

Habilidades directivas de cuadros y funcionarios de la Empresa Agroforestal Gran Piedra-Baconao-Santiago de Cuba

Management skills of cadres and officials of the Gran Piedra-Baconao-Santiago de Cuba Agroforestry Company

LIC. ISIDRO AVALOS ALONSO

<https://orcid.org/0000-0003-0475-0901>

iavalosalonso1975@gmail.com

Empresa Agroforestal Gran Piedra-Baconao-Santiago de Cuba, Cuba

Como citar este artículo: Avalos Alonso, I. (2023). Habilidades directivas de cuadros y funcionarios de la Empresa Agroforestal Gran Piedra-Baconao-Santiago de Cuba. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 14, 11-20. <https://anuarioeco.uo.edu.cu>

RESUMEN

Las habilidades directivas que generan cambios en la Empresa Agroforestal Gran Piedra-Baconao-Santiago de Cuba son tomar decisiones pensando como pueblo, actuar con inteligencia emocional, solucionar problemas en la administración pública, negociar, liderar, demostrar transparencia, tomar decisiones proactivas, convertir la autoridad formal en autoridad moral, gestionar cadenas productivas, analizar la cadena productiva, determinar en el contexto los actores directos e indirectos, diseñar, organizar la cadena productiva y diseñar las estrategias para concretar la cadena productiva. Las habilidades directivas, su objetivo es la forma, el método y el estilo de desarrollar actividades productivas, comerciales y de servicios con baja dotación de capital, basadas en pequeñas y medianas empresas que tributan a encadenamientos productivos eficientes con empresas principales y al desarrollo local. En lo que la empresa se insertó de inmediato basado en una de las principales estrategias que es enlazar a todos los que producen los insumos para concretar el producto final como garantía de obtener un beneficio común.

Palabras clave: empresa cubana; agroforestal; habilidades directivas.

ABSTRACT

The management skills that generate changes in the Gran Piedra-Baconao-Santiago de Cuba Agroforestry Company are making decisions thinking as a people, acting with emotional intelligence, solving problems in public administration, negotiating, leading, demonstrating

transparency, making proactive decisions, converting the formal authority in moral authority, manage productive chains, analyze the productive chain, determine the direct and indirect actors in the context, design, organize the productive chain and design the strategies to specify the productive chain. Management skills, its objective is the form, method and style of developing productive, commercial and service activities with low capital endowment, based on small and medium-sized companies that contribute to efficient production chains with main companies and local development. In which the company was immediately inserted based on one of the main strategies that is to link all those who produce the inputs to specify the final product as a guarantee of obtaining a common benefit.

Keywords: Cuban company; agroforestry; managerial skills.

Recibido: 11/6/2022 Aprobado: 25/10/2022

INTRODUCCIÓN

En la actualidad con los cambios, la globalización del mercado confirma cada vez más la tesis relativa al capital humano como el factor decisivo en la competitividad; y más, decisivo en la supervivencia empresarial, es una verdad que no necesita ser demostrado en el presente siglo. La ventaja competitiva básica de las empresas en inicios del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos.

La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) ha tenido una evolución desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento en desarrollo, proceso este que, ha comprendido esencialmente “tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo e inversor de su potencial humano o capital humano.” Es por ello que una efectiva gestión del capital humano implica grandes retos, como el de lograr mayor organización y disciplina de los colectivos de directivos y trabajadores de las empresas para que sean capaces de innovar y hallar soluciones a los problemas que limitan la productividad y la eficiencia económica, con el uso de las herramientas más competentes y asentada en valores que promuevan el sentido de pertenencia y autorrealización, como verdaderos dueños de los medios de producción, puestos en sus manos.

Por tal razón, en Cuba, se defiende una concepción cultural del desarrollo económico, que presupone, colocar en el centro mismo del desarrollo económico a la Ciencia, la Educación y la Cultura, como formas de la conciencia social, generándose el redimensionamiento de la estructura organizativa de dirección, el rediseño del proceso de dirección y la dirección de procesos, que van desde la organización de la producción y los servicios, hasta la gestión de recursos humanos, materiales y financieros.

