicamente el acceso a los diferentes sitios Web del centro.

Necesidad de información #23 (2.13). Tema vinculado con la búsqueda, transmisión y compartimentación de información. **Necesidad de información #24** (2.14.2). Tema vinculado con los valores, específicamente la coherencia entre actuación y forma de pensar.

- Sus intereses de información para el desarrollo de la actividad son: **Necesidad de información #25** (2.15.1). **Técnicas de Dirección.**

- Sus intereses de información para su desarrollo personal como directivo son: **Necesidad de información #26** (2.15.2). **Negociación.**

3.3.2. Resultados de la aplicación del procedimiento al Jefe del Departamento de Idiomas:

- El Departamento de Idiomas cuenta con los Objetivos de Trabajo para el año 2010 (Anexo 12), que están incluidos en los de la Entidad, y son de conocimiento del jefe del Departamento. El área no cuenta con misión y visión propias. Su misión y visión son las de la EHTC, que son del conocimiento del jefe del área, el cual tiene acceso a las mismas.

- El Jefe del Dpto. de Idiomas conoce las funciones del cargo, que son las mismas para los tres jefes de departamento (Anexo 18).

- La temática central del área es la enseñanza de Idiomas y las subtemáticas: Inglés, francés, alemán e italiano.

- El directivo no conoce los procesos de su actividad, por cuanto no están identificados ni documentados.

Necesidad de información # 27 (1.2.1). **Identificación y documentación de los procesos inherentes a la actividad del Jefe del Departamento de Idiomas, que permitan el conocimiento y acceso a los mismos por parte del directivo.**

- El directivo no conoce los requerimientos del cargo, por cuanto no existe diseño de puestos de trabajo en el centro, solo las funciones y en ellas no se incluyen los requerimientos.

Necesidad de información # 28 (1.2.2). **Determinación de los requerimientos del cargo Jefe de Departamento de Idiomas, que permita el conocimiento y acceso a los mismos por parte del directivo.**

- Fueron identificadas las formas de comunicación del área: *individual, en equipo, en reunión, directa e indirecta*. Los canales que utilizan son: *oral, documental, correo electrónico, teléfono e INTRANET*.
- Fueron identificados los flujos de información del área que se describen en el análisis de los flujos de información de la organización.
- No fueron identificadas las debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades y factores críticos de éxito del área. No se ha realizado su estudio.

Necesidad de información #29 (1.3.1). **Determinación de las debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades y factores críticos de éxito del área; que permita el conocimiento y acceso a los mismos por parte del directivo y restantes miembros del área.**

- Los factores y/o contingencias que afectan el cumplimiento de los objetivos de su área son las informaciones solicitadas por las instancias superiores que en ocasiones se duplican y se repiten.
- La caracterización del clima laboral y del estilo de liderazgo en la organización es la misma que para el Jefe del Departamento de Gestión.

El clima laboral del área de Idiomas también es aceptable, destacando el trabajo en equipo y las excelentes relaciones interpersonales. Su mayor dificultad está en la comunicación ascendente y horizontal. El estilo de liderazgo del Jefe del Departamento es participativo.

Necesidad de información #30 (1.3.3). **Tema vinculado con la comunicación organizacional, específicamente la comunicación ascendente y horizontal.**

- El directivo no tiene computadora asignada. En este momento utiliza una prestada a su oficina y el departamento cuenta con dos para el uso de los profesores. El también puede utilizarlas.
- El directivo es Licenciado en Lengua Inglesa. Pasó postgrado en DpO.
- Se encuentra estudiando la Maestría en Ciencias de la Educación.
- Ha publicado folletos sobre el aprendizaje del Inglés.

- Ha pasado cursos de Office.
- Lee, escribe y se comunica en Lengua Inglesa. Se encuentra estudiando el italiano.
- Ha pasado curso sobre Cultura Cubana.
- Años como directivo: 5
- Años en el cargo: 3
- Cargos técnicos desempeñados: Profesor.
- Años de experiencia en cargos técnicos: 10

Al aplicarse el cuestionario para la autoevaluación de las habilidades del directivo, las respuestas se comportaron de la siguiente forma:

El directivo respondió SIEMPRE en los indicadores (2.3.2), (2.7.1), (2.10.2) y (2.12.3) y (2.14.3).

Respondió CON FRECUENCIA en los indicadores (1.3.1), (2.3.3), (2.4.1), (2.4.2), (2.5.1), (2.5.2), (2.6.1), (2.6.2), (2.6.3), (2.7.2), (2.7.3), (2.7.4), (2.7.5), (2.7.7), (2.9.2), (2.9.3), (2.10.1), (2.10.3), (2.12.1), (2.13.2), (2.14.1) y (2.14.2).

Respondió A VECES en los indicadores (2.3.1), (2.3.4), (2.8.1), (2.8.2), (2.9.1), (2.12.2), (2.14.4), (2.13.1) y (2.13.3).

Respondió NUNCA en el indicador (2.5.3).

Necesidad de información #31 (2.5.3). Tema vinculado con la toma de decisiones, específicamente la elaboración de los planes de implementación de la decisión, control y evaluación de sus resultados.

Necesidad de información #32 (2.3.1 y 2.3.4). Tema vinculado con la gestión del cambio y el enfoque estratégico, específicamente la actualización sobre los principales actores y tendencias del entorno y los modelos en la implementación del cambio.

Necesidad de información #33 (2.8.1 y 2.8.2). Tema vinculado con la creatividad e innovación, específicamente la búsqueda de nuevas alternativas para mejorar el trabajo de la organización, la asunción de riesgos y la concreción de ideas en acciones.

Necesidad de información #34 (2.9.1). Tema vinculado con el control, específicamente la supervisión de lo planificado y la corrección de las desviaciones.

Necesidad de información #35 (2.12.2, 2.12.4). Tema vinculado con la utilización de las TICs, específicamente la navegación por Internet, la utilización de sus motores de búsqueda y el acceso a los diferentes sitios Web del centro.

Necesidad de información #36 (2.13.1 y 2.13.3). Tema vinculado con la búsqueda y compartimentación de información, específicamente la búsqueda de información documental y virtual para la toma de decisiones y la colaboración con el flujo de información dentro de la organización, a través de las plataformas existentes.

- Sus intereses de información para el desarrollo de la actividad son: **Necesidad de información #37** (2.15.1). **Temas metodológicos y del turismo.**

- Sus intereses de información para su desarrollo personal como directivo son: **Necesidad de información #38** (2.15.2). **Temas de planificación y liderazgo.**

3.3.3. Resultados de la aplicación del procedimiento al Jefe del Departamento de las Técnicas:

- El Departamento de las Técnicas cuenta con los Objetivos de Trabajo para el año 2010 (Anexo 12), los cuales son de conocimiento del jefe del Departamento. El área no cuenta con misión y visión propias. Su misión y visión son las de la EHTC, que son de conocimiento del jefe del área, el cual tiene acceso a las mismas.

- Se precisaron las funciones del cargo que son las mismas para los tres jefes de departamento (Anexo 18).

- La temática central de la actividad: Areas Técnicas Hoteleras. Las subtemáticas: Recepción Hotelera, Regiduría de Pisos, Cocina, Servicios Gastronómicos, Técnicas Comerciales, Gestión de Alimentos y Bebidas, Seguridad y Salud del Trabajo.

- No pudieron precisarse los procesos que ejecuta el Jefe del Departamento de las Técnicas, por cuanto no están identificados ni documentados.

Necesidad de información # 39 (1.2.1). **Identificación y documentación de los procesos que desarrolla la actividad del Jefe del Departamento de las Técnicas, que permitan el conocimiento y acceso a los mismos por parte del directivo.**

- No pudieron precisarse los requerimientos del cargo, por las mismas causas que los otros dos directivos.

Necesidad de información # 40 (1.2.2). **Determinación de los requerimientos del cargo Jefe de Departamento de las Técnicas; que permita el conocimiento y acceso a los mismos por parte del directivo.**

- Fueron identificadas las formas de comunicación del área: *individual, en equipo, en reunión, directa e indirecta*. Los canales que utilizan son: *oral, documental, correo electrónico, teléfono e INTRANET*.

- Fueron identificados los flujos de información del área que se describen en el análisis de los flujos de información de la organización.

- No fueron identificadas las debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades y factores críticos de éxito del área. No se ha realizado su estudio.

Necesidad de información #41 (1.3.1). **Determinación de las debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades y factores críticos de éxito del área; que permita el conocimiento y acceso a los mismos por parte del directivo y restantes miembros del área.**

- Los factores y/o contingencias que afectan el cumplimiento de los objetivos de su área son:

- No aceptación del cambio de rol del profesor en la nueva misión del centro.
- Bajo presupuesto. No se dispone de laboratorios y recursos para las prácticas de estudiantes y profesores.

Necesidad de información #42 (1.3.2). **Tema vinculado con la gestión del cambio, específicamente con las acciones a desarrollar dentro de la cultura organizacional para vencer la resistencia al cambio.**

- La caracterización del clima laboral y del estilo de liderazgo en la organización es la misma que para los dos casos anteriores. En el caso del Departamento de las Técnicas el clima laboral también es aceptable y las dificultades se centran en la comunicación interpersonal. El estilo de liderazgo es participativo.

Necesidad de información #43 (1.3.3). **Tema vinculado con la comunicación interpersonal.**

- No tiene asignada PC para su uso personal. El Departamento cuenta con 3 PC para los profesores y ella puede utilizarlas.

- El directivo es Ingeniero Mecánico. Preparación Gerencial: Postgrados de Calidad, Auditoría de la Calidad, DIP, Contabilidad y Finanzas, Perfeccionamiento Empresarial, Dirección Estratégica, Estrategia en Empresas Turísticas, Mk y Negociación, Mk Turístico y Comunicación. Preparación Técnica: Metodología de la Investigación.

- Asesorías: Sistema de Calidad (Hotel Colón), Sistema HACCP, Estándares de Calidad (Gran Hotel, ITH y Palmares).

- Investigaciones: Sistema de Calidad, Sistema HACCP y Perfil de Competencias del Recepcionista de Hotel con enfoque de procesos.

