

TÍTULO: LA DIRECCIÓN POR PROCESOS: UNA MIRADA DESDE EL DEPARTAMENTO DOCENTE DE COMUNICACIÓN SOCIAL

MSc. Francisco Martín Fernández

Centro de trabajo: Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Universidad de Guantánamo

Correo electrónico: francóf@cug.co.cu

formación académica: Licenciado en comunicación social

actividad laboral actual: Profesor Asistente

Lic. Yoima Leyva Estevez

Centro de trabajo: Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Universidad de Guantánamo

Correo electrónico: ylestevez@cug.co.cu

formación académica: Licenciada en comunicación social

actividad laboral actual: Profesora Asistente

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Francisco Martín Fernández y Yoima Leyva Estevez: "La dirección por procesos: una mirada desde el departamento docente de comunicación social", Revista Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica, ISSN: 2660-5554 (Vol1, Número 4, noviembre 2020). En línea: <https://www.eumed.net/es/revistas/observatorio-de-las-ciencias-sociales-en-iberoamerica/vol-1-numero-4-noviembre-2020/direccion-procesos>

Resumen:

La ponencia de investigación tiene por título: La dirección por procesos: una mirada desde el Departamento Docente de Comunicación Social, presenta como problema de investigación: ¿Cómo lograr más eficacia en el proceso de negociación dentro de la dirección por procesos en las Áreas de Resultados Claves en el Departamento de Comunicación Social de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Universidad de Guantánamo?, y como objetivo: Elaborar un plan de acción para la contribución al proceso de negociación de la dirección por procesos en las Áreas de Resultados Claves del Departamento Docente de Comunicación Social en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, de la Universidad de Guantánamo. Se emplearon métodos y técnicas del nivel cualitativo, se describen cómo se desarrollan estos pasos y propone como posible solución la instrumentación de mecanismos de perfeccionamiento los sistemas de dirección, que garanticen a su vez la finalidad la dirección por procesos.

PROCESS DIRECTION: A LOOK FROM THE TEACHING DEPARTMENT OF SOCIAL COMMUNICATION

Summary:

The research paper is entitled: The process management: a look from the Teaching Department of Social Communication, presents as a research problem: How to achieve more efficiency in the negotiation process within the process management in the Results Areas Keys in the Department of Social Communication of the Faculty of Social and Humanistic Sciences, University of Guantánamo ?, and as an objective: Prepare an action plan to contribute to the negotiation process of the management by processes in the Key Results Areas of the Department Professor of Social Communication at the Faculty of Social and Humanistic Sciences, at the University of Guantánamo. Methods and techniques of the qualitative level were used, describes how these steps are developed and proposes as a possible solution the implementation of mechanisms for improving management systems, which in turn guarantee the purpose of process management.

Palabras claves: Dirección por procesos, Actores, Plan de acción, Eficacia.

Key words: Process management, Actors, Action plan, Efficacy.

Introducción.

La dirección por procesos es el método de dirección que se aplica en la actualidad en todo el país en empresas y organismos de la Administración Central de Estado OACE. Está concebido como un compendio de tareas, funciones y la admisión de objetivos de trabajo, y ha tomado como premisa la identificación de las áreas vitales en las que deben concentrarse los esfuerzos y recursos.

La dirección por procesos no es más que el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs en los outputs deseados añadiendo valor.

Otro concepto que lo identifica es el conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido.

El Ministerio de Educación Superior MES y dentro del mismo las universidades como OACE emplea la dirección por procesos, en la cual la Universidad de Guantánamo diseña su Estrategia maestra principal de la que se deriva planeación estratégica, direccionada hacia las Facultades, y es por esta razón que la Facultad de Ciencias Sociales y Humanística ha diseñado sus objetivos de trabajo de forma anual para cada una de sus Áreas de Resultados Clave.

Situación problemática:

La Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas deriva hacia las áreas y departamentos docentes los objetivos de trabajo, y cada uno adapta sus objetivos de trabajo, en un proceso que tiene una reunión de balance anual donde se evalúa su cumplimiento y se aprueban los del nuevo período. El mismo está precedido por evaluaciones periódicas por parte del consejo de dirección en cada semestre del año.

En los últimos dos años como parte del proceso de integración por el que está pasando la Universidad de Guantánamo, la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas que contaba con las carreras de Sociología, Derecho, Comunicación Social, y Gestión Sociocultural para el desarrollo, recibieron tres carreras pedagógicas: Marxismo-leninismo e Historia, Español-Literatura y Lenguas Extranjeras sumando 7 carreras por lo que se convierte en la mayor Facultad de la Universidad.

La dirección de procesos en las Áreas de Resultados Claves en la Facultad ha obtenido resultados positivos, sin embargo en el año 2019 se ha complejizado debido a cambios en la dirección de los departamentos docentes de Español-Literatura, Marxismo-leninismo e Historia y Comunicación Social, al colocar a tres profesores noveles en el ámbito de la dirección.

El departamento docente de Comunicación Social tiene complejo el panorama de la dirección por procesos, debido en lo fundamental a que el profesor que asumió lo hizo por ser reserva de cuadros de la jefa de departamento que solicitó la liberación del cargo por presentar problemas de salud.

A la situación anterior se le suma la inexperiencia del nuevo jefe de departamento, y el poco dominio que en materia de negociación tiene para poder llegar a indicar la distribución de las tareas en los subordinados. Por lo que se plantea con anterioridad se establece como **problema de investigación**.

Problema de investigación: ¿Cómo lograr más eficacia en el proceso de negociación dentro de la dirección por procesos en las Áreas de Resultados Claves en el departamento de Comunicación Social de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Universidad de Guantánamo?