Precisamente en este contexto, se necesitan entidades capaces de gerenciar la incertidumbre, de ejercer un liderazgo orientado al cambio con una sólida formación generalista y de lograr organizaciones abiertas al aprendizaje, en las que predomine la flexibilidad, la innovación y el perfeccionamiento constante, a partir de operar en un medio poco definido y en constante cambio, que apueste por el desarrollo de la capacidad de captar y comprender la dialéctica del entorno como premisa y no como consecuencia; pero para ello debe potenciar con celeridad el papel de la cultura y los valores organizacionales en la consecución de los objetivos y del bienestar del

pueblo, en dependencia de las habilidades directivas donde se pone manifiesto todo lo antes dicho. En Cuba se dirige por el cumplimiento de los adjetivos con una participación estratégica sobre la base de los valores, poniéndose de manifiesto el estilo de dirección Democrático Participativo.

MÉTODOS

Son expresiones de idoneidad en el desempeño directivo, de una persona o grupo de personas, en un contexto socio-económico determinado. Se desarrollan a partir del conjunto de acciones de dirección necesarias para la gestión efectiva de una organización o para ejercer el liderazgo.

Por lo que de inmediato se dió la tarea de, primero, identificar las habilidades que se ponende manifiesto en los cuadros y funcionarios de nuestra entidad desde el punto de vista de los valores compartidos, siendo estos la base de la super estructura osea la super estructura son la cultura, los metodos y estilo de dirección cuestiones estas que no se pueden ver separado una de otra. Una cultura débil o deficiente, provoca el estancamiento y la decadencia de las organizaciones, trayendo consigo, entre otras, insatisfacciones laborales, fluctuaciones de personal y suma de empresas improductivas, así como, la aparición de flagelos tan denigrantes como la corrupción que amenaza a la seguridad nacional. Por otro lado, en el afán de cumplir los planes, se produce un incremento de los precios de los productos en detrimento de la producción, viéndose más afectados aquellos que son de primera necesidad para el pueblo; estos hechos son muestras de la degeneración de los valores éticos, morales, profesionales y políticos.

De manera tal que las habilidades directivas que generan cambios en la Empresa Agroforestal Gran Piedra-Baconao-Santiago de Cuba son las siguientes:

- 1- Tomar decisiones pensando como pueblo.
- 2- Actuar con inteligencia emocional.
- 3- Solucionar problemas en la administración pública.
- 4- Negociar.
- 5- Liderar.
- 6- Demostrar transparencia.
- 7- Tomar decisiones proactivas.
- 8- Convertir la autoridad formal en autoridad moral.
- 9- Gestionar cadenas productivas.
- 10- Analizar la cadena productiva.
- 11- Determinar en el contexto los actores directos e indirectos.
- 12- Diseñar.
- 13- Organizar la cadena productiva.
- 14- Diseñar las estrategias para concretar la cadena productiva.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Es una habilidad directiva estratégica que supone colocar en el centro mismo de la decisión que se adopte, los límites, necesidades, gustos y preferencias del pueblo en congruencia con su historia y los riesgos estimados; reconocer sus derechos y respetar su diversidad y diferencias. Significa, elegir una alternativa de decisión con la participación del pueblo, como garantía de obtener el beneficio común. Es el pueblo quien ejerce el poder, lo que lo convierte en ente participante activo en la toma de decisiones, es decir, es parte, forma parte y toma parte de la decisión.

Actuar con inteligencia emocional

La inteligencia emocional más que una habilidad es una competencia, dado su nivel de complejidad estructural y su alcance. Algunos autores la definen como capacidad, pero ello limita sus posibilidades axiológicas (los valores). No obstante, por su carácter influyente y casi determinante en la obtención de éxitos y fracasos en el desempeño individual de los cuadros y tomando en consideración la posición que se asume como habilidad, se hará una síntesis de este concepto como habilidad directiva, denominándola en lo adelante, actuar con inteligencia emocional.