- Publicaciones: Costo total de Calidad y Perfil de Competencias del Recepcionista de Hotel con enfoque de procesos.

- Ha pasado curso de Idioma Inglés (1er. Nivel). Lo lee y escribe.

- Ha pasado cursos sobre cultura cubana.

- Años como directivo: 6

- Años en el cargo: 6

- Cargos técnicos desempeñados: Tecnólogo Diseñador, Controlador "B" de Calidad, Técnico Gestión de la Reserva.

- Años de experiencia en cargos técnicos: 6

Al aplicarse el cuestionario para la autoevaluación de las habilidades del directivo, las respuestas se comportaron de la siguiente forma:

El directivo respondió SIEMPRE en los indicadores (2.3.2), (2.4.1), (2.5.2) y (2.5.3) y (2.6.3), (2.7.2), (2.7.3), (2.7.4), (2.8.1), (2.8.2), (2.9.1), (2.9.3), (2.10.2), (2.10.3), (2.12.1), (2.12.2), (2.12.3), (2.12.4), (2.14.1), (2.14.2) y (2.14.3).

Respondió CON FRECUENCIA en los indicadores (2.3.1), (1.3.1), (2.3.3), (2.3.4), (2.4.2), (2.5.1), (2.6.1), (2.7.1), (2.7.5), (2.7.7), (2.9.2), (2.10.1), (2.13.1), (2.13.2) y (2.13.3).

- Sus intereses de información vinculados con el desarrollo de su actividad son:

Necesidad de información #44 (1.15.1). **Tema vinculado con manuales y procedimientos establecidos por las diferentes cadenas y sucursales del territorio, específicamente las últimas modificaciones a estándares de calidad en los servicios de las áreas hoteleras.**

- Sus intereses de información vinculados con su desarrollo personal como directivo son:

Necesidad de información #45 (1.15.2). Tema vinculado con el papel del líder en entidades educativas de excelencia.

Los resultados obtenidos reflejan la factibilidad del procedimiento y la utilidad de su aplicación en el estudio de las necesidades informativas de los directivos de la EHTC “Hermanos Gómez”, a fin de conocer aquellos aspectos de su gestión que deben ser atendidos prioritariamente por la actividad informativa.

CONCLUSIONES

1. El estudio realizado permitió diseñar, aplicar, valorar y proponer un procedimiento para determinar las necesidades informativas de los directivos de la EHTC, que incluye dieciocho dimensiones, cada una con sus correspondientes indicadores; partiendo de las características de la actividad y los caracteres sociopsicológico-culturales de los directivos.
2. La investigación teórica permitió ofrecer una nueva visión para el estudio de las necesidades informativas de los directivos, basada en los enfoques actuales de gestión empresarial y de gestión de información.
3. Se pudo constatar la pertinencia y aplicabilidad de **AMIGA** como marco metodológico integrador del procedimiento para determinar las necesidades informativas de los directivos de la EHTC “Hermanos Gómez”.
4. Los resultados obtenidos con el empleo de los instrumentos metodológicos seleccionados, permitieron demostrar la factibilidad práctica del procedimiento.
5. A lo largo de la investigación se describen variables, indicadores, fuentes documentales y no documentales, técnicas, instrumentos y registros, que pueden y deben ser utilizados sistemáticamente para la actualización permanente de las necesidades de información de los directivos (generalizable en buena medida a otras categorías de usuarios en la medida de la experiencia y los recursos).

RECOMENDACIONES

1. Diseñar servicios personalizados de aseguramiento informativo para los Jefes de los Departamentos de Gestión, Idiomas y las Técnicas, en base a las necesidades determinadas.
2. Extender el estudio de las necesidades informativas de los directivos de la EHTC al segmento de la Alta Dirección, considerado el segundo segmento priorizado en la jerarquización.
3. Desarrollar investigaciones futuras que permitan estudiar las necesidades informativas de otros segmentos de usuarios, en base a las características de la actividad que realicen y a sus caracteres sociopsicológico-culturales.
4. Dar a conocer a la dirección de la EHTC los resultados de la presente investigación, a fin de que sean considerados en el diseño de la planeación estratégica de la organización.
5. Utilizar el procedimiento para determinar las necesidades informativas de los directivos como herramienta de trabajo del CEDITUR.
6. Trasladar la presente experiencia de determinación de necesidades informativas de directivos a otras entidades que gestionen la información, el conocimiento y el aprendizaje.

BIBLIOGRAFIA.

- Angulo Marcial, N. (1996). *Información: una nueva propuesta conceptual*. Revista Ciencias de la Información, 27(4):190-195.
- Barrios, N. (s.f). *La gestión de información y sus recursos*. Revista Bibliotecas, Edición especial 2001-2003, p. 88-109.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Cardona, Pablo y Chinchilla, M. (1999). *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*. Harvard Deusto Business Review, (89) abril/mayo, p. 10-19.
- Codina, A. (2001). *10 Habilidades directivas ¿por qué? ¿para qué? ¿cómo?*
Disponible en
http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/10_habilidades_directivas.doc
- Consejo de Ministros (1998). *Decreto Ley 187: Bases generales del Perfeccionamiento Empresarial*. La Habana: s.n.
- Cubeiro, J. C., Fernández, G. (1998). Competencias 4.0. *Capital Humano* (111), Mayo, p. 48.
- Corominas, J. (1995). *Breve Diccionario etimológico de la Lengua Castellana* (2da ed.). Madrid: Editorial Gredos.
- Colectivo de Autores (2004). *Principios de Gestión: selección de Lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Consejo de Estado (2007). *Decreto Ley No. 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*. Ciudad de La Habana. Disponible en
<http://www.pppcfgos.co.cu/documentacion/perfeccionamiento/decreto252.pdf>
- Cornella, A. (1994). *Los recursos de información, ventaja competitiva de las empresas*. Madrid: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Cornella, A. (2000). *Infonomia.com: la empresa es información*. Barcelona: Ediciones Deusto.

- Cuesta, A. (2001). *Gestión de Competencias*. La Habana: Editorial Academia.
- Chiavenato, A. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Editorial McGraw-Hill.
- De Heredia, R. (1985). *Dirección Integrada de Proyecto - DIP – “Project Management”* (2da. ed.). Madrid: Alianza Editorial.
- Dueñas, A. (2006). *El sector de la información como sector económico*. En Alling, C. (Ed.). *Principios de Gestión: selección de lecturas* (p. 41-67). La Habana: Editorial Félix Varela.
- Colectivo de Autores (1990). *Enfoques y Métodos de capacitación a dirigentes*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Espasa Calpe (s.f). *Conceptos de gestión*. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos15>
- Fermín, I. (2008). *Gerencia y Gerente*. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos11/geren/geren.shtml>
- Fermín, I., Rubino, N. (1997). *Gerencia y Liderazgo: material Instruccional*. Caracas: UPEL-IPC.
- Fernández Molina, J. C. (1994) Enfoques objetivo y subjetivo del concepto de información. *Revista Española de Documentación Científica*, 17(3), p. 320-331.
- Formatur (2009). *Lineamientos para el desarrollo de Formatu en el período 2010-2015*. Ciudad de La Habana: EAEHT.
- Gárciga, R. J. *Formulación Estratégica, un enfoque para directivos* (3. ed.) Ciudad de La Habana: Editorial Félix Varela.
- González Teruel, A. (2005) *Los estudios de necesidades y usos de la información: fundamentos y perspectivas actuales*. Madrid: Editorial Trea, S.L.
- Goñi Camejo, I. (2000). Algunas reflexiones sobre el concepto de información y sus implicaciones para el desarrollo de las ciencias de la información. *Revista ACIMED* 8(3) sep.-dic.
- Herranz Satoca, A., De la Vega, R. (1999). Las competencias: pasado y presente. *Revista Capital Humano* (122), junio, p. 58.