Con el **objetivo** de: Elaborar un plan de acción para perfeccionar el proceso de negociación de la dirección por procesos en las Áreas de Resultados Claves del departamento docente de Comunicación Social en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, de la Universidad de Guantánamo.

Campo de acción: El proceso de negociación dentro la dirección por procesos en las Áreas de Resultados Claves del departamento docente Comunicación Social.

Objeto de estudio: La dirección por procesos.

Tipo de investigación: cualitativa.

Premisas:

- Poco conocimiento de la actividad de dirección por procesos por parte del nuevo jefe de departamento docente de Comunicación Social.
- Bajos niveles de compromiso por parte de los actores en la actividad de dirección por proceso en las Áreas de Resultados Claves del departamento docente de Comunicación Social.
- Inexistencia de un plan de acción que propicie eficacia en los procesos de negociación dentro de la actividad de dirección por procesos en el departamento docente de Comunicación Social.

Categorías analíticas:

Proceso de negociación. Es el proceso por medio del cual los dirigentes superiores y subordinados de una organización de conjunto identifican 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.

Dirección por procesos: Conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido

Actores: Las personas que intervienen en el proceso de negociación en la institución, es decir, directivos y trabajadores.

Plan de acción: Conjunto de elementos en interacción. Interacción significa que un elemento cualquiera se comportará de manera diferente si se relaciona con otro elemento distinto dentro del mismo sistema. Si los comportamientos no difieren, no hay interacción y por tanto tampoco hay sistema. (Cazau, 2003). Es una propuesta de tareas encaminadas a un fin, en este caso para mejorar los procesos de negociación de los objetivos de trabajo.

Eficacia: Es la manera de hacer bien el proceso. Categoría relacionada con el cumplimiento de los objetivos de las actividades.

Paradigma de investigación: hermenéutico-interpretativo. Su énfasis radica en la interpretación del objeto de estudio.

Método: Fenomenológico. Está relacionado a la investigación sistemática de la subjetividad, donde se intenta ver las cosas desde el punto de vista de otras personas, describiendo, comprendiendo e interpretando.

Técnicas:

Entrevista. Es una técnica para la recopilación de información, cuya característica distintiva es el hecho de que el investigador se enfrenta directamente al individuo con el fin de obtener información verbal, generalmente en forma de respuestas a preguntas concretas o estímulos indirectos.

Esta técnica nos permitirá profundizar en el conocimiento de cómo se lleva a cabo la negociación dentro de la actividad de dirección por procesos en el departamento docente de Comunicación Social. Se les realizará a directivo y profesores, en especial a los de mayor experiencia en la actividad e incidencia en el proceso.

Observación. Método de información social primaria que se basa en la percepción directa de los elementos del objeto estudiado, significativos para los objetivos de la investigación. Es un proceso de recogida de datos que ha de ser orientado por una pregunta, propósito o problema. Consiste en el registro sistemático, válido y confiable en el que se recolectan los datos a partir de las percepciones del observador según sus interpretaciones de lo observado.

Esta técnica nos permitirá percibir cómo se desarrolla en la práctica el proceso negociador de los objetivos, detectando las posibles insuficiencias que serán tenidas en cuenta para su perfeccionamiento. Se observará las reuniones planificadas en el sistema de trabajo de la Facultad adaptadas al departamento docente de Comunicación Social y cumpliendo lo que establecen las Áreas de Resultados Claves.

Población y muestra: La población que se utilizó en la investigación fue de 7 personas: 1 hombre y 6 mujeres, que representan al jefe de departamento docente y las profesoras que lo integran. La muestra utilizada fue de 7 personas por lo que coincide 100 por ciento con la población escogida.

Desarrollo:

1. Análisis teórico – conceptual.

1.1. Los procesos de negociación en las organizaciones:

En las organizaciones se establecen relaciones laborales entre administrativos y trabajadores, y se desarrolla como parte de la comunicación interna procesos de negociación sobre términos y condiciones de trabajo, como el salario, la jornada de trabajo, margen de beneficio, la formación profesional, la seguridad del trabajo, entre otras definitorias para el desarrollo de la empresa y la obtención de resultados.

Existen espacios formales concertados dentro del sistema de trabajo para este intercambio y la concertación de los acuerdos, pero constantemente se producen negociaciones si tenemos en cuenta que en todo al comunicarse entre unos y otros se establecen códigos para el intercambio de información.

“Toda habilidad del administrador para comunicarse entra en juego en las negociaciones, proceso de negociar que se puede usar para manejar conflictos en cuanto a la asignación de recursos escasos o

confrontación de objetivos o valores. Los tres elementos esenciales en el proceso de negociación son un conflicto de intereses, la falta de reglas fijas o establecidas para resolver el conflicto y la disposición para buscar un arreglo de enfrentarse o romper la comunicación. Por tanto la negociación requiere cierta cantidad de confianza y el deseo de comunicarse. Sin embargo los administradores que quieran negociar con eficacia tendrán que aprender a reconocer un conjunto de frases y a entender los conceptos que la sustentan.

El éxito de estas negociaciones a su vez depende de una buena preparación, de ahí que estas deban prepararse con un buen período de antelación. Los administrativos al planear las negociaciones deben formular una lista de todos los temas que han surgido en las negociaciones anteriores, para ellos reúnen información de contratos pasados y después, determina las prioridades generales de estos temas, en términos de los objetivos financieros, administrativos de la empresa. Además recibe los informes de las diferentes estructuras de la entidad en consulta con los trabajadores en cuanto inquietud, problemas, cuestiones relacionadas con el último contrato o proceso realizado, y cualquier problema del sindicato y de la negociación de sus intereses.