El nivel de desarrollo de esta habilidad es directamente proporcional a las actitudes y al comportamiento de las relaciones interpersonales, en el trabajo de dirección y en diferentes esferas de la vida de un cuadro. En las relaciones con los demás, se puede ser capaz de ayudar a transmitir entusiasmo y reclutar seguidores de los proyectos; pero, también se pueden generar conflictos y rechazos, si las emociones no se saben controlar y manejar, de forma inteligente.

Solucionar problemas en la administración pública

Es una habilidad directiva personal, con carácter cognitivo, flexible y adaptativo-creativo que permite evaluar de manera precisa una situación inherente a una persona, grupo de personas o contexto y llegar a una solución positiva, cuyo efecto social es el bienestar y la felicidad de las personas.

Negociar

Es una habilidad directiva social en la que dos o más personas llegan a un acuerdo sobre un asunto en el que existen diferencias y conveniencias.

Liderar

Es una habilidad directiva estratégica para la dirección participativa y colaborativa de todos los miembros de la organización, que de manera consciente, entusiasta y creativa conduce a la consecución de los objetivos trazados.

Demostrar transparencia

Ser integralmente honesto, no medio honesto, “no hay medios ladrones, hay ladrones”. Ser crítico y autocrítico, desde la percepción constructiva y positiva. Conocer sus limitaciones, debilidades, oportunidades y posibilidades para acometer una acción determinada. Desarrollar la autoestima, la autovaloración y el auto concepto. Actuar con transparencia, sin miedos a expresar lo que siente y lo que piensa.

Tomar decisiones proactivas

Pensar y actuar con anticipación, con visión de futuro. Establecer metas que conlleven al éxito y a la solución creativa de problemas. Adelantarse a los problemas y convertirlos en oportunidades de desarrollo. Replantear la planificación desde el enfoque prospectivo de la gestión.

Convertir la autoridad formal en autoridad moral

Demostrar desde el ejemplo personal, su preparación integral, su amor por la profesión, su compromiso y responsabilidad con el cargo, con los objetivos de la organización y con sus trabajadores y, su motivación por cambiar todo lo que debe ser cambiado, tal y como expresó Fidel, en su concepto Revolución. Consagrarse al trabajo, sin atenerse a horarios precisos, dispuesto a trabajar extra, con responsabilidad y demostrando capacidad de trabajo.

Gestionar equipos multidisciplinares

Es una habilidad directiva estratégica de organización, coordinación y liderazgo de grupos de personas, de diferentes áreas del conocimiento, competencias, experiencias, expectativas y funciones, que de manera conjunta comparten responsabilidades, toman iniciativas y solucionan problemas concretos, en el cumplimiento de un objetivo común.

Gestionar cadenas productivas

Es una habilidad directiva estratégica de articulación de entidades que forman parte de un proceso productivo, desde el diseño, la producción hasta la comercialización; integradas en función del mercado, los recursos tecnológicos y el capital y, abarca desde la producción

primaria hasta la llegada al consumidor. También puede ser la relación de acuerdos o contratos de comercialización entre productor(es) y comerciante(s).

El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, establece en uno de sus objetivos desarrollar actividades productivas, comerciales y de servicios con baja dotación de capital, basadas en pequeñas y medianas empresas que tributan a encadenamientos productivos eficientes con empresas principales y al desarrollo local. En este objetivo no está exento el sector público.

Determinar en el contexto los actores directos e indirectos. Identificar y seleccionar a los actores directos (los que en algún momento manejan u operan el producto final) y los indirectos de la cadena productiva, es decir, los proveedores de servicios operacionales (capacitación, investigación, asistencia técnica, transferencia de tecnología y financiamiento) y los de fomento (ministerios, gobiernos locales, organismos de cooperación), todo ello en correspondencia con el análisis anterior. Diseñar el rol de cada uno dentro de la cadena y precisar las acciones a desarrollar, con especificaciones de calidad y plazos de cumplimiento.