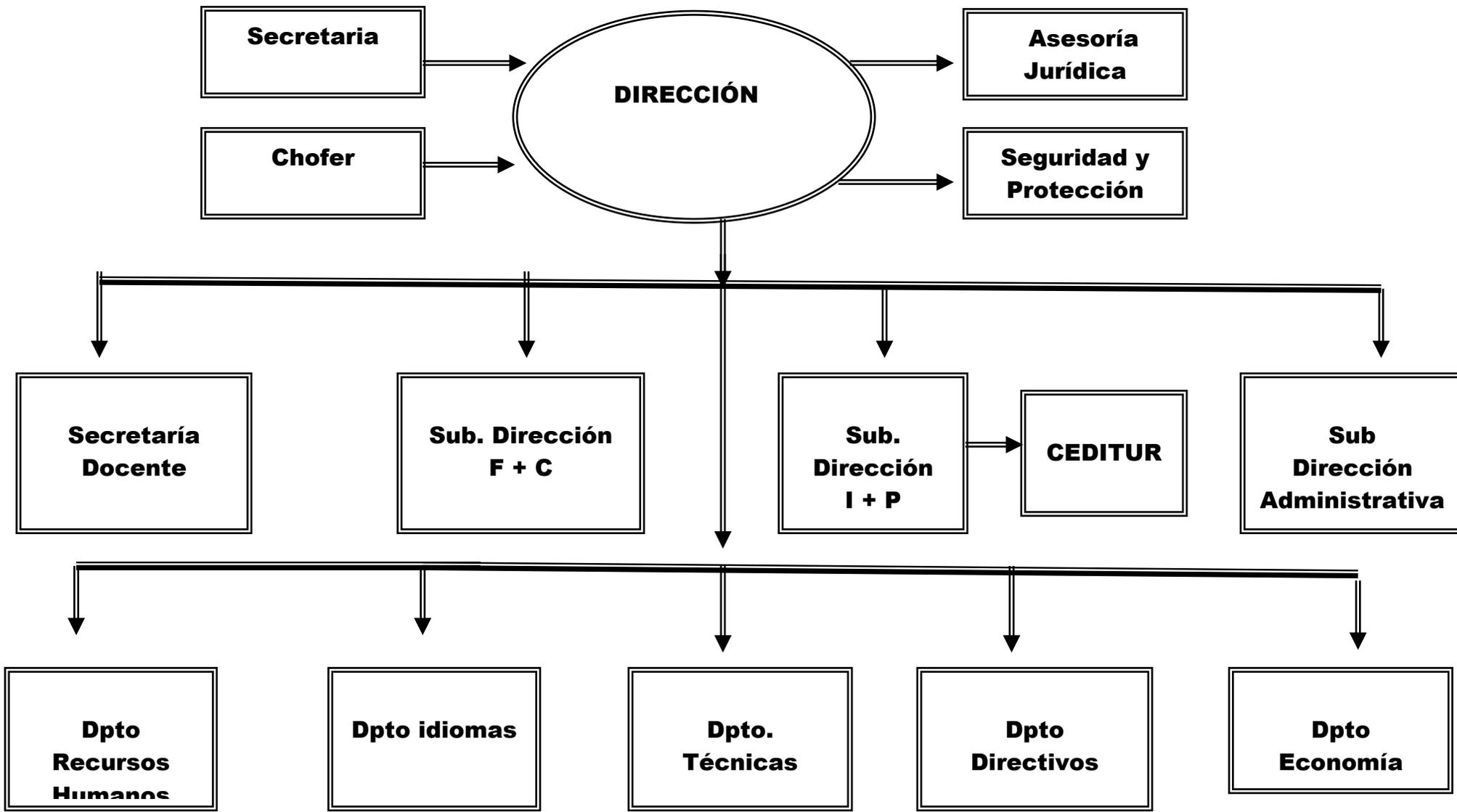
- Iramain, J. L. (2000). Una historia del concepto "información": de la causa formal al dato. *Revista Comunicación y Sociedad*. 13(1), p. 91-114.
- Grupo de Capacitación FORMATUR (s.f). *La capacitación basada en competencias laborales: la capacitación en el puesto de trabajo: materiales de estudio*.
- Levy- Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- López Yepes, J. (2004). *Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Documentación*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- Marín Milanés, F. (2006). Repensando la figura del usuario de la información. *Revista ACIMED* 14(5). Disponible en http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_5_06/aci20506.htm.
- Marín Milanés, F., Torres Velázquez, A. (2005). La Información en la Ciencia de la Información: tras las huellas de un concepto. *Revista ACIMED* 13(5). Disponible en http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_5_05/aci09505.htm.
- Moliner, M. (1994). *Diccionario de uso del español*. Madrid: Editorial Gredos.
- Mendoza Núñez, A. (1982). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. México: Editorial Trillas S.A.
- Medrano, I. (2002). *La Comunicación Interna en la EHT "Hermanos Gómez" de Camagüey* (Documento Inédito). Tesina Diplomado Básico de Comunicación y Relaciones Públicas de la EAEHT. Ciudad de La Habana: EAEHT.
- Menguzzato, M., Renau, J. J. (1989). *La Dirección Estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Núñez Paula, I. A. (2002). *Enfoque Teórico- Metodológico para la Determinación Dinámica de las Necesidades que deben atender los sistemas de Información en las organizaciones o comunidades*. Tesis de doctorado no publicada. Universidad de la Habana: Facultad de Comunicación.
- Núñez Paula, I. (s.f). *¿Por qué requerimos una metodología para el estudio de las necesidades de formación e información en las organizaciones y comunidades?:*

- Primer Congreso Universitario de Ciencias de la Documentación. Universidad de la Habana: s.n.
- Núñez Paula, I. A. (2004) Las necesidades de información y formación: perspectivas socio-psicológica e informacional. *Revista ACIMED* 12(5). Disponible en http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_5_04/aci04504.htm
- Odiorne, G. (1995). *Administración por Objetivos: nuevo sistema para la dirección*. México D. F: Editorial Limusa.
- Oficina Nacional de Normalización (2007). *Norma Cubana 3002:2007: Sistema Integrado de Capital Humano*.
- Pedroso, I. García, M., García, Y. (2008). *Trabajo Final: módulo Gestión de la Comunicación y Aprendizaje Organizacional*. Ciudad de La Habana: Fac. Comunicación, Universidad de La Habana.
- Pimentel Jiménez, O. (2010, enero 23). Siembra y ordeño en el 2010. *Periódico Adelante*, p. 3
- Ponjuán, G. (1998). *Gestión de Información en las organizaciones: Principios, Conceptos y Aplicaciones*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Colectivo de Autores (2004). *Principios de Gestión: Selección de Lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Dirección de RR.HH MINBAS (2001). *Procedimientos para la determinación de las necesidades de capacitación y la elaboración del plan integral*. Camagüey: [s.n]
- Ramos Simón, L. F. (2003). *Introducción a la administración de información*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Rementería, A. (s.f). *Veamos ahora el concepto de gestión*. Disponible en <http://lauca.usach.cl/~aremente/tema2.htm>
- Restrepo, G. (2008). *El concepto y alcance de la Gestión Tecnológica*. Disponible en http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html
- Reyes Ponce, A. (1990). *Administración por Objetivos*. México D.F: Limusa.
- Rojas Benítez, J. L., Delgado Torres, D. (2003). *Usuarios de la información: selección de lecturas*. Ciudad de La Habana: Editorial Félix Varela.

- Sánchez de Dios, L., Valldeperes, P. (1998). Metodología de evaluación de competencias directivas. *Capital Humano* (110), Abril.
- Sánchez Reyes, C. (1992). *Redacción Comercial*. Río Piedras: Editorial de la Universidad de Puerto Rico.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Editorial Granica.
- Sokol, N., Linares Columbié, R. (2008). *Inserción de los métodos matemáticos en el estudio del concepto de información*. Disponible en http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_5_06/aci08506.htm (2008)
- Spencer, Lyle M., Spencer, Signe M. (1993) *Competence at work, models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stoner, J. (1990). *Administración II*. México D. F: [s.n]
59. Timmerman, F. W. (2000). *Cómo ganar el desafío de la información*. Barcelona: Ediciones Deusto.
60. UNESCO (2008). *Estrategia a Plazo Medio para 2008–2013*. Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001499/149999s.pdf>
61. Vega Almeida, R. L. (s.f). *La objetividad y la subjetividad en el desarrollo de la ciencia de la información*. Disponible en <http://eprints.rclis.org/4543/1/aci04305.pdf>
62. Vizcaya Alonso, D. (1997). Lenguaje e información. *Revista Ciencias de la Información* 28(2), p. 109-17.

ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO HERMANOS GÓMEZ.



Anexo 2

Requisitos vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

a) Requisitos de la Norma NC 3001:2007, vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

4.12.1 La organización deberá obtener las evidencias de que los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, poseen las competencias requeridas para ejercer sus funciones, mediante los documentos formales que acrediten haberlas adquirido a través de diferentes acciones de capacitación, así como las evaluaciones de su desempeño en el trabajo vinculado con esta actividad.

4.12.2 Deberán demostrar que poseen las competencias requeridas relacionadas con:

- a)** Planificación del trabajo y los recursos humanos, materiales y financieros.
- b)** Selección del personal.
- c)** Gestión total de calidad.
- d)** Organización del trabajo.
- e)** Formación y desarrollo de capital humano.
- f)** Motivación.
- g)** Liderazgo.
- h)** Relaciones interpersonales.
- i)** Negociación y solución de conflictos.
- j)** Trabajo en equipo.
- k)** Comunicación institucional.
- l)** Dirección por objetivos y valores.
- m)** Seguridad y salud en el trabajo y ergonomía.

4.12.3 Deberán conocer y dominar de la organización los aspectos siguientes:

- a)** Objeto social, misión, visión y valores.
- b)** Estrategias y objetivos.
- c)** Estructura organizativa, funciones y cargos utilizados en las diferentes áreas.
- d)** Proceso productivo o de servicios que desarrolla.
- e)** Principales indicadores técnicos-económicos que caracterizan la actividad productiva o de servicios, así como su comportamiento.

Anexo 3

Diez habilidades directivas.

(Codina, 2001).

- 1- Dirección o enfoque estratégico.
- 2- Comunicaciones interpersonales.
- 3- Estrategias y técnicas de negociación.
- 4- Manejo de conflictos.
- 5- Trabajo en equipo.
- 6- Liderazgo y motivación.
- 7- Diagnóstico de problemas y toma de decisiones.
- 8- Administración del tiempo y delegación.
- 9- Reuniones productivas.
- 10- Gerencia del cambio.

Anexo 4. Propuesta Competencias Reserva Joven

Competencias		Dimensiones	Indicadores
HUMANAS	Comunicación	Empatía	Sensibilidad humana
			Ayudar a otros a desarrollarse
			Conciencia grupal
			Aprovechar la diversidad
		Saber escuchar	
	Persuasión		
	Capacidad para las Relaciones Interpersonales	Colaboración y cooperación	
		Trabajo en equipo	
		Motivación de otros	
		Sinceridad	
		Autenticidad	
	Equidad, sentido justicia		
	Desarrollo personal	Autoconocimiento	Autoconciencia
			Autoevaluación
			Autoconfianza
		Autorregulación	Autocontrol
Honestidad, integridad			
Responsabilidad			
Adaptabilidad			
Innovación			
Motivación de logro	Compromiso		
	Iniciativa		
	Optimismo		
Capacidades intelectuales		Análisis-síntesis	
		Abstracción	
GERENCIALES	Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización • Mando • Control 	Capacidad anticipación
			Pensamiento sistémico
			Organizado
			Distribución atención
			Saber jerarquizar
			Gestión itinerante
			Sistematicidad
			Manejo de conflictos
			Ejemplo
			Toma de decisiones
			Exigencia
			Orientación a resultados
			Consistencia
			Compromiso con la revolución
Laboriosidad			
TECNICAS	Conocimiento del sistema	Actividad hotelera	
		Actividad extrahotelera	
		Deontología Turística	
	Tecnologías de gestión	Estrategia	
		Marketing	
		GRH	
		Calidad	
		G. Económico financiera	
	Herramientas	Informática	
		Lenguas Extranjeras	
Legislación aplicada			

		Comunicación escrita	
		Presentación oral	

Anexo 5

Competencias organizacionales claves de la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez” de Camagüey (Landa, 2009):

- 1. Desarrollo de personas.*
- 2. Creatividad e innovación.*
- 3. Conocimiento del entorno.*
- 4. Excelencia profesional.*
- 5. Cultura de servicio.*

Anexo 6. Criterio de Expertos I.

