

## **Eficacia y Eficiencia, premisas indispensables para la Competitividad / Effectiveness and Efficiency, essential premises for Competitiveness**

Armando Rodríguez-Aguilera

Gelmar García-Vidal

### **Institución de los autores**

Empresa GEOCUBA Oriente Norte

**PAÍS:** Cuba

### **RESUMEN**

Se analizó como concepto de Competitividad, la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo y se expone la importancia que para el desarrollo económico de las naciones significa que sus empresas sean competitivas. Se presentan conceptos asociados a sistemas de evaluación en organizaciones que actúen en un contexto específico, en el cual se pretenda promover esfuerzos sostenidos de mejoras, concluyendo que la evaluación no debe significar un instrumento o recurso obstaculizador, todo lo contrario, ya que el objetivo de investigadores y empresarios cubanos consiste en atacar los obstáculos que requieren solución para alcanzar la competitividad, utilizando para ello métodos y técnicas que permiten trazar

### **ABSTRACT**

Competitiveness was analyzed as a concept, the growing and systematic innovation and organic incorporation of knowledge in organizations to respond effectively to internal and external environment and exposes the importance for economic development of nations means that their companies are competitive. Concepts related to evaluation systems were presented in organizations operating in a specific context in which it is intended to promote sustained improvement efforts, concluding that the assessment should not mean an instrument or hindering action, on the contrary, since the objective of Cuban researchers and entrepreneurs is to attack the obstacles that require resolution to achieve competitiveness, using methods and techniques to map out new strategies based essentially on the total quality and continuous improvement.

nuevas estrategias basadas

esencialmente en la Calidad total y el  
mejoramiento continuo.

**KEY WORDS:** EFFICIENCY;  
EFFECTIVENESS;  
COMPETITIVENESS; BUSINESS  
MANAGEMENT.

**PALABRAS CLAVES:** EFICIENCIA;  
EFICACIA; COMPETITIVIDAD;  
GESTION EMPRESARIAL.

## INTRODUCCIÓN

Desde sus orígenes, para el hombre ha constituido un objetivo vital alcanzar el éxito en las actividades que emprende, y ha derivado en una feroz pugna por siglos la necesidad de aventajar a sus semejantes en la esfera en que se desempeñe.

El sector empresarial no escapa a esta competencia; y precisamente el surgimiento y desarrollo de la ciencia de la Administración se asocia a la búsqueda de la eficiencia en la gestión de las empresas, para de esta manera alcanzar el liderazgo, dominar el mercado, en fin, ser los primeros.

Las últimas décadas del siglo XX y específicamente los primeros años del nuevo siglo, se han caracterizado por la introducción vertiginosa de cambios que tendrán una gran repercusión en las empresas ,para que no sólo se limiten a sobrevivir, sino que tengan éxito durante el siglo XXI, tendrán que hacer frente a todas estas cuestiones con empuje y dinamismo.

En nuestro país, durante la celebración del V Congreso del Partido Comunista de Cuba en octubre de 1997, se analizaron las adversas condiciones que se enfrentaban para lograr la recuperación económica, y se decidió extender a la economía civil, la experiencia iniciada el decenio precedente en las Fuerzas Armadas Revolucionarias sobre la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial (PE), el cual definimos como nuestro **Objeto de Estudio**; cuyo **objetivo** es lograr que la empresa estatal alcance un alto desempeño y reconocimiento social.

Al margen de las insuficiencias detectadas durante su implantación, los resultados alcanzados por la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial nos llevan a suscribir el criterio de que “ el Perfeccionamiento Empresarial es el proceso económico más importante, decisivo, estratégico y complejo, que se lleva a cabo en el país, ya que presupone un cambio en la concepción de la forma de hacer y pensar

que puede llevar a la empresa actual hacia un nuevo estadio ” (Gelmar y Munilla, 2002).

La línea de investigación que sustenta este artículo es disponer de un procedimiento para evaluar el desempeño de las empresas, que permita identificar las causas que limitan su avance a estadios superiores de desarrollo, con miras a crear condiciones para que todas las empresas se incorporen al proceso de Mejora Continua que contribuya a elevar la eficiencia, la eficacia y la competitividad de la empresa estatal.

## **MATERIALES Y METODOS**

La elaboración del presente artículo se sustenta en una búsqueda bibliográfica dirigida a profundizar en el concepto de Competitividad, tanto en autores nacionales como foráneos con el objetivo de esclarecer la inserción de este concepto en el objetivo del Sistema de Dirección y Gestión que viene implantándose en el sistema empresarial cubano.

Los métodos de análisis y síntesis de la revisión bibliográfica y el inductivo deductivo para establecer las conclusiones pertinentes del estudio de las diferentes fuentes consultadas constituyen los métodos aplicados para abordar la problemática investigada.

## **RESULTADOS DEL TRABAJO**

Adam Smith definió que “La principal Meta económica de una nación es elevar en forma constante y creciente el nivel de vida de su población”<sup>1</sup>

Consecuentes con ese objetivo, diversos autores califican la competitividad de una economía, como la capacidad de sus empresas para el abastecimiento y suministro del mercado interno, así como para la exportación de bienes y servicios al exterior (Delgado, 2004).