Organizar la cadena productiva

Caracterizar el producto y los procesos que se desarrollan para su concreción. Identificar los componentes y seleccionar las interacciones. Estructurar los servicios de apoyo. Créditos, asistencia técnica, provisión de insumos, etc. Los servicios de apoyo tienen un papel relevante en el buen funcionamiento de la cadena y su mejoramiento y articulación tienen efectos muy relevantes en la misma. En muchas ocasiones, se piensa que la provisión puntual, vía donaciones de estos servicios es útil, pero la clave es diseñar servicios de apoyo que operen desde el tejido local y que sean

Diseñar las estrategias para concretar la cadena productiva

Determinar las características y funciones de cada componente. Definir acciones, responsables, plazos de cumplimiento para cada componente, entidad que forma parte de la cadena. Cualquiera de las partes que falle o demore pone en riesgo el resultado final y por ende a toda la cadena productiva. Enlazar a todos los que producen los insumos para concretar el producto final.

Requisitos esenciales:

- Las decisiones no se circunscriben a lo individual (no admite pensar por el pueblo).
- Las decisiones son consensuadas en colectivos mixtos, fundamentalmente las más complejas (multidisciplinarios, multifactoriales, multisectoriales, multifuncionales, etc.).
- Las decisiones fomentan la participación ciudadana.
- Las decisiones no siempre tienen que esperar por un problema, más que reactivas son proactivas.

Acciones:

1. Identificar la decisión. Se puede realizar por dos vías: a) determinar el problema a resolver (solo en caso de que el factor de decisión sea un problema) y b) determinar la (s) oportunidad (es) de desarrollo. La literatura relacionada basa la toma de decisiones al proceso de solución de problemas. Sin embargo, esta también puede estar asociada al aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno para generar propuestas innovadoras, creativas y pertinentes. Ello deviene del carácter proactivo de los directivos y prospectivo de su gestión.

2. Determinar los participantes. Identificar a las personas que participarán en la toma de decisiones, de acuerdo a sus niveles de responsabilidad y grados de influencia y de acercamiento al problema u oportunidad. Se tendrán en cuenta a aquellos para los que la decisión tenga sentido y significado plenos.

3. Recopilar, organizar y analizar datos e información relevante del problema u oportunidad. Ubicar en contexto, de la organización (laboral) y de otros contextos relacionantes (institucionales, empresariales, locales, comunitarios, familiares, personales). La toma de decisiones resulta más sencilla cuanto mayor es la información de la que se dispone.

4. Generar variantes de decisión. Precisar criterios de decisión, ventajas y desventajas de cada una a partir de las condiciones objetivas para su cumplimiento (socioeconómicas, ambientales, jurídicas), nivel de complejidad y beneficios que aporta. Comparar las alternativas de decisión haciendo énfasis en su valor agregado.

5. Identificar y desarrollar la decisión. Seleccionar la decisión más ventajosa, viable y pertinente entre las disponibles. Convertir la información en decisión. Elaborar los cursos de acción (planes o estrategias) para su concreción desde un enfoque participativo, integrado y flexible, es decir, plan A, B, C. Ello hará la decisión tangible y realizable.

6. Concretar la decisión. Convertir la decisión en acción. Seguir el plan elaborado para implementar la decisión.

7. Evaluar la efectividad de la decisión. Evaluar en qué grado, los recursos utilizados, satisfacen las demandas existentes, considerando todos sus atributos, según corresponda (cantidad, variedad, calidad, precio, diseño, oportunidad, etc.). Identificar debilidades, barreras o consecuencias desfavorables para revisar o reconsiderar la decisión.

Actuar con inteligencia emocional

Actuar con inteligencia emocional es la habilidad directiva personal de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, de información, conexión e influencia, que ayudan a guiar el comportamiento directivo y a pensar en función de la mejora continua.