Usted ha sido seleccionado como experto de nuestra investigación sobre el estudio de las necesidades informativas de los directivos. Por ese motivo solicitamos su ayuda para identificar los principales indicadores que nos permitirían determinar esas necesidades.

Nosotros conceptualizamos las necesidades de información como las carencias, requerimientos e intereses de información que puede presentar un usuario, en un momento dado, determinadas por:

- Las características de la actividad que realiza (contenido semántico, estructura y condiciones peculiares).
- Las características sociopsicológico-culturales del individuo.

Seguidamente se relacionan dieciocho dimensiones en que se manifiestan las necesidades informativas de los directivos; tanto desde la perspectiva del sistema, como desde la perspectiva del usuario. Tres están vinculadas con las características de la actividad y quince con las características sociopsicológico-culturales del directivo. Para todas se han identificado sus correspondientes indicadores. Le solicitamos que, en este contacto inicial, valore cada uno de los indicadores propuestos, marque los que considere deben permanecer, cambie de dimensión los que crea no se ubican en la adecuada e incluya los que entienda deben agregarse. Al final le adjuntamos las definiciones operacionales correspondientes a cada dimensión.

Por su valiosa ayuda le expresamos de antemano nuestro agradecimiento.

Determinante de la Necesidad Informativa “Características de la Actividad”.

Dimensión Contenido Semántico de la Actividad.

Indicadores:

___ Conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización y el área que dirige.

___ Conocimiento de las funciones y contenido de trabajo del cargo.

___ Precisión de la temática central y subtemáticas de las actividades del área

___

___

Dimensión Estructura y Requerimientos de la actividad.

Indicadores:

___ Conocimiento de los procesos que integran la actividad.

___ Conocimiento de los requerimientos del cargo.

___ Identificación de los canales y formas de comunicación del área.

___ Identificación de los flujos de información del área.

___ Precisión de los tipos de informes que se requieren.

___

___

Dimensión Condiciones Peculiares en que se realiza la Actividad.

Indicadores.

___ Precisión de la tecnología disponible para el trabajo.

___ Identificación de las debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades y factores críticos del éxito del área.

___ Identificación de los factores y contingencias que afectan el cumplimiento de los objetivos del área.

___ Caracterización del estilo de liderazgo en la organización.

___ Caracterización del clima laboral existente.

___

___

Determinante de la Necesidad Informativa “Características Sociopsicológico-Culturales del Directivo”.

Dimensión Conocimientos Gerenciales y Técnicos vinculados con la Actividad.

Indicadores:

___ Preparación gerencial y técnica.

___ Cursos recibidos para el uso de la información y la informática.

___ Idiomas estudiados, requeridos por la actividad.

___ Conocimientos sobre cultura cubana y camagüeyana.

___ Asesorías, investigaciones y publicaciones gerenciales y técnicas.

___ Máxima categoría científica obtenida.

___
___

Dimensión Experiencia Gerencial y Técnica vinculada con la Actividad.

Indicadores:

___ Años como directivo.

___ Años en el cargo.

___ Logros a lo largo de toda su trayectoria gerencial.

___ Cargos técnicos desempeñados, vinculados con la actividad.

___ Años de experiencia en esos cargos técnicos.

___
___

Dimensión gestión del cambio y enfoque estratégico..

Indicadores:

___ Conoce los principales actores y tendencias del entorno, anticipándose y respondiendo positivamente a sus variaciones.

___ Conduce y promueve el cambio, haciendo que otros lo apoyen.

___ Identifica los modelos y procesos que puedan contribuir a la mayor efectividad en la implementación del cambio.

___ Participa en los procesos de planeación y ejecución de la estrategia de la organización.

___
___

Dimensión organización y delegación.

Indicadores:

___ Define las tareas, sus propósitos y establece las prioridades.

___ Asigna las tareas y coordina las acciones entre todos los implicados.

___ Valora los resultados del trabajo.

_____-.....
_____-.....

Dimensión toma de decisiones

Indicadores:

- ____ Diagnostica los problemas e identifica sus causas principales.
- ____ Genera las alternativas de solución más adecuadas.
- ____ Colegia con los subordinados, elige la más conveniente y se compromete con ella.
- ____ Elabora los planes de implementación de la decisión, control y evaluación de los resultados.
- _____-.....
- _____-.....

Dimensión motivación y liderazgo de equipos de trabajo.

Indicadores:

- ____ Identifica y aprovecha los factores que más motivan a los subordinados.
- ____ Establece la línea a seguir y la dirección de las tareas.
- ____ Establece reglas claras de comportamiento: disciplina laboral, participación en las actividades, actitudes constructivas, etc.
- ____ Garantiza un clima de colaboración y apoyo mutuo para el cumplimiento de las tareas.
- _____-.....
- _____-.....

Dimensión Comunicación Interpersonal y manejo de conflictos.

Indicadores:

- ____ Escucha activamente, mostrando empatía y comprensión.
- ____ Persuade con diplomacia y autocontrol.
- Atiende y gestiona las quejas.
- ____ Se retroalimenta.
- ____ Interactúa con una o más personas eficazmente, llegando a acuerdos comunicativos.
- ____ Redacta informes de manera clara y precisa.
- ____ Es aceptado como facilitador y mediador de conflictos.

____ - - - - -
____ - - - - -

Dimensión creatividad e innovación

Indicadores:

____ Busca y propone alternativas nuevas y más eficaces para solucionar problemas y mejorar el trabajo de la organización.

____ Asume riesgos y concreta sus ideas en acciones.

____ - - - - -
____ - - - - -

Dimensión control.

Indicadores:

____ Supervisa el cumplimiento de lo planificado, corrigiendo las desviaciones.

____ Controla el cumplimiento de regulaciones y normas legales.

____ Evalúa eficazmente el desempeño de los subordinados en el trabajo.

____ - - - - -

Dimensión desarrollo de personas y autodesarrollo

Indicadores:

____ Valora, reconoce y desarrolla el potencial propio y de las personas, proponiendo vías de superación para sus trabajadores y para sí mismo.

____ Muestra una actitud permanente de aprendizaje y espíritu investigativo, promoviendo una actitud similar en los otros.

____ Muestra conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito.

____ - - - - -
____ - - - - -

Dimensión manejo de lenguas extranjeras

Indicadores:

____ Lee, escribe y se comunica en los idiomas estudiados, requeridos por la actividad.

____ - - - - -
____ - - - - -

Dimensión uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación

Indicadores:

- ___ Maneja el correo electrónico y el chat corporativo.
- ___ Navega por Internet y utiliza sus motores de búsqueda.
- ___ Opera el Windows y los software necesarios para la actividad.
- ___ Accede a los diferentes sitios web del centro.

___
___

Dimensión disposición para la búsqueda, transmisión y compartimentación de información

Indicadores:

- ___ Busca información documental y virtual para la toma de decisiones y su desarrollo personal.
- ___ Disemina sistemáticamente la información obtenida a todos los miembros, grupos o áreas interesados.
- ___ Colabora con el flujo constante y actualizado de información dentro de la organización, a través de las plataformas existentes.

___
___

Dimensión actitudes ético-morales

Indicadores:

- ___ Actúa como máximo exponente de las normas éticas establecidas.
- ___ Constituye un celoso guardián de los bienes de la organización.
- ___ Cumple con todos los compromisos y tareas que se le asignan.
- ___ Muestra un proceder coherente entre actuación y forma de pensar.
- ___ Cuida y fomenta el prestigio y la buena imagen de la organización.

___
___

Dimensión Intereses de Información del Directivo.

Indicadores:

___ Intereses de información vinculados con el desarrollo de la actividad.

___ Intereses de información vinculados con su desarrollo personal como directivo.

___ -----
___ -----

Definiciones operacionales:

1. **Dimensión Contenido semántico de la Actividad.**

Es la definición del tema, concepto o significado de aquello en lo cual consiste la actividad.

2. **Dimensión estructura y requerimientos de la actividad.**

Expresa la manera en que se ordenan o interrelacionan los elementos de la actividad; así como los requerimientos para el desempeño de la misma.

3. **Dimensión Condiciones Peculiares en que se realiza la actividad.**

Son las circunstancias particulares en que se desarrolla la actividad, los elementos o situaciones de la organización que tipifican el momento de su realización.

4. **Dimensión conocimientos gerenciales y técnicos vinculados con la actividad.**

Representa el conjunto de nociones e ideas, adquiridos mediante procesos académicos o de autopreparación, que conforman la *sabiduría* del directivo en el desempeño de sus funciones; tanto los vinculados con la teoría y la ciencia de la administración, como los correspondientes a los contenidos técnicos del área.

5. **Dimensión experiencia gerencial y técnica vinculada con la actividad.**

Representa el grado de *sabiduría* alcanzado por el directivo a través de experiencias vivenciales prácticas en la actividad de dirección o en el desempeño de los contenidos técnicos del área que dirige.

6. **Dimensión gestión del cambio y enfoque estratégico.**

Es la orientación del directivo hacia el análisis de los estados actual y futuro de la organización y su entorno, su habilidad para planear e implementar el proceso de cambio y la estrategia de la organización.

7. **Dimensión organización y delegación.**

Capacidad del directivo para establecer, distribuir y coordinar un orden apropiado de actuación en la toma de decisiones y ejecución de tareas.

8. **Dimensión toma de decisiones.**

Capacidad del directivo para tomar decisiones eficaces, desde la deliberación inicial, hasta la puesta en práctica.

9. **Dimensión motivación y liderazgo de equipos de trabajo.**

Habilidad del directivo para incentivar y conducir a los miembros del equipo hacia el logro de los objetivos.

10. **Dimensión comunicación interpersonal y manejo de conflictos.**

Habilidad del directivo para interactuar con una o más personas eficazmente, generando un buen impacto personal y facilitando la solución de conflictos.