La administración debe tener bien clara su posición ante el sindicato, sus objetivos y prioridades en cuanto a cada tema a negociar y su comportamiento durante las negociaciones. Una de las partes, o las dos, pueden presentar una propuesta que contiene demasiadas peticiones. Podría ser una táctica de negociación para obtener ventaja y, más adelante, llegar a ciertos ajustes, o podría ser una pantalla de humo para ocultar la verdadera posición del negociador.

El exceso de demandas por parte de los sindicatos también podría reflejar las preocupaciones más importantes de las bases o de los líderes sindicales con influencia. A medida que avanzan las negociaciones, la flexibilidad adquiere cada vez más importancia. Los negociadores deben tener la posibilidad de echar marcha atrás de sus posiciones originales, hacer ajuste y presentar soluciones alternativas.

Los administrativos deben tomar en cuenta los siguientes lineamientos para conducir negociaciones:

1. Contar con objetivos claros, para cada punto a negociar y comprender el contexto en el cual hayan establecido los objetivos
2. Limar asperezas.
3. Ante la duda, analizar en grupo.
4. Estar bien preparados con datos fidedignos que respalden los objetivos definidos con claridad.
5. Tener siempre una posición flexible
6. Conocer las motivaciones de lo que quiere la otra parte
7. No quedarse bloqueado. Cuando no se avance en algún punto pasar al siguiente y volver al primero después. Continuar la marcha para alcanzar un acuerdo.
8. Respetar la importancia que la otra parte concede a guardar la apariencia.

9. Saber escuchar.
10. Tener fama de ser justo, aunque firme.
11. Controlar sus emociones.
12. Estar seguro de conocer la relación entre una acción de la negociación y todas las demás.
13. Medir cada acción comparándola con los objetivos.
14. Dar gran atención al texto de una cláusula negociada.
15. Recordar que la negociación es, por naturaleza, un proceso para llegar a un compromiso.
16. Aprender a comprender a la gente, pues ello podría proporcionar resultados en las negociaciones.
17. Analizar que las negociaciones presentes tendrán en otras futuras.

1.2. La negociación en la dirección por procesos.

Es muy evidente que la dirección por procesos está marcada por las negociaciones entre directivos, directivos intermedios y trabajadores, así lo corroboran algunas definiciones, por ejemplo:

G. Odiorne plantea que la dirección por procesos es un proceso-sistema por medio del cual los dirigentes superiores y subordinados de una organización de conjunto identifican 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.

Wehrich manifiesta que la dirección por procesos abarca el sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas clave de una forma sistemática, dirigidas conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

En su libro "Administración", Stoner trata la dirección por procesos como un procedimiento para la implementación de la estrategia y plantea que es un conjunto formal de procedimientos que establecen y revisan el progreso hacia las metas comunes por parte de los administradores y sus subordinados.

Peter Drucker declaró lo siguiente: los objetivos necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afectan de modo directo y vital la supervivencia y la prosperidad de la empresa. Se refiere que la dirección por procesos responde a un conjunto formal o moderadamente de procedimientos que comienzan con el establecimiento de metas y prosiguen hasta llegar a la evaluación del desempeño.

El libro "Elementos de Administración.", de Koontz plantea que los objetivos son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de cualquier organización. Y que éstos deben ser verificables para que pueda haber una medida de la efectividad.

Menguzzato en su libro “La Dirección Estratégica de la Empresa” describe el proceso de la dirección por procesos de forma similar a Stoner. Plantea que la es un proceso negociador entre superior y subordinados para que exista una verdadera integración de los objetivos de la empresa con los objetivos personales, evaluando los resultados teniendo en cuenta los medios utilizados y que exista un sistema de estimulación para que haya motivación, promoción y prestigio.

En todas las definiciones está referido el hecho de que administradores y subordinados actúan conjuntamente para fijar metas comunes, las áreas más importantes de responsabilidad de cada persona se definen claramente en términos de resultados mensurables que cabe esperar u “objetivos” empleados por los subordinados para planear su trabajo y que tanto los subordinados como los superiores utilizan para supervisar el progreso conseguido. Las evaluaciones de desempeño se realizan de manera conjunta y de continuo y se incluyen en ellas revisiones periódicas.

1.3. La comunicación en la dirección por procesos

En la dirección por procesos tiene un papel de suma importancia la comunicación, pues esta es como la sangre para cualquier organización. La comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones de dirección (planificación, organización, dirección y control) Los dirigentes invierten entre el 75 al 87% de su tiempo comunicándose ya sea hacia adentro o hacia el entorno.

Cuando en una organización no existe una buena comunicación entre jefes y subordinados, se producen tensiones, falta de identificación de los intereses comunes, demostración, se daña el clima de trabajo, los trabajadores requieren de información que deben tener de quienes los dirigen. La comunicación jefe-subordinado es decisiva para el éxito de cualquier actividad y lo decisivo, lo más importante es la actitud de los jefes.

A todo Dirigente debe resultarle imprescindible saber cómo piensan, como actúan y que opinan sus subordinados de cualquier actividad que se haya proyectado, pero el trabajador necesita saber con claridad cuáles son las aspiraciones, indicaciones y forma de pensar de su jefe y de esto depende el éxito de cualquier organización.

En la dirección por procesos la comunicación debe darse en dos sentidos, esto es un factor clave para lograr claridad, una buena concertación de objetivos y el compromiso de quienes habrán de cumplir o poner en práctica esos objetivos.