Acciones:

1. Auto conocerse. Identificar su temperamento predominante. Estudiar y analizar sus comportamientos habituales ante situaciones laborales diferentes (de conflicto, de presiones o de satisfacción). Saber sus limitaciones y potencialidades, cognoscitivas, procedimentales y axiológicas, es decir, qué sabe, qué sabe hacer y cómo actúa; sus posibilidades reales para actuar o conseguir algo (con qué cuenta) y sus motivaciones, intereses o aspiraciones (qué desea, qué quiere, a qué aspira lograr).

2. Auto reflexionar. Utilizar el pensamiento activo. Pensar y debatir de forma interna con la forma de pensar más rígida. Entender necesidades propias, motivaciones y emociones y mecanismos de defensa. Utilizar fuentes de información diversa para abordar un tema. Analizar el proceso antes, durante y después. Determinar los aciertos y desaciertos. Delimitar las carencias que se tienen. Comparar los análisis anteriores con otros posteriores, las diferentes posiciones asumidas respecto a un mismo tema y las de otros. Arribar a conclusiones.

3. Auto regularse. Realizarse un auto-reconocimiento, exponiéndose, de manera simulada, a diferentes situaciones frente a las que se siente particularmente vulnerable e intencional el auto observación, es decir, ver las cosas como son. Siempre pensar en positivo, o sea, cuando algo sucede, justificarlo desde lo positivo. Sentir auto- respeto y auto-aceptación. Pensar primero, actuar después para evitar sacar inferencias negativas o conclusiones apresuradas o responder inmediatamente ante algún insulto o una forma inapropiada; es importante resistirse o demorar los impulsos.

4. Facilitar emocionalmente el pensamiento. Tomar diferentes puntos de vista. Utilizar los estados emocionales para la solución de problemas. Comprender y analizar la información emocional: percibir causas y consecuencias de los sentimientos, interpretar sentimientos complejos y contradictorios. Entender y apreciar los sentimientos de los otros. Ajustarse a las cambiantes condiciones del medio.

Solucionar problemas en la administración pública

Acciones:

1- Identificar y formular el problema. Detectar y reconocer que existe un problema; identificar su naturaleza y definirlo o formularlo.

2- Analizar el problema en contexto. Profundizar en los aspectos esenciales del problema identificado, sus causas y subcausas. Para el análisis deberán cumplirse las siguientes reglas:

- La solución del problema debe ser inherente a la organización que lo analiza.
- El análisis debe realizarse al margen de las comparaciones con situaciones parecidas de otro contexto y momento histórico.
- Los aspectos del problema, en su totalidad, deben ser analizados con eficacia.
- El análisis debe realizarse con la participación de un grupo de especialistas.

3- Generar soluciones potenciales. Concebir varias alternativas de solución con visión optimista, normal y pesimista y potenciar la participación de especialistas y de beneficiarios o sus representantes en el análisis.

4- Tomar decisiones. Analizar las alternativas propuestas y seleccionar la mejor solución. Aplicar los supuestos de la habilidad “Tomar decisiones pensando como pueblo”.

5- Elaborar el plan de acción. Diseñar acciones para la implementación de la solución e incorporar en el plan de trabajo correspondiente. Asignar responsabilidades y precisar fechas de cumplimiento e involucrar a los factores comunitarios de ser preciso.

6- Implementar la solución. Aplicar en contexto. Monitorear y evaluar la solución. Registrar los aciertos y desaciertos; evaluar los resultados (positivos y negativos) y proponer mejoras. Incorporar a los beneficiarios o sus representantes.

Esta habilidad es esencial en el proceso de gestión del cambio, es la más utilizada por los directivos, pero no siempre se obtienen los resultados esperados. Generalmente, en esta habilidad fallan dos acciones, el análisis del problema y el monitoreo y evaluación de la solución, esta última no se convierte en un verdadero instrumento para la mejora.