11. **Dimensión creatividad e innovación.**

Habilidad del directivo para buscar, proponer y concretar en acciones ideas, métodos novedosos y alternativas de solución de problemas.

12. **Dimensión desarrollo de personas y autodesarrollo.**

Capacidad del directivo para promover el crecimiento y el mejoramiento propio y de las personas, propiciando que todos tengan acceso a diferentes vías de superación.

13. **Dimensión control.**

Capacidad del directivo para supervisar el cumplimiento de lo planificado y aplicar los procedimientos establecidos para la regulación de procesos y políticas.

14. **Dimensión manejo de lenguas extranjeras.**

Habilidad del directivo para leer, escribir y comunicarse en los idiomas estudiados, requeridos por la actividad.

15. **Dimensión uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación.**

Habilidad del directivo para emplear en su trabajo los equipos y programas de información y comunicación disponibles en el centro.

16. **Dimensión disposición para la búsqueda, transmisión y compartimentación de información.**

Es la inclinación del directivo hacia la ejecución de los procesos de búsqueda, transmisión y compartimentación de información.

17. **Dimensión actitudes ético-morales.**

Actitudes representativas de los valores integridad, responsabilidad, honestidad, compromiso y sentido de pertenencia.

18. **Dimensión Intereses de Información del directivo.**

Expresión verbal de una necesidad de información por parte del directivo, la manifestación de un comportamiento de búsqueda y curiosidad de información.

Anexo 7. Indicadores marcados por expertos

Dimensiones	Indicadores	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
1. 1. Contenido semántico de la actividad	1.1.1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	1.1.2	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x
	1.1.3		x	x	x	x	x		x	x	x	x
1. 2. Estructura y requerimientos de la actividad	1.2.1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	1.2.2	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x
	1.2.3	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
	1.2.4		x	x	x		x		x	x	x	x
	1.2.5		x	x	x		x		x	x		x
1. 3. Condiciones peculiares en que se realiza la actividad	1.3.1	x	x	x	x		x		x	x	x	x
	1.3.2	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
	1.3.3	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
	1.3.4	x	x	x	x		x	x	x	x		x
	1.3.5	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x
2.1. Conocimientos gerenciales y técnicos vinculados con la actividad	2.1.1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2.1.2	x	x	x	x		x	x	x	x		x
	2.1.3	x	x	x	x		x	x	x	x		x
	2.1.4	x		x	x	x	x	x	x	x		x
	2.1.5	x		x	x	x	x		x	x		x
	2.1.6	x		x	x	x	x		x	x	x	x
2.2. Experiencia gerencial y técnica vinculada con la actividad	2.2.1	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2.2.2	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2.2.3	x		x	x		x			x	x	
	2.2.4	x		x	x		x	x	x	x		x
	2.2.5	x		x	x	x	x	x	x	x		x
2.3. Gestión del cambio y enfoque estratégico	2.3.1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2.3.2	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x
	2.3.3	x		x	x	x	x	x	x	x		x
	2.3.4	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
2.4. Organización y delegación	2.4.1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2.4.2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2.4.3			x	x	x			x	x		x
2.5. Toma de decisiones	2.5.1	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
	2.5.2	x	x		x		x	x	x			x
	2.5.3	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
	2.5.4	x	x		x	x	x	x	x		x	x
2.6. Motivación y liderazgo de equipos de trabajo	2.6.1		x	x	x	x	x	x	x	x		x
	2.6.2			x	x	x	x	x	x			x
	2.6.3		x	x	x		x	x		x	x	x
	2.6.4		x	x	x	x	x	x		x	x	x
2.7. Comunicación interpersonal y manejo de	2.7.1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2.7.2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	2.7.3		x	x	x		x	x	x	x	x	x

conflictos	2.7.4	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2.7.5	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2.7.6	x	x	x	x		x	x	x	x		x
	2.7.7	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2.8. Creatividad e innovación	2.8.1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2.8.2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2.9. Control	2.9.1	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
	2.9.2	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x
	2.9.3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2.10. Desarrollo de personas y autodesarrollo	2.10.1	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x
	2.10.2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2.10.3	x	x	x	x	x	x	x	x			x
2.11. Manejo de lenguas extranjeras	2.11.1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2.12. Uso de las TICs.	2.12.1	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x
	2.12.2	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x
	2.12.3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2.12.4	x	x	x	x		x	x	x	x		x
2.13. Disposición búsqueda, transmisión y compartimentación de información	2.13.1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2.13.2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2.13.3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2.14. Actitudes ético-morales	2.14.1			x	x		x	x	x	x	x	x
	2.14.2			x	x		x	x	x	x		x
	2.14.3			x	x		x	x	x	x		x
	2.14.4			x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2.14.5			x	x	x	x	x	x	x	x	x
2.15. Intereses de información	2.15.1	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2.15.2	x		x	x		x	x	x	x		x

Anexo 8. Indicadores con nivel de concordancia

Dimensiones	Indicadores	Cc (%)
1. 1. Contenido semántico de la actividad	1.1.1	100
	1.1.2	90,9
	1.1.3	81,8
1. 2. Estructura y requerimientos de la actividad	1.2.1	100
	1.2.2	90,9
	1.2.3	90,9
	1.2.4	72,7
	1.2.5	63,6
1. 3. Condiciones peculiares en que se realiza la actividad	1.3.1	81,8
	1.3.2	90,9
	1.3.3	90,9
	1.3.4	81,8
	1.3.5	90,9
2. 1. Conocimientos gerenciales y técnicos vinculados con la actividad	2.1.1	100
	2.1.2	81,8
	2.1.3	81,8
	2.1.4	81,8
	2.1.5	72,7
	2.1.6	81,8
2. 2. Experiencia gerencial y técnica vinculada con la actividad	2.2.1	90,9
	2.2.2	90,9
	2.2.3	54,5
	2.2.4	72,7
	2.2.5	81,8
2. 3. Gestión del cambio y enfoque estratégico	2.3.1	100
	2.3.2	90,9
	2.3.3	81,8
	2.3.4	90,9
2. 4. Organización y delegación	2.4.1	100
	2.4.2	100
	2.4.3	54,5
2. 5. Toma de decisiones	2.5.1	90,9
	2.5.2	63,9
	2.5.3	90,9
	2.5.4	81,8
2. 6. Motivación y liderazgo de equipos de trabajo	2.6.1	81,8
	2.6.2	63,9
	2.6.3	72,7
	2.6.4	81,8
2. 7. Comunicación interpersonal y manejo de conflictos	2.7.1	100
	2.7.2	90,9
	2.7.3	81,8

	2.7.4	100
	2.7.5	100
	2.7.6	81,8
	2.7.7	100
2. 8. Creatividad e innovación	2.8.1	100
	2.8.2	100
2. 9. Control	2.9.1	90,9
	2.9.2	90,9
	2.9.3	100
2. 10. Desarrollo de personas y autodesarrollo	2.10.1	90,9
	2.10.2	100
	2.10.3	81,8
2. 11. Manejo de lenguas extranjeras	2.11.1	100
2. 12. Uso de las TICs.	2.12.1	90,9
	2.12.2	90,9
	2.12.3	100
	2.12.4	81,8
2. 13. Disposición búsqueda, transmisión y compartimentación de información	2.13.1	100
	2.13.2	100
	2.13.3	100
2. 14. Actitudes ético-morales	2.14.1	72,7
	2.14.2	63,9
	2.14.3	63,9
	2.14.4	81,8
	2.14.5	81,8
2. 15. Intereses de información	2.15.1	90,9
	2.15.2	72,7

Anexo 9. Criterio de Expertos II

Le pedimos nuevamente su colaboración para definir los principales indicadores que nos permitirán determinar las necesidades informativas de los directivos de nuestra entidad. En la ronda anterior usted identificó los que consideraba pertinentes.

A continuación le mostramos los indicadores depurados, según los resultados de la primera ronda, con el objetivo de que los seleccione, atendiendo al orden de importancia que usted le concede a cada uno dentro de la dimensión en que se ha incluido. Debe enumerarlos tomando el 1 como el valor más importante. Por su valiosa ayuda, una vez más, gracias.

Dimensión Contenido Semántico de la Actividad.

Indicadores:

___ Conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización y el área que dirige.

___ Conocimiento de las funciones del cargo.

___ Precisión de la temática central y subtemáticas de las actividades del área

Dimensión Estructura y Requerimientos de la actividad.

Indicadores:

___ Conocimiento de los procesos que integran la actividad.

___ Conocimiento de los requerimientos del cargo.

___ Identificación de los canales y formas de comunicación del área.

___ Identificación de los flujos de información del área.

Dimensión Condiciones Peculiares en que se realiza la Actividad.

Indicadores.

___ Precisión de la tecnología disponible para el trabajo.

___ Identificación de las debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades y factores críticos del éxito del área.

___ Identificación de los factores y contingencias que afectan el cumplimiento de los objetivos del área.

___ Caracterización del estilo de liderazgo en la organización.

___ Caracterización del clima laboral existente.

Dimensión Conocimientos Gerenciales y Técnicos vinculados con la Actividad.

Indicadores:

___ Preparación gerencial y técnica.

___ Cursos recibidos para el uso de la información y la informática.

___ Idiomas estudiados, requeridos por la actividad.

___ Conocimientos sobre cultura cubana y camagüeyana.

___ Asesorías, investigaciones y publicaciones gerenciales y técnicas.

___ Máxima categoría científica obtenida.

Dimensión Experiencia Gerencial y Técnica vinculada con la Actividad.

Indicadores:

___ Años como directivo.

___ Años en el cargo.

___ Cargos técnicos desempeñados, vinculados con la actividad.

___ Años de experiencia en esos cargos técnicos.

Dimensión gestión del cambio y enfoque estratégico.

Indicadores:

___ Se actualiza sobre los principales actores y tendencias del entorno.

___ Conduce y promueve el cambio, motivando el apoyo de otros.

___ Identifica los modelos y procesos de mayor efectividad en la implementación del cambio.

___ Participa en los procesos de planeación y ejecución de la estrategia de la organización y el área que dirige.

Dimensión organización y delegación.