Que ocurre realmente:

1. Muchos dirigentes consideran la comunicación en un solo sentido, del dirigente hacia el subordinado para bajar planes, orientaciones y modos de hacer las cosas, así la comunicación no es completa, el dirigente debe valorar la importancia de la información de retorno (retroalimentación).
2. En ocasiones existen malos hábitos de escucha, en dirigente no se concentran mentalmente para valorar la importancia o no de lo que se está discutiendo, perdiendo la oportunidad de incorporar ideas brillantes en las decisiones de dirección.
3. Estructura de dirección muy compleja con muchos eslabones intermedios entre la alta dirección y la base, por lo que no hay conocimiento exacto de lo que pasa en la base que es donde verdaderamente se cumplen los objetivos.
4. Inadecuados estilos de dirección que limitan la participación, se producen conflictos tirantez y exagerado movimiento de cuadros. Para que la comunicación sea exitosa en la dirección por procesos debe darse en forma descendente, ascendente y lateral (se realiza fuera de la cadena de mando). En este sentido se hace necesario reflexionar por parte de quienes dirigen, darle una mayor importancia al trabajo en equipo.

1.4. La negociación contra el compromiso

Otro factor clave de la dirección por procesos es su insistencia en la participación activa por parte de los administradores y los miembros del equipo de trabajo en cada uno de los niveles de la organización, Drucker insistía en que los administradores y los miembros del equipo de trabajo fijaran sus propios objetivos; de otro modo la gente se podía negar a cooperar o haría sólo esfuerzos a medias para implantar los objetivos “de alguna otra persona”.

Drucker sugirió así mismo que los administradores en todos los niveles deben ayudar a fijar los objetivos aquellas personas que ocupan niveles más altos y ellos debido a que les proporcionaría una mejor comprensión de la estrategia general de la organización y de cómo sus objetivos específicos concuerdan con el cuadro general. Los pilares básicos son: participación, orientación hacia resultados y evaluación del desempeño.

La interacción entre superiores y subordinados es fundamental para el logro de una buena y eficaz dirección por procesos. El proceso planteado por Koontz es similar a los que explican los demás autores, y refiere en esencia que para lograr que la dirección por procesos sea efectiva debe existir interacción entre superiores y subordinados, pero el papel del superior es sumamente importante.

Es difícil fijar objetivos desde la cúpula y dividirlos entre los subordinados, tampoco deben ser formulados por la base, los superiores elaboran metas preliminares que discuten con los subordinados quienes luego fijan sus objetivos. Los superiores deben escuchar y trabajar con sus subordinados pero al final deben asumir la responsabilidad de la aprobación de los objetivos de sus

subordinados. Estos objetivos individuales se traducen en los compromisos para el logro de los objetivos de trabajo.

1.5. Modelo que contiene el proceso desarrollado por Koontz (ver Anexo 1)

1.6. Metodología para la determinación de los objetivos estratégicos.

Para lograr que los objetivos estratégicos cumplan su rol en el proceso estratégico deben tenerse en consideración un conjunto de bases metodológicas para su elaboración. A continuación se recomiendan las siguientes:

1. Identificar las áreas de resultados claves. Como resultado de una profunda evaluación de la misión y la visión, se deben identificar aquellas áreas (que nada tienen que ver con la estructura organizativa de la organización) que definen el perfil y califican de manera decisiva el desempeño de la organización. Un criterio básico para validar la existencia de un área de resultado clave consiste en evaluar la medida en que la todas o la inmensa mayoría de las áreas administrativas de la organización tributan a sus resultados.
2. Revisar si los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas (misión, visión, valores centrales y factores claves del éxito), políticas, normas y reglamentos generales de la organización. Cuando esto no ocurra así, habrá que pensar si deben cambiarse. Un aspecto a tomar en consideración cuando se discuten de forma participativa los objetivos de la organización es, precisamente, su validación en términos de lo que queremos lograr.
3. Analizar en qué forma concreta los objetivos estratégicos van a contribuir al progreso de la organización. A veces se discuten actividades o resultados concretos cuyo valor final es muy discutible. En ocasiones esto se condiciona a la falta de claridad entre lo urgente y lo verdaderamente importante. Otras, debido a que la fuerza de la inercia y la rutina conduce a considerarlo "porque así se ha venido haciendo siempre". Todas estas tendencias deben evitarse a la hora de formular los objetivos estratégicos. Estos deben reflejar la orientación principal o direccionalidad básica que se persigue en el desarrollo de cada una de las áreas de resultados claves identificadas.
4. Garantizar que los objetivos sean posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulante tanto para el jefe como para los subordinados. Cuando un objetivo se halla por encima de las posibilidades reales de una organización, se abandona fácilmente. Si, por el contrario, el objetivo no implica ningún mejoramiento, obviamente tampoco estimula a poner ningún cuidado.
5. Fijar los objetivos por escrito. Aunque parezca trivial esta observación, no está de más destacarla. Cuando los objetivos estratégicos se establecen en forma verbal, ello puede acarrear algunos problemas, como son la falta de precisión y la dificultad en la comprensión por diversas personas.