Negociar

Acciones que se pueden desarrollar:

1. Auto prepararse en el contenido del objeto de negociación: ello exige del dominio del objeto, sus ventajas, desventajas y argumentos que minimizan los efectos desventajosos.

2. Preparar la negociación: se definen los objetivos, lo que se quiere lograr y cómo se pretende conseguir, debe gestionarse información sobre los objetivos de la otra parte.

3. Presentarse ante la otra parte: la presentación debe ser breve y solo ofrecer los datos necesarios para iniciar la negociación, por ejemplo, su nombre, centro de trabajo, cargo u ocupación. No es recomendable presentar el currículum.

4. Conversar e intercambiar acerca del tema de discusión para determinar las necesidades del contrario y dilucidar su disposición respecto a la negociación y las posibles variantes para ello.

5. Presentar la propuesta u oferta de negociación de manera concreta, ofreciendo información ventajosa para la otra parte.

6. Intercambiar acerca de la propuesta, lo que requiere de mucha atención por ambas partes, ya que en ella se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa. Se exige de las destrezas del negociador para lograr el mejor plan, el cual deberá referirse al contexto y convertir a la observación y a la escucha atenta en sus mejores aliados.

7. Cerrar el trato y llegar a un acuerdo que satisfaga a ambas partes.

Liderar

Para liderar, centrado en principios, se debe actuar de adentro hacia afuera, en cuatro niveles:

1. Personal: Mi relación conmigo mismo.
2. Interpersonal: Mis relaciones e interrelaciones con los demás.
3. Gerencial: Mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea.
4. Organizacional: Mi necesidad de organizar a las personas, agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y unos sistemas acordes a ello.

Lo más importante es identificar y formar tantos líderes como necesita la organización para el logro de los objetivos y, con ello, alcanzar con mayor prontitud el liderazgo organizacional.

Acciones:

Planificar sobre la base del consenso y el compromiso. Potenciar la participación y la motivación, en sí mismo y, en los demás para generar compromisos. Convocar a sus trabajadores para establecer las prioridades de la organización y diseñar/perfeccionar los objetivos y los planes para su cumplimiento. Subordinar los intereses individuales a los colectivos, sin eludir tareas enojosas, ni arriesgadas.

Demostrar transparencia

Es ser justo y adoptar decisiones sobre la base del mérito y de cualidades personales como: inteligencia, valentía, riesgo, exigencia, altruismo, dedicación y autocontrol.

Gestionar equipos multidisciplinares

Se proponen las siguientes acciones:

-Designar el líder o jefe del equipo. La definición del líder o autoridad del equipo estará en correspondencia con el conocimiento que posee del tema en cuestión y con sus cualidades de liderazgos que incluye disciplina, responsabilidad, transparencia y capacidad de convocatoria.

-Definir adecuadamente los objetivos. Formular con claridad los objetivos conjuntos del proyecto y del trabajo del equipo, así como los objetivos de cada integrante, estos últimos se subordinan a los objetivos finales del proyecto en su conjunto.

-Detectar el potencial humano necesario. Indagar e identificar a aquellas personas que por su talento y experiencia en el proceso objeto de cambio (dónde se manifiesta el problema) pueden formar parte del equipo de trabajo. Estas personas pertenecen o no a la organización.

-Describir los puestos de trabajo de los integrantes. Detallar las tareas, responsabilidades, funciones y habilidades y, si es preciso, determinar su lugar de trabajo; a cada miembro dentro del equipo, se le asignarán estas según potencialidades individuales y/o afinidades.

-Legitimar el equipo de trabajo. Precisar los integrantes del equipo y su área de trabajo, así como el objetivo a cumplir. Normar o legalizar su constitución mediante un acuerdo o resolución.

-Determinar los canales de comunicación. Elaborar y socializar el flujograma y establecer los medios de comunicación.

-Preparar al equipo en el contenido, los métodos y los medios que se utilizarán para dar respuesta al problema.