Indicadores:

___ Define las tareas, sus propósitos y establece las prioridades.

___ Asigna las tareas y coordina las acciones entre todos los implicados.

Dimensión toma de decisiones

Indicadores:

- Diagnostica los problemas e identifica sus causas principales.
- Colegia con los subordinados la alternativa de solución más conveniente y se compromete con ella.
- Elabora los planes de implementación de la decisión, control y evaluación de los resultados.

Dimensión conducción de equipos de trabajo.

Indicadores:

- Se preocupa por conocer y aprovechar los factores de motivación en los subordinados.
- Establece reglas claras de comportamiento: disciplina laboral, participación en las actividades, actitudes constructivas, etc.
- Propicia un clima de colaboración y apoyo mutuo para el cumplimiento de las tareas.

Dimensión Comunicación Interpersonal y manejo de conflictos.

Indicadores:

- Escucha activamente, mostrando empatía y comprensión.
- Es persuasivo.
- Atiende y gestiona las quejas.
- Se retroalimenta.
- Interactúa con una o más personas eficazmente, llegando a acuerdos comunicativos.
- Redacta informes de manera clara y precisa.
- Es aceptado como facilitador y mediador de conflictos.

Dimensión creatividad e innovación

Indicadores:

- Busca y propone alternativas nuevas y más eficaces para mejorar el trabajo de la organización.
- Asume riesgos y concreta sus ideas en acciones.

Dimensión control.

Indicadores:

- Supervisa el cumplimiento de lo planificado, corrigiendo las desviaciones.
- Controla el cumplimiento de regulaciones y normas legales vigentes.

___ Evalúa eficazmente el desempeño de los subordinados en el trabajo.

Dimensión desarrollo de personas y autodesarrollo

Indicadores:

___ Reconoce y desarrolla el potencial propio y de las personas, proponiendo vías de superación para sus trabajadores y para sí mismo.

___ Muestra una actitud de aprendizaje y espíritu investigativo.

___ Se orienta hacia el desarrollo de carrera y el éxito.

Dimensión uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación

Indicadores:

___ Utiliza el correo electrónico y el chat corporativo.

___ Navega por Internet y emplea sus motores de búsqueda.

___ Opera el Windows y los software necesarios para la actividad.

___ Accede a los diferentes sitios web del centro.

Dimensión disposición para la búsqueda, transmisión y compartimentación de información

Indicadores:

___ Busca información documental y virtual para la toma de decisiones

___ Disemina la información obtenida a todos los miembros, grupos o áreas interesados.

___ Colabora con el flujo constante y actualizado de información dentro de la organización, a través de las plataformas existentes.

Dimensión actitudes ético-morales

Indicadores:

___ Actúa como máximo exponente de las normas éticas establecidas.

___ Muestra un proceder coherente entre actuación y forma de pensar.

___ Cuida y fomenta el prestigio y la buena imagen de la organización.

Dimensión Intereses de Información del Directivo.

Indicadores:

____ Identificación de los intereses de información vinculados con el desarrollo de la actividad.

____ Identificación de los intereses de información vinculados con su desarrollo personal como directivo.

Anexo 10. CUESTIONARIO

Estimado directivo:

Usted ha sido seleccionado dentro del segmento priorizado para el estudio de sus necesidades informativas, por el impacto del área que dirige en el perfeccionamiento del trabajo de las empresas turísticas en el territorio. Nuestro objetivo es que autoevalúe algunas de sus habilidades directivas. A continuación le presentamos una serie de enunciados que le pedimos responda con absoluta sinceridad, marcando con una x según lo considere. Este cuestionario es enteramente confidencial y su resultado tendrá gran utilidad para el diseño de una estrategia de aseguramiento informativo a la medida de sus necesidades. Muchas gracias.

1. Se actualiza sobre los principales actores y tendencias del entorno

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___.

2. Participa en los procesos de planeación y ejecución de la estrategia de la organización y el área que dirige

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___.

3. Identifica las debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades y factores críticos de éxito en el trabajo de su área

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___.

4. Conduce y promueve el cambio, motivando el apoyo de otros.

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___.

5. Los modelos que ha aplicado en la implementación de los cambios en el centro han sido eficaces

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___.

6. Define las tareas, sus propósitos y establece las prioridades

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___.

7. Asigna las tareas y coordina las acciones entre todos los implicados

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___.

8. Diagnostica los problemas e identifica sus causas principales

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___.

9. Colegia con los subordinados la alternativa de solución más conveniente y se compromete con ella

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___.

10. Elabora los planes de implementación de la decisión, control y evaluación de sus resultados

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___.

11. Se preocupa por conocer y aprovechar los factores de motivación en los subordinados

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___ .

12. Establece reglas claras de comportamiento: disciplina laboral, participación en las actividades y mantenimiento de actitudes constructivas

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___ .

13. Propicia un clima de colaboración y apoyo mutuo para el cumplimiento de las tareas

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___ .

14. Escucha activamente, mostrando empatía y comprensión

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___ .

15. Es persuasivo

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___ .

16. Atiende y gestiona las quejas

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___ .

17. Se retroalimenta

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___ .

18. Interactúa con una o más personas eficazmente, logrando acuerdos comunicativos

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___ .

19. Es aceptado como facilitador y mediador de conflictos

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___ .

20. Busca y propone alternativas nuevas y más eficaces para mejorar el trabajo de la organización

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___ .

21. Asume riesgos y concreta sus ideas en acciones

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___ .

22. Supervisa el cumplimiento de lo planificado, corrigiendo las desviaciones

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___ .

23. Controla el cumplimiento de las regulaciones y normas legales vigentes

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___ .

24. Evalúa eficazmente el desempeño de los subordinados en el trabajo

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___ .

25. Reconoce y desarrolla el potencial propio y de las personas, proponiendo vías de superación para sus trabajadores y para sí mismo

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___ .

26. Muestra una actitud de aprendizaje y espíritu investigativo

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___.

27. Se orienta hacia el desarrollo de carrera y el éxito

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___.

28. Utiliza el correo electrónico y el chat corporativo

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___.

29. Navega por Internet y emplea sus motores de búsqueda

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___.

30. Opera el Windows y los softwares necesarios para la actividad

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___.

31. Accede a los diferentes sitios Web del centro

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___.

32. Busca información documental y virtual para la toma de decisiones

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___.

33. Disemina la información a todos los miembros, grupos o áreas interesadas

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___.

34. Colabora con el flujo constante y actualizado de información dentro de la organización, a través de las plataformas existentes

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___.

35. Actúa como máximo exponente de las normas éticas establecidas

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___.

36. Muestra un proceder coherente entre actuación y forma de pensar

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___.

37. Cuida y fomenta el prestigio y la buena imagen de la organización

Siempre ___ Con frecuencia ___ A veces ___ Nunca ___.

38. Los factores y/o contingencias que afectan el cumplimiento de los objetivos de su área son:

39. Sus intereses de información vinculados con el desarrollo de su actividad son:

40. Sus intereses de información vinculados con su desarrollo personal como directivo son:

Anexo 11

Entrevista realizada al MSc. Oscar Companioni, Director de la EHTC .

1. ¿Puede facilitar los documentos donde se encuentren la nueva Misión, Visión y Objetivos 2010 de la organización?
2. ¿Cuáles son las Normativas por las que se rige el trabajo de la organización, tanto las emitidas por el MINTUR, las emitidas por Formatur Nacional, las del centro, los documentos rectores de la capacitación, como cualquier otra de obligatorio cumplimiento y conocimiento por la organización? ¿Estas Normativas existen en documentos o sitios virtuales que puedan ser consultados dentro de la organización?
3. ¿Cuáles son las políticas internas de la EHTC? ¿Estas políticas existen en documentos o sitios virtuales que puedan ser consultados dentro de la organización?
4. ¿Cuáles son los valores de la EHTC? ¿Se ha hecho algún estudio al respecto? En caso de existir, ¿es posible acceder al mismo?
5. ¿Cuáles son los principales
 - Suministradores
 - Clientes
 - Intermediarios
 - Clientes
 - Reguladores

Anexo 12

Objetivos de Trabajo 2010 - proyecto

Objetivo No 1: Aportar resultados concretos, mediante la actividad de I+D+I, en la solución de los problemas que tiene el turismo en el territorio, en estrecha alianza con la Oficina del MINTUR y las empresas.

1. Se alcanzan los siguientes resultados en cuanto a la Gestión de la Calidad:
 - Se implementan los estándares de calidad en tres instalaciones hoteleras (Gran Hotel, Colón e Isla de Cuba)
 - Implementar los Sistemas de Gestión de la Calidad acorde a la Norma ISO 9001:2008 (ITH, Gran Club y Brisas)
 - Diagnóstico e implementación de Planes de Mejora para la categorización de los hoteles (Gran Hotel, Hotel Colón, Brisas Santa Lucía, Gran Club Santa Lucía) y 2 restaurantes de Palmares.
 - Se asesora al Hotel Camagüey para la obtención de la Licencia Sanitaria.
 - Se implementa Plan de Mejora de las condiciones higiénico-sanitarias en las instalaciones de Campismo de la provincia.
2. Se realizan Consultorías en Gestión Contable Financiera a 6 instalaciones (Hotel Plaza, Sucursal Marlín Santa Lucía, Hotel Isla de Cuba, Hotel Puerto Príncipe, Servisa y Hotel Gran Club Santa Lucía) y las que reciben auditorías en el período obtienen evaluación favorable.
3. Se logra, como resultado de la asesoría a 8 instalaciones hoteleras, la introducción de 15 platos de la cocina camagüeyana.
4. Se alcanzan los siguientes resultados en cuanto al desarrollo de productos y la gestión comercial:
 1. Se realiza el diagnóstico de productos genéricos para la comercialización del destino.
 2. Elaboración de la multimedia “Camagüey, Patrimonio Cultural de Humanidad; oportunidades para el producto turístico de la ciudad”.
 3. Estrategia de desarrollo comercial de Tiendas Caracol.
 4. Caracterización, evaluación y propuesta de mejora de productos turísticos del territorio.
 5. Diseño de una estrategia integrada para la comercialización del destino.
5. Se participa con resultados concretos en el Proyecto Internacional del PNUD titulado “Potenciar y sostener la Biodiversidad en tres sectores productivos del Ecosistema Sabana-Camagüey” :
 - Propuesta de producto de ecoturismo “Cuenca del Río Máximo”

- Manual de Buenas prácticas ambientales para las instalaciones hoteleras.
6. Se desarrollan servicios de información de apoyo a la gestión empresarial:
- Monitoreo de opiniones de clientes.