6. Lograr que los objetivos estratégicos sean pocos en número. Presentar varias direcciones para encauzar las acciones de la organización respecto a un área de resultado clave específica, lejos de favorecer la ejecución y el control, los debilita. Los objetivos estratégicos, por tanto, deben fijarse de forma racional en función de las áreas de principal impacto de la organización.
7. Definir los grados de consecución a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico. Generalmente los períodos que se identifican para reflejar el grado de consecución de los objetivos estratégicos son anuales. Ello establece un compromiso de la organización de evaluar, al menos anualmente, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el grado en que el desempeño de la organización se corresponde con la misión, la visión y el resto de las categorías estratégicas.
8. Identificar los criterios de medida que caracterizan el desempeño estratégico de la organización. La única forma posible de evaluar y tomar medidas correctivas de apoyo a la estrategia consiste en determinar aquellos índices, indicadores, actividades principales o criterios específicos, cuyo chequeo y control sistemático permiten dar una medida de la evolución de la organización en correspondencia con su proyecto estratégico.
9. Establecer mecanismos que permitan evaluar sistemáticamente los objetivos y su validación en el tiempo. Los objetivos estratégicos se formulan al inicio del período estratégico, por lo que pueden perder vigencia e incluso caducar si no se evalúan sistemáticamente, se validan y adecuan a las condiciones del momento en un contexto que, como se sabe, es extremadamente cambiante.

Nadie diseña un sistema de control sin tener claro conceptualmente lo que es el control. Muchos presumimos de saber bien lo que es el control, pero la práctica demuestra que no siempre es así.

Control es la comparación entre “lo que es”/”lo real” y “lo que debe ser”/”lo planeado” para emprender acciones correctoras si se encuentran desviaciones crítica.

Esto es una definición muy práctica, pero si se quiere buenos resultados de la aplicación del control, debe considerarse que el mismo es un sistema que interrelaciona tres subsistemas o mecanismos: Un mecanismo/subsistema sensor, un mecanismo/subsistema comparador y mecanismo/subsistema corrector.

El subsistema sensor es aquel dispositivo encargado de registrar/medir los cambios en la evolución del cumplimiento de lo planeado. El subsistema comprador es encargado de comparar los resultados reales que se obtienen, con lo planeado. El subsistema comparador está dedica a comparar¹⁴ los resultados reales con lo planeado para emprender acciones correctivas si se presentan desviaciones

críticas. De aquí se desprende que el control es posible solo a través de la interacción en un sistema de los tres subsistemas descritos.

Controlar no es medir solamente, no es describir el estado de un sistema. Controlar es guiar un sistema de implementación hacia el cumplimiento de su(s) objetivo(s) /meta(s).

El sistema de control para los objetivos estratégicos, operativos/anuales o de los criterios de medida exige la definición de los subsistema sensor, comparador y corrector, adecuados al nivel de objetivo o meta/ criterio de medida que se desee controlar.

Lo más importante es controlar el cumplimiento de los objetivos anuales porque si el sistema Objetivos Estratégicos/Objetivos Anuales/ Criterios de medida es coherente, cumpliéndose los anuales años tras año está prácticamente asegurado el cumplimiento de los Objetivos estratégicos formulados para el periodo determinado.

Modelo de Sistema de Control para la Planificación Estratégica y la Dirección por procesos.

Este modelo implica que el Diseño Estratégico contempla la Planificación Estratégica, y derivada de ella, la Planificación Operativa/Anual, o simplemente planificación corriente como forma de operativizar la Planificación Estratégica. En la Planificación Estratégica como en la Planificación Operativa tienen que pasar necesariamente por el Proceso de Control para que mediante el subsistema sensor y comparador se detecten las desviaciones críticas y se emprendan (mediante el subsistema corrector) las acciones correctivas necesarias para mantener el curso de acción favorable al cumplimiento de los objetivos (Estratégicos o Corrientes). Con la corrección se concluye el Proceso de Control, que conduce a la mejora conque cierra el Sistema de Control propuesto.

La Universidad de Guantánamo tiene registrada las funciones de los cuadros desde el Rector hasta los Decanos de las Facultadas que la integran, en este aspecto las normativas para los decanos, vicedecanos y jefes de departamento, estos últimos como actores que determinan la negociación dentro de la dirección por procesos las Áreas de Resultados Claves y se basan en funciones generales y funciones específicas (ver anexo 2 Funciones de los jefes de departamentos)

2. Caracterización de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas y del departamento docente Comunicación Social

En Guantánamo la Educación Superior se inicia en el año 1972, con la implementación de carreras pedagógicas en unidades docentes adscriptas a la Universidad de Oriente. Posteriormente, se funda el Instituto Superior Pedagógico como centro independiente (1980). Este subsistema educacional se amplió con la creación de la Facultad de Cultura Física (1983), la de Agronomía de Montaña (1989), el Centro Universitario de Montaña de Sabaneta (1992) y el Centro Universitario de Guantánamo (1997); otra nueva experiencia lo constituiría, la Universidad de Ciencias Pedagógicas, en el 2009.

En el curso 2002-2003 inicia el funcionamiento de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas en el Centro Universitario de Guantánamo, con la carrera de Estudios Socioculturales en el Curso Regular Diurno y en el curso por encuentro, modalidad esta última que permitió la apertura de carreras como Sociología, Comunicación Social, y Psicología.

El 5 de septiembre de 2014 es la fecha en la que surge la nueva Universidad de Guantánamo, como parte del perfeccionamiento de la Educación Superior en Cuba, con la integración de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Raúl Gómez García, perteneciente al Ministerio de Educación (MINED), la Facultad de Cultura Física del Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER), y la Universidad de Guantánamo (UG).

En la actualidad la Facultad presenta 7 departamentos docentes e igual número de carreras en el pregrado: Comunicación Social, Derecho, Sociología, Gestión Sociocultural para el Desarrollo, Marxismo-Leninismo e Historia, Lenguas extranjeras, y Español-Literatura.

El departamento docente de Comunicación Social dispone de una plantilla de 7 profesores y sólo 3 profesores son graduados de Comunicación Social y Periodismo, 1 de Filosofía Marxista-Leninista, 1 de Sociología y 1 de Psicología.