-Coordinar el equipo para la cooperación. Guiarse por un mapa de complementariedades (qué aporta cada quién al fin común); es como dirigir una orquesta, todos están en función de un mismo objetivo.

-Intercambiar sistemáticamente con el equipo. Escuchar atentamente el desarrollo del proceso, los resultados, las barreras y las demandas, ello ofrece oportunidades de desarrollo del equipo y nuevos aprendizajes. Por ejemplo, probablemente se requiera otro integrante, especializado en algún aspecto del contenido del tema que se analiza, lo que conllevaría a un reajuste de la norma.

-Evaluar el trabajo del equipo. Precisar quién, cuándo, cómo, dónde y con qué evaluar.

-Estimular los avances. Reconocer de manera frecuente, los éxitos alcanzados en los niveles individual y colectivo.

Gestionar cadenas productivas

Las instituciones públicas encargadas del sector productivo y los diversos actores cooperativos y privados, por lo general, han encauzado esfuerzos orientados al desarrollo de las cadenas productivas, fortaleciendo algunos de los eslabones. Muchas de las iniciativas empeñadas en aumentar la productividad y calidad se han concentrado en la fase inicial de la cadena, es decir, en el eslabón de producción (con las garantías necesarias de los suministros-materias primas-insumos). El interés por generar productos con mayor valor agregado ha implicado que disminuya la cantidad y la ejecución de diversos programas de apoyo para la industrialización. Por último, la fase menos abordada ha sido la comercialización y retroalimentación desde los requerimientos de los consumidores.

Por tales razones, se explicita como una habilidad, el hecho de gestionar cadenas productivas para la que se deberán cumplir los siguientes requisitos:

Requisitos:

- Concebir a las alianzas y a la innovación como estrategias imprescindibles para implementar iniciativas exitosas.
- Potenciar la participación en el análisis de la información y en la ejecución de las estrategias.
- Intencional la colaboración entre el sector público, privado y las propias asociaciones de productores y ONG locales e internacionales.
- Generar un clima organizacional que contribuya al trabajo en equipo, un ambiente de aprendizaje permanente y acceso a la información.

Acciones:

Analizar la cadena productiva. Definición del objetivo. Selección del producto. Alcance del análisis. Análisis del entorno, de las relaciones/organizaciones y económico financiero. Análisis de la información. Definición de puntos críticos y ventajas competitivas a partir de las características específicas (sociales, climáticas, políticas, culturales, etc.), y factores que afectan la productividad y la sostenibilidad de la cadena. Determinar las potencialidades y limitaciones del contexto.

CONCLUSIONES

Las habilidades directivas, su objetivo es la forma, el método y el estilo de desarrollar actividades productivas, comerciales y de servicios con baja dotación de capital, basadas en pequeñas y medianas empresas que tributan a encadenamientos productivos eficientes con

empresas principales y al desarrollo local. En lo que la empresa se insertó de inmediato basado en una de las principales estrategias que es enlazar a todos los que producen los insumos para concretar el producto final como garantía de obtener un beneficio común. Constituyendo un factor decisivo para que las organizaciones cubanas logren desarrollarse y alcanzar el éxito y la excelencia empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1- Beer, M. *et al.* (1989). *Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general Texto y casos*. Editorial Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

2- Bermejo, G. (2000). *Un Análisis de las Competencias Laborales desde un Enfoque Histórico Cultural*. (s.e.).

3- Bermejo, M. (2017). Alineamiento de las competencias laborales desde un enfoque sistémico. *Retos de la Dirección*, 11(1), 60-81.

4- Colectivo de autores. (2000). *El Enfoque de Competencias en la Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos Calificados. Actualidad y Perspectivas*. (s.e.).

5- Ducci, M. A. (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*. (s.e.).

6- Freire, M. C. A. (2019). Diseño de Procesos de Gestión de Talento Humano. *Publicaciones y Libros-Consejo Editorial UTA*, (1), 116.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.