Objetivo 2: Perfeccionar la atención a los procesos de la gestión de la capacitación de las empresas del sector, logrando que:

1. Se asesore, supervise y controle la gestión de la capacitación en el 100% de las empresas del territorio para que apliquen estrategias de superación de trabajadores y cuadros que atiendan las necesidades individuales y se enfoquen a desarrollar las competencias profesionales, la moral revolucionaria y el sentido de pertenencia a las organizaciones.
2. Más del 70% de las empresas inspeccionadas obtengan calificación de BIEN.
3. Se mida el impacto de la capacitación de trabajadores y cuadros de forma sistemática y objetiva en el 80 % de las empresas.
4. Se desarrolla la EvHTC, poniendo en línea 10 nuevos cursos, que respondan a las principales problemáticas del sector en el territorio y posibiliten incrementar la matrícula en un 10%.
5. En la superación de postgrado se cubren todos los perfiles y procesos del turismo representados en el territorio, incrementado en un un 15% las formas organizativas breves y flexibles y en 40% los entrenamientos de postgrado.
6. Se ejecuta el programa para la Reserva Joven, incluyendo la preparación académica y el plan de desarrollo individual en la empresa, monitoreando la evolución y resultados de cada miembro, logrando un 80% de satisfacción.
7. Se ejecuta el Programa de Preparación de la Reserva Especial del territorio y se logra un 85% de satisfacción.

Objetivo 3: Perfeccionar la gestión del capital humano de la Escuela, para cambiar el rol del profesor y lograr alcanzar el reto principal.

1. Se perfecciona la organización del fondo de tiempo departamental y de cada profesor, precisando con rigor las tareas a nivel grupal e individual, la que se expresa en la planificación por resultados esperados y en la evaluación por resultados aportados en el 100% de los trabajadores.
2. Se desarrollan las competencias profesionales del claustro, en función de la nueva filosofía de trabajo de la Escuela:

Los docentes mantienen vínculo permanente con la empresa turística por diferentes vías	80%
--	-----

Participan en consultorías y asesorías en empresas	60%
--	-----

3. Se completa el 100% de la reserva de cuadros y se asegura que al menos 1 de cada cargo esté listo para asumir a corto plazo.
4. Se mantienen vinculados al trabajo del claustro 10 especialistas y directivos del sector, que pueden aportar a elevar los resultados en las principales problemáticas identificadas.
5. Se alcanza la Categoría A de Escuela Ramal.
6. Se desarrolla el Repositorio Institucional hasta convertirlo en la principal plataforma de gestión del conocimiento científico y académico de la EHTC.
7. Se diseña y presenta a la Dirección Nacional el producto académico turístico de la Escuela para su aprobación.
8. Lograr reconocimiento nacional por haber eliminado todas las SAOs.
9. Se acredita el área jurídica y la actividad de Capacitación como procesos de referencia nacional.

Objetivo No 4: Consolidar la disciplina, la exigencia y el control, como vías principales para elevar la cultura económica del colectivo de la EHTC.

1. Se consolidan los mecanismos de Control Interno que aseguran resultados positivos en Auditorías, controles e inspecciones.
- 2.- Se mantiene al día la contabilidad presupuestaria y patrimonial y se introduce el índice de utilización del Gasto Público.

Anexo 13

ENCUESTA PROFESORES

Estimado profesor:

El CEDITUR se encuentra realizando una investigación para precisar su conocimiento sobre las Ideas Rectoras de nuestra entidad, los flujos de información y canales que utiliza para los mismos. Le solicitamos marcar con una cruz donde corresponda y argumentar cuando se requiera. Le expresamos de antemano nuestro agradecimiento.

1. ¿Conoce la Misión reformulada de la EHTC? Sí ___ No ___ ¿Tiene acceso a ella? Sí ___ No ___ ¿Por qué vía o canal? _____.
2. ¿Conoce la Visión de la EHTC? Sí ___ No ____. ¿Tiene acceso a ella? Sí ___ No ___ ¿Por qué vía o canal? _____.
3. ¿Conoce los Objetivos Estratégicos Año 2010? Sí ___ No ___ ¿Tiene acceso a ellos? Sí ___ No ____. ¿Por qué vía o canal? _____.
4. ¿Conoce las Normativas o Regulaciones emitidas por el MINTUR, tales como:

 - A) Resolución 59/2006. Atención al Hombre. Sí ___ No ___.
 - B) Resolución sobre la Evaluación del Desempeño No. 71/2007. Sí ___ No ___.
 - C) Resolución 6/2007. Dieta MINTUR (establece consumo). Sí ___ No ___.
 - D) Procedimiento entrega y liquidación anticipos de viajes. Sí ___ No ___.¿Tiene acceso a ellas? Sí ___ No ____. ¿Por qué vía o canal? _____.
5. ¿Conoce las Normativas o Resoluciones de Formatur Nacional, tales como:

 - A) Reglamento de Inspección. Sí ___ No ___.
 - B) Resolución 6/2003 sobre Consejo Técnico. Sí ___ No ___.¿Tiene acceso a ellas? Sí ___ No ____. Por qué vía o canal? _____.
6. ¿Conoce otras Normativas del centro, tales como:

 - A) Reglamento Disciplinario Interno. Sí ___ No ___.
 - B) Resolución 297/2003 sobre Control Interno. Sí ___ No ___.
 - C) Código Ética Interno Red EHTC. Sí ___ No ___.
 - D) Regulaciones a cumplir por cada usuario Red EHTC. Sí ___ No ___.
 - E) Resolución 127/2007. Reglamento de Seguridad TICs. Sí ___ No ___.
 - F) Reglamento de la Red. Sí ___ No ___.
 - G) Ley 105/2008 sobre Seguridad Social. Sí ___ No ___.
 - H) Decreto Ley 249/2007 sobre Responsabilidad Material. Sí ___ No ___.
 - I) Convenio Colectivo de Trabajo. Sí ___ No ___.¿Tiene acceso a ellas? Sí ___ No ___ ¿Por qué vía o canal? _____.
7. ¿Conoce los documentos rectores para la Capacitación, tales como:

 - A) Cartas Circulares 17, 20 y 22 del CECM. Sí ___ No ___.
 - B) Resolución 8/2005 del MTSS. Sí ___ No ___.
 - C) Resoluciones 28 y 29/2006 del MTSS. Sí ___ No ___.
 - D) Resolución 9/2007 del MTSS. Sí ___ No ___.
 - E) Resolución 60/2006 del MINTUR. Sí ___ No ___.
 - F) Instrucción 2/2006 del VM Sed Pérez. Sí ___ No ___.
 - G) Cartas Circulares del VM sobre Estudios Universitarios y acceso a las sedes universitarias (vigente en el año). Sí ___ No ___.

- H) Estrategias de Capacitación de Cuadros y Reservas del MINTUR (vigente en el año). Sí ___ No ___.
- I) Carta del Ministro dirigida a presidentes de los grupos empresariales y directores de empresas independientes/5 de mayo del 2008 sobre Perfeccionamiento Empresarial. Sí ___ No ___.
- J) Resolución 132/2004 del MES. Reglamento de Post-grado. Sí ___ No ___.
- K) Carta del Ministro sobre selección de temas culminación de estudios de carreras universitarias , diplomados, especialidades de postgrado y maestrías/20 julio de 2007. Sí ___ No ___.
- L) Resolución 22. Reglamento Docente Metodológico. Sí ___ No ___.
- M) Instrucción 8/2009 MES sobre Redacción y Ortografía.
-
8. ¿Conoce la Política de desarrollo de los RRHH del MINTUR. Sí ___ No ___.
¿Tiene acceso a ella? Sí ___ No ___ ¿Por qué vía o canal? _____.
9. ¿Conoce los valores de la EHTC? Sí ___ No ___ Tiene acceso a ellos? Sí ___ No ___
¿Por qué vía o canal? _____.
-

Anexo 14

ENCUESTA TÉCNICOS NO DOCENTES

Estimado técnico no docente:

El CEDITUR se encuentra realizando una investigación para precisar su conocimiento sobre las Ideas Rectoras de nuestra entidad, los flujos de información y canales que utiliza para los mismos. Le solicitamos marcar con una cruz donde corresponda, expresándole de antemano nuestro agradecimiento.