2.1. Diseño estratégico de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.

2.1.1. Misión.

Como parte del proceso de integración de la Universidad de Guantánamo la Misión de la Facultad es la misma que la de la Universidad de Guantánamo: Formar y superar profesionales revolucionarios integrales, comprometidos con el desarrollo sostenible de Guantánamo; sustentados en la ciencia, la tecnología, la innovación, la calidad y la racionalidad económica en la prestación de servicios de excelencia para Cuba y el exterior. Los departamentos docentes, entre los cuales está el de Comunicación Social velan por el cumplimiento de la Misión.

2.1.2. Visión.

La Visión de la Facultad es la misma que la de la Universidad de Guantánamo: Somos una universidad innovadora con alto impacto en el desarrollo de Guantánamo, que forma con calidad profesionales revolucionarios integrales en el pregrado y el posgrado, con un claustro de excelencia, cuadros preparados y trabajadores competentes, comprometidos con la construcción de un socialismo próspero y sostenible y dispuestos para la prestación de servicios competitivos en Cuba y en el exterior. Los departamentos docentes, entre los cuales está el de Comunicación Social también cumplen con la Visión.

2.1.3. Valores compartidos

Algunos de estos valores existen y son compartidos en sentido general por los miembros de la organización y otros son deseados por los líderes de la institución por lo que deben trabajar en su reforzamiento para lograr implantarlos como parte de la cultura organizacional de la entidad

Si la organización logra asumir estos valores compartidos, estará en mejores condiciones para vencer los principales problemas y alcanzar un mayor éxito en la misión.

Dignidad: Sentimiento a través del cual nos identificamos con todos los que en nuestro país y fuera de él se esfuerzan por ser dignos ante las dificultades que se presenten, siempre trabajando por el bienestar y progreso de nuestros pueblos.

Humanismo: Somos incondicionales a la Patria, a la Revolución y al Socialismo, dispuestos a contribuir a su desarrollo junto a nuestro pueblo y ayudar a otros pueblos del mundo que lo necesiten, preservando y promoviendo la unidad en torno al pensamiento martiano y a la obra de nuestro máximo líder Fidel Castro Ruz.

Patriotismo: Es la disposición para la conducta patriótica en correspondencia con el desarrollo histórico y social del medio que circunda al sujeto. Tiene un carácter clasista y una significación como fuerza motriz para el comportamiento.

Honestidad: Trabajamos con plena transparencia entre la forma de pensar y actuar asumiendo una postura justa ante el colectivo, obramos con sinceridad y nos respetamos los unos a los otros, somos ejemplos en el cumplimiento de la legalidad y los deberes. Combatimos las manifestaciones de fraude, indisciplina y doble moral.

Responsabilidad: Cumplimos con los compromisos asumidos y las normas establecidas por nuestro organismo prevaleciendo un clima de autodisciplina individual y colectiva, estimulando el reconocimiento social y las actitudes consagradas.

Honradez: Laboramos con integridad ante las tareas que sean asignadas, con el respeto a las normas que se consideran adecuadas.

Antimperialismo: Defendemos ante todo la patria de los intereses e ideales del imperialismo norteamericano, creando conciencia en trabajadores y estudiantes sobre el peligro que representa.

2.1.4. Objetivos por Áreas de Resultados Claves de la Facultad que derivan al departamento docente de Comunicación Social

2.1.4.1 Área de Resultado Clave 1: Formación de pregrado.

Objetivo No. 1: Formar profesionales integrales que se caractericen por su profundo sentido humanista, firmeza político-ideológica; por ser competentes, cultos y comprometidos con la Revolución. (*Lineamientos vinculados: 117, 119, 121, 122, 124 y 125. Objetivos del Partido vinculados: 52, 56, 62, 63, 64 y 65. Plan Nacional de Desarrollo Económico Social hasta 2030, párrafos vinculados: eje estratégico potencial humano objetivo 13*).

Coordinador: MSc. Aymara Jarrosay Veranes

2.1.4.2. Área de Resultado Clave 2: Formación de posgrado.

Objetivo 2: Promover la formación de doctores potenciando la incorporación de jóvenes talentos comprometidos con Revolución y que se desempeñan en las diversas áreas del conocimiento, para la continuidad y el relevo necesario en el desarrollo previsible de la organización y el país. *(Lineamientos vinculados 104, 106, 107, 115, 125. Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico Social hasta 2030, objetivos específicos del eje estratégico “Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación” vinculados: 13, 15, 16, 17, 18). ODS 4.*

Objetivo 3: Contribuir al desempeño de los profesionales de cada territorio, satisfaciendo con calidad las necesidades superación y del posgrado como parte de su formación continua, en correspondencia con las demandas del desarrollo económico y social del país. *(Lineamientos vinculados 104, 107, 115, 116, 117, 125. Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico Social hasta 2030, objetivos específicos del eje estratégico “Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación” vinculados: 13, 15, 16, 17,18)*

Objetivo 4: Garantizar las funciones asignadas a la UG en la nueva Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros para el cumplimiento de la política de capacitación de los cuadros y reservas en los órganos estatales, organismos de la administración central del Estado, organizaciones superiores de dirección empresarial y órganos locales del Poder Popular. *(Lineamientos vinculados 104, 122, 254, 269. Objetivos del Partido 73, 77 y 78 y Objetivos de Desarrollo Sostenible 4, 13).*

Coordinadora: Drc. Migadalia Tamayo Téllez

2.1.4.3. Área de Resultado Clave 3: Ciencia, Tecnología e Innovación.

Objetivo No. 5 Incrementar los resultados de la investigación – desarrollo y la gestión de la innovación, de manera que desempeñen un papel decisivo en el desarrollo económico y social del país y el logro de los ODS, sobre la base de la política de “Fortalecimiento de la ciencia, la tecnología, la innovación y la formación doctoral”. *(Lineamientos vinculados: 13, 98-103, 106, 110-115, 135, 137, 146, 150, 158-161 con énfasis en el 159, 163-177, 184-194, 197-199, 203- 208, 210, 215, 217, 220, 235, 239, 243-245, 265 y 272. Conceptualización del Modelo Económico y Social: I párrafos (p) 2, 8, 11; II p12-15; 2.1.A.2 p 5; III a p 10; IV 4.1 p 23 y 24 últimos; consideraciones finales p 7. Plan Nacional de Desarrollo Económico Social hasta 2030: II 7; eje gobierno 7, 8; eje transformación 2-7; eje infraestructura 6-12; eje PH-CTI generales 1-3 y específicos 1-18 con énfasis en el 13 y 15; eje RN y MA 1-21 con énfasis en el 17; eje desarrollo humano 2; sectores estratégicos a-j).*

Objetivo 6: Lograr impacto de los procesos universitarios integrados, en el desarrollo económico y social local, consolidando a la universidad (sede central y CUM) como aliado estratégico de los gobiernos en la gestión de la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM) y en el logro de una sólida base económico productiva. *(Lineamientos vinculados: 12, 17, 91, 121, 136, 157, 165, 166, 173, 191,*

196, 202, 233, 234, 255, 262, 265. Conceptualización: I2d, II1A2, IIIa, IV1. PNDES 2030: II.21 y 23 y eje temático territorial; eje estratégico gobierno 2, 6 y 7; eje transformación productiva 5; eje infraestructura 13; eje PH-CTI con enfoque territorial-local 1, 3, 13, 14, 17, 18; eje RN y MA 2 y 3; eje desarrollo humano 4, 21-23; sector estratégico vinculado al desarrollo local DL).

Coordinador: MSc. Guillermo Leyva Castellanos

2.1.4.4. Área de Resultado Clave 4: Gestión de los Recursos Humanos Objetivo 7: Alcanzar resultados superiores en el trabajo por la excelencia del claustro, y demás categorías ocupacionales, priorizando la formación que conduzca a los profesores e investigadores a ser activistas de la ideología y política de la Revolución Socialista Cubana. (Lineamientos vinculados 116, 118 y 121. Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico social hasta 2030, objetivos vinculados: Objetivo general: 1; Objetivos específicos: 2, 13 y 16).

Coordinador: Lic. Samuel Lamber Legrá.

El jefe de departamento docente de Comunicación Social es el encargado y está en la obligación por darle cumplimiento con calidad en cada Área de Resultado Clave como parte de la negociación dentro de la dirección por procesos.

3. Análisis de los resultados

En la entrevista (ver anexo 3) a la pregunta 1, 3 de los 7 entrevistados para el 42 por ciento respondieron que sí habían recibido cursos relacionados con la dirección por procesos, y 4 para el 57 por ciento admitieron no haber recibidos cursos sobre la dirección por procesos

A la pregunta 3 los 7 entrevistados para el 100 por ciento respondieron que son 4 las Áreas de Resultados Claves con las que se trabaja en el departamento docente de Comunicación Social de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.

El juicio que compartieron en la pregunta 4, 5 de los 7 entrevistados para el 71 por ciento fue que aún resulta insuficiente el funcionamiento de los objetivos de trabajo en las Áreas de Resultados Claves en el departamento docente de Comunicación Social, debido en lo fundamental a la poca evaluación que se realizan de los mismos. Solo 2 entrevistados para el 28 por ciento admitieron que los objetivos de trabajo si funcionan en las áreas de Resultados Claves del departamento docente de Comunicación Social.

La observación se realizó a las reuniones del departamento docente de Comunicación Social escogidos, y se observaron aspectos relacionados con: lugar y espacio físico, comportamiento del jefe de departamento en reunión de departamento, participación de los subordinados, y revisión de los aspectos relacionados con objetivos de trabajo.

El lugar y espacio físico ocurrieron en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. El comportamiento del jefe de departamento, de modo general, fue de dominio de los puntos del orden del día, y ofrecer las orientaciones correspondientes a los profesores.

La participación de los subordinados en cada espacio observado fue alta, porque todos intervinieron y pidieron la palabra con respeto a los jefes de departamentos que condujeron las reuniones, que trataron aspectos de Áreas de Resultados Claves como la comercialización de servicios académicos, el posgrado, y la docencia.

4. Plan de acción para solucionar el proceso de negociación dentro de la dirección por procesos en las Áreas de Resultados Claves en el departamento docente de Comunicación Social, de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Universidad de Guantánamo.

A partir de los resultados de la investigación se elabora la propuesta de plan acción para contribuir a solucionar el proceso de negociación dentro de la dirección por procesos en las Áreas de Resultados Claves en el departamento docente de Comunicación Social, de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Universidad de Guantánamo.