10. ¿Conoce la Misión reformulada de la EHTC? Sí ____ No ____ ¿Tiene acceso a ella?
Sí ____ No ____ ¿Por qué vía o canal? _____.
11. ¿Conoce la Visión de la EHTC? Sí ____ No ____ ¿Tiene acceso a ella?
Sí ____ No ____ ¿Por qué vía o canal? _____.
12. ¿Conoce los Objetivos Estratégicos Año 2010? Sí ____ No ____ ¿Tiene acceso a ellos?
Sí ____ No ____ ¿Por qué vía o canal? _____.
13. ¿Conoce las Normativas o Regulaciones emitidas por el MINTUR, tales como:
E) Resolución 49/2006. Atención al Hombre. Sí ____ No ____.
F) Resolución sobre la Evaluación del Desempeño No. 71/2007. Sí ____ No ____.
G) Resolución 6/2007. Dieta MINTUR (establece consumo). Sí ____ No ____.
H) Procedimiento entrega y liquidación anticipos de viajes. Sí ____ No ____.
¿Tiene acceso a ellas? Sí ____ No ____ ¿Por qué vía o canal? _____.
14. ¿Conoce las Normativas o Resoluciones de Formatur Nacional, tales como:
C) Reglamento de Inspección. Sí ____ No ____.
D) Resolución 6/2003 sobre Consejo Técnico. Sí ____ No ____.
¿Tiene acceso a ellas? Sí ____ No ____ Por qué vía o canal? _____.
15. ¿Conoce otras Normativas del centro, tales como:
J) Reglamento Disciplinario Interno. Sí ____ No ____.
K) Resolución 297/2003 sobre Control Interno. Sí ____ No ____.
L) Código Etica Interno Red EHTC. Sí ____ No ____.
M) Regulaciones a cumplir por cada usuario Red EHTC. Sí ____ No ____.
N) Resolución 127/2007. Reglamento de Seguridad TICs. Sí ____ No ____.
O) Reglamento de la Red. Sí ____ No ____.
P) Ley 105/2008 sobre Seguridad Social. Sí ____ No ____.
Q) Decreto Ley 249/2007 sobre Responsabilidad Material. Sí ____ No ____.
R) Convenio Colectivo de Trabajo. Sí ____ No ____.
¿Tiene acceso a ellas? Sí ____ No ____ ¿Por qué vía o canal? _____.
16. ¿Conoce la Política de desarrollo de los RRHH del MINTUR. Sí ____ No ____.
¿Tiene acceso a ella? Sí ____ No ____ ¿Por qué vía o canal? _____.
17. ¿Conoce los valores de la EHTC? Sí ____ No ____ ¿Tiene acceso a ellos? Sí ____ No ____
¿Por qué vía o canal? _____.

Anexo 15

ENCUESTA DIRECTIVOS

Estimado directivo:

El CEDITUR se encuentra realizando una investigación para precisar su conocimiento sobre las Ideas Rectoras de nuestra entidad, los flujos de información y canales que utiliza para los mismos. Le solicitamos marcar con una cruz donde corresponda, expresándole de antemano nuestro agradecimiento.

18. ¿Conoce la Misión reformulada de la EHTC? Sí ____ No ____ ¿Tiene acceso a ella? Sí ____ No ____ ¿Por qué vía o canal? _____.
19. ¿Conoce la Visión de la EHTC? Sí ____ No ____ ¿Tiene acceso a ella? Sí ____ No ____ ¿Por qué vía o canal? _____.
20. ¿Conoce los Objetivos Estratégicos Año 2010? Sí ____ No ____ ¿Tiene acceso a ellos? Sí ____ No ____ ¿Por qué vía o canal? _____.
21. ¿Conoce las Normativas o Regulaciones emitidas por el MINTUR, tales como:
- I) Reglamento para las relaciones con extranjeros en el Turismo. Sí ____ No ____.
 - J) Resolución 59/2006. Atención al Hombre. Sí ____ No ____.
 - K) Reglamento Disciplinario Ramal del sector turístico. Sí ____ No ____.
 - L) Decreto Ley 246 sobre Infracciones Administrativas. Sí ____ No ____.
 - M) Decreto Ley 251 sobre Política de Cuadros. Sí ____ No ____.
 - N) Resolución sobre la Evaluación del Desempeño No. 71/2007. Sí ____ No ____.
 - O) Resolución 6/2007. Dieta MINTUR (establece consumo). Sí ____ No ____.
 - P) Procedimiento entrega y liquidación anticipos de viajes. Sí ____ No ____.
- ¿Tiene acceso a ellas? Sí ____ No ____ ¿Por qué vía o canal? _____.
22. ¿Conoce las Normativas o Resoluciones de Formatur Nacional, tales como:
- E) Reglamento de Inspección. Sí ____ No ____.
 - F) Resolución 6/2003 sobre Consejo Técnico. Sí ____ No ____.
- ¿Tiene acceso a ellas? Sí ____ No ____ Por qué vía o canal? _____.
23. ¿Conoce otras Normativas del centro, tales como:
- S) Reglamento Disciplinario Interno. Sí ____ No ____.
 - T) Resolución 297/2003 sobre Control Interno. Sí ____ No ____.
 - U) Código Etica Interno Red EHTC. Sí ____ No ____.
 - V) Regulaciones a cumplir por cada usuario Red EHTC. Sí ____ No ____.
 - W) Resolución 127/2007. Reglamento de Seguridad TICs. Sí ____ No ____.
 - X) Reglamento de la Red. Sí ____ No ____.
 - Y) Ley 105/2008 sobre Seguridad Social. Sí ____ No ____.
 - Z) Decreto Ley 249/2007 sobre Responsabilidad Material. Sí ____ No ____.
 - AA) Convenio Colectivo de Trabajo. Sí ____ No ____.
- ¿Tiene acceso a ellas? Sí ____ No ____ ¿Por qué vía o canal? _____.
24. ¿Conoce los documentos rectores para la Capacitación, tales como:
- N) Cartas Circulares 17, 20 y 22 del CECM. Sí ____ No ____.
 - O) Resolución 8/2005 del MTSS. Sí ____ No ____.
 - P) Resoluciones 28 y 29/2006 del MTSS. Sí ____ No ____.
 - Q) Resolución 9/2007 del MTSS. Sí ____ No ____.
 - R) Resolución 60/2006 del MINTUR. Sí ____ No ____.
 - S) Instrucción 2/2006 del VM Sed Pérez. Sí ____ No ____.

- T) Cartas Circulares del VM sobre Estudios Universitarios y acceso a las sedes universitarias (vigente en el año). Sí ___ No ___.
- U) Estrategias de Capacitación de Cuadros y Reservas del MINTUR (vigente en el año). Sí ___ No ___.
- V) Carta del Ministro dirigida a presidentes de los grupos empresariales y directores de empresas independientes/5 de mayo del 2008 sobre Perfeccionamiento Empresarial. Sí ___ No ___.
- W) Resolución 132/2004 del MES. Reglamento de Post-grado. Sí ___ No ___.
- X) Carta del Ministro sobre selección de temas culminación de estudios de carreras universitarias, diplomados, especialidades de postgrado y maestrías/20 julio de 2007. Sí ___ No ___.
- Y) Resolución 22. Reglamento Docente Metodológico. Sí ___ No ___.
- Z) Instrucción 8/2009 MES sobre Redacción y Ortografía. Sí ___ No ___.
- ¿ Tiene acceso a ellos? Sí ___ No ___. Por qué vía o canal?
25. ¿Conoce la Política de desarrollo de los RRHH del MINTUR. Sí ___ No ___.
- ¿ Tiene acceso a ella? Sí ___ No ___ ¿Por qué vía o canal? _____.
26. ¿Conoce los valores de la EHTC? Sí ___ No ___ Tiene acceso a ellos? Sí ___ No ___ ¿Por qué vía o canal? _____.
-

Anexo 16. Entrevista flujos de información.

Estimado jefe de área o grupo de trabajo:

El CEDITUR está realizando una investigación con el objetivo de determinar los flujos de información en la organización y en su área de trabajo. Le solicitamos responder a nuestras preguntas expresándole, de antemano, nuestro agradecimiento.

1. Área que dirige o grupo de trabajo _____.

2. Información que recibe:

- Información que recibe del entorno (incluir Casa Matriz).

_____.

Frecuencia _____ Canal _____.

- Información que recibe del Director.

_____.

Frecuencia _____ Canal _____.

- Información que recibe de los Subdirectores.

_____.

Frecuencia _____ Canal _____.

- Información que recibe de los restantes jefes de departamento.

_____.

Frecuencia _____ Canal _____.

- Información que recibe de los subordinados.

_____.

Frecuencia _____ Canal _____.

- Información que recibe de las organizaciones políticas y de masas.

_____.

Frecuencia _____ Canal _____.

3. Información que emite:

Anexo 17

ANALISIS Y CUMPLIMIENTO DE LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS AL CIERRE DE DICIEMBRE DEL 2009.

Hasta el cierre de diciembre tenemos un presupuesto aprobado a nivel total de \$968.6 MP, de ellos corresponden 174.6 CUC destinados para gastos de bienes y servicios y 794.0 en CUP, que corresponden a gastos de personal en 583.0 MP, para bienes y servicios 143.8 MP y para transferencias corrientes 67.2 MP.

Su ejecución se cumplió al 90.6%. dado fundamentalmente por la no ejecución en ambas monedas de los materiales destinados a la formación de cursos, no impartidos y que se encuentran en el plan.

Corresponden a CUC un total de 132.9 MP, y en CUP un total de 745.1 MP con una variación total de 90.6 MP con un total en ambas monedas de 898.0 MP.

Dania Valdes Machado
Especialista Principal
Economía EHTC.

Anexo 18

Funciones del Jefe de Departamento.

Las principales funciones del Jefe de Departamento son:

- Controla la calidad del proceso pedagógico profesional que corresponde al trabajo de sus profesores.
- Vela porque el enfoque de la enseñanza y los contenidos de la clase respondan al proyecto político-social de la Revolución cubana.
- Planifica el trabajo del departamento en coordinación, con la dirección de la escuela.
- Estudia, divulga y pone en práctica las mejores experiencias pedagógicas y los logros de esta ciencia.
- Vela por la conservación utilización de los recursos humanos, materiales y financieros a él asignados.
- Supervisa el trabajo de los profesores, analiza el desarrollo de las clases y la aplicación correcta de la evaluación.
- Analiza sistemáticamente los resultados del trabajo pedagógico.
- Presta especial atención a los profesores noveles.
- Orienta y supervisa el cumplimiento de los planes y programas de estudio.
- Organiza y controla la confección de materiales didácticos.
- Elabora y controla el plan de desarrollo de los recursos humanos del departamento.
- Planifica y controla el fondo de tiempo y contenido de trabajo del personal docente.
- Participa en la elaboración del horario docente.
- Traza las líneas investigativas del departamento.
- Evalúa el personal docente de su departamento.
- Participa en la comisión técnica de selección para el ingreso de estudiantes de su especialidad a la escuela.
- Participa en los consejos técnicos.
- Participa en el proceso de categorización de sus docentes.
- Cumple cualquier otra actividad que le asigne el Director.
- Controla las normas de consumo de la actividad práctica.
- Controla a sus subordinados en la actividad práctica.
- Preside los tribunales de trabajo de control y prueba final de su especialidad.