No.	Acciones	Objetivos	Fecha de cumplimiento	Participantes	Responsable
1	Recibir capacitación el nuevo jefe de departamento acerca de la dirección por procesos.	Lograr el dominio de los conceptos principales de la asociación con la dirección por procesos y saber aplicarlos en la práctica.	Una vez en el curso escolar	Jefe de departamento y sus reservas	Profesores del departamento de técnicas de dirección
2	Aprovechar las experiencias de profesores de la carrera que han sido jefes de departamento docente y de otras áreas de la Facultad.	Alcanzar una mayor integración del colectivo de profesores del departamento docente y en la carrera.	Mensual.	Jefe de departamento docente, Reservas, profesores que han sido jefes de departamento y en otras áreas de la Facultad.	Jefe de departamento docente

- 3** Analizar de forma participativa los objetivos de las Áreas de Resultados Claves como parte de la dirección por procesos en el departamento docente. Buscar mayor implicación y compromiso del jefe de departamento docente y los subordinados. A inicios del curso escolar de
- Jefe de departamento docente, subordinados
- Jefe de departamento docente
- 4** Elaborar un proyecto divulgativo de los objetivos de las Áreas de Resultados Claves en el departamento docente. Divulgar los objetivos de las Áreas de Resultados Claves en el departamento docente que tributan de forma directa a los de la organización. A inicios del curso escolar de
- Jefe de departamento docente, subordinados
- Jefe de departamento docente
- 5** Aprobar los objetivos de las Áreas de Resultados Claves como parte de la dirección por procesos en el departamento docente, derivados de los objetivos de la Facultad. Ajustar los objetivos de las Áreas de Resultados Claves del departamento docente con los de la Facultad. A inicios del curso escolar de
- Jefe de departamento docente, subordinados
- Jefe de departamento docente
- 7** Controlar sistemáticamente los resultados de los
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos en las Áreas de Mensual
- Jefe de departamento, reserva y subordinados
- Jefe de departamento

	subordinados.	Resultados						
		Claves en el						
		departamento						
		docente por						
		parte de los						
		subordinados.						
8	Realizar el	Contar con un	Antes del	Jefe	de	Jefe	de	
	chequeo del	corte evaluativo	balance	departamento,		departamento		
	cumplimiento de	de los objetivos	semestral	reserva,	y	docente	de	
	los objetivos de	y tomar las	de los	subordinados.		Comunicación		
	las Áreas de	medidas	objetivos			Social.		
	Resultados	oportunas sobre	de trabajo					
	Claves en el	las	en la					
	departamento	desviaciones.	FCSH.					
	docente.							

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la presente investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

La negociación en la dirección por procesos debe producirse entre superior y subordinados para que garanticen una verdadera integración de los objetivos de la empresa con los objetivos personales. Los resultados deben evaluarse sistemáticamente para que propicien la motivación, promoción y crecimiento.

En la dirección por procesos se señalan las acciones individuales que se necesitan para lograr la estrategia funcional de la unidad así como sus objetivos anuales. De esta forma, la dirección por procesos ofrece un modo de integrar y concentrar los esfuerzos de todos los miembros de la organización en las metas de la alta administración y de la estrategia organizacional general.

El departamento docente de Comunicación Social a pesar de contar con la dirección por procesos presenta dificultades en su implementación de acuerdo a la metodología, lo que violenta los procesos de negociación entre el jefe de departamento y los subordinados.

El hecho de contar el plan de acciones como herramienta para la instrumentación de mecanismos de perfeccionamiento de los sistemas de dirección garantiza que los procesos de negociación en la dirección por procesos cumplan con su propósito.

RECOMENDACIONES

Implementación del plan de acciones propuesto como herramienta para optimizar la dirección por procesos, y el proceso de negociación de los objetivos de trabajo en las Áreas de Resultados Claves en el departamento docente de Comunicación Social, en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Universidad de Guantánamo

La búsqueda de asesoramiento especializado que permita en el menor tiempo posible contar con conocimientos y herramientas referidas a la dirección por procesos haciendo más eficaz la solución del proceso de negociación de los objetivos de trabajo en las Áreas de Resultados Claves en el departamento docente de Comunicación Social, en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Universidad de Guantánamo, con la propuesta en la investigación.

BIBLIOGRAFÍA.

- Alonso, María Margarita y Saladriga, Hilda.* Para Investigar en Comunicación Social. Ed. Pablo de la Torriente. La Habana. 2000. p 48-54.
- Blaya Inmaculada,* Oficina de Gestión y Control de la Calidad, Universidad Miguel Hernández UPM.
- Carballal del Río Esperanza.* ¿cómo medir los resultados? Definición de los Objetivos en términos de resultados. Una forma de documentar los sueños. Revista Folletos Gerenciales del año 2001. CCED Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba.
- Chiavenato I.,* Introducción a la Teoría General del Administración, 4ª Edición, Colombia, 1995.
- Colectivos de Autores.* Metodología de la investigación cualitativa. La Habana. 2004 p. 40
- Colectivo de Autores.* Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La Experiencia Cubana Compendio de Artículos. Revista del Centro Coordinador de Estudios del Ministerio de Educación Superior. La Habana, septiembre de 1998.
- Colectivo de autores.* Ministerio de educación superior. Bases metodológicas y conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo, basada en valores. Dirección de capacitación de cuadros y estudios de dirección.
- Columbié Santana Mariela,* “La Ética y los Valores en el sector público, como un imperativo de nuestros pueblos”, Revista Probidad (electrónica), El Salvador, Julio 2002.
- Gandarilla Bermejo Ángel y Ferriol Sánchez Fermín.* Principales deficiencias e insuficiencias que persisten en la planificación estratégica y la dirección por objetivos en los territorios. Revista Folletos Gerenciales No. 1/Enero /2003. CCED Ministerio de Educación Superior. La Habana, 2003. Inscripta en el Registro Nacional de Publicaciones Seriadadas. No. 0488. ISSN: 1726 – 5851.
- Mintzberg H. y Quinn Brian,* El Proceso Estratégico. Prentice Hall Hispanoamericana S.A, México, 1993.

Stoner, J. "Administración." Ediciones ENPSES, La Habana, 1996.