En correspondencia con la declaración anterior concluyen, que la competitividad se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas, atendiendo a que compiten en mercados cada vez más amplios, en los que mientras más elevado sea el porcentaje de la demanda nacional que se satisface con producción interna y, cuanto más alta sea la participación relativa de las exportaciones del país en el comercio mundial, mayor será el grado de competitividad de la economía (Delgado, 2004).

---

<sup>1</sup> Smith, A (1776) La Riqueza de las Naciones

El autor suscribe como concepto de Competitividad, la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo. (Alhama, 2001)

El Dr. José Luis Rodríguez considera, que la competencia bajo determinadas reglas no está reñida con las posibilidades que ofrece una economía socialista, dirigida a estimular el crecimiento de la eficiencia de la producción, partiendo de la existencia de diferentes productores y prestatarios de servicios que puedan competir por lograr un mejor desempeño y aportar mayores beneficios para la sociedad. No es concebible desde luego una competencia de tipo capitalista dentro de una economía socialista.<sup>2</sup>

Según Delgado (2004), un enfoque sistémico de la competitividad, contempla los cuatro niveles siguientes:

1. Desarrollo de la capacidad nacional de conducción(Nivel Meta)
2. Aseguramiento de condiciones macroeconómicas estables(Nivel Macro)
3. Transición a las mejores prácticas( Nivel Micro)
4. Importancia de las políticas selectivas (Nivel Meso).

Y añade, que los países competitivos cuentan con:

- Estructuras que promueven la competitividad desde el nivel meta.
- Un contexto macro que presiona a las empresas para que mejoren su rendimiento.
- Un nivel meso en el que el Estado y los actores sociales negocian las necesarias políticas de apoyo e impulsan la formación social de estructuras que contribuyan al cumplimiento de las políticas trazadas.
- Numerosas empresas en el nivel micro que procuran alcanzar eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción y están en buena parte articuladas en redes colaborativas.

Atendiendo a lo hasta aquí expuesto, se impone la pregunta ¿Se están creando las condiciones para desarrollar la competitividad en el sistema empresarial estatal cubano? La respuesta es afirmativa y destaca como un paso trascendente en tal

---

<sup>2</sup> Rodríguez, José Luis. Entrevista al ministro de Economía y Planificación. Economía y Desarrollo (La Habana) 131(32):48-52, oct-dic.2002.

## **Eficacia y Eficiencia, premisas indispensables para la Competitividad**

dirección la aprobación por El V Congreso del PCC en 1997 de la introducción del “perfeccionamiento empresarial”, proceso valorado como “Un programa de renovación de las Estructuras y métodos de trabajo en las actividades organizacionales, económicas, técnicas, laborales, salariales y sociales del sistema empresarial estatal, a fin de implantar un nuevo Sistema de Dirección y Gestión Empresarial(SDG) que eleve la eficiencia, la eficacia y competitividad de las empresas con el objetivo de lograr mayores aportes a la sociedad.” (Pérez, 2007)<sup>3</sup>.

Las propias Bases del Perfeccionamiento plantean en sus Principios Generales la necesidad de mantener la integridad de un sistema a nivel de la empresa y que el proceso se extienda de forma ordenada y programada, desde luego, sin generalizaciones de las soluciones propuestas, pero facilitando el cumplimiento de los principios siguientes:

- Instrumentar la participación de los trabajadores, como factor organizativo, en la gestión y dirección de la empresa.
- Trabajar por objetivos, sistema de dirección dirigido a lograr una adecuada coordinación de personas, recursos y mecanismos para obtener resultados relevantes sobre la base de la amplia y efectiva participación.
- El cuadro de dirección tiene que transformarse en un estratega, empezando por adoptar una visión global de la organización, mejorar de modo sensible su papel de comunicador y sus capacidades de negociación y de coordinación. (Alhama ,2001)

Y para que sea reconocido y tratado como un proceso de continuidad debe:

- Existir reconocimiento de la necesidad del cambio, tanto por parte de la empresa, como de los niveles superiores de dirección empresarial.
- Sentir presión por el cambio.
- Contar con un diagnóstico de las esferas y problemas principales que involucre y comprenda la mayor cantidad de trabajadores de la empresa.
- Asegurar el compromiso para desarrollar las acciones que lleven a las soluciones propuestas.
- Desarrollar pequeñas pruebas experimentales de las propuestas y alternativas para establecer la mejor.

---

<sup>3</sup> Cuarto Encuentro Taller por la excelencia con Empresas de Clase (4.:2007: La Habana) .Conferencia magistral/Pérez Betancourt, Armando.

- Propiciar el reforzamiento y apoyo de los niveles superiores que lleven a la percepción de la aceptación de las nuevas propuestas. (Alhama ,2001)

Los principios establecidos en el Reglamento para la implantación y consolidación del SDG son coherentes con el enunciado siguiente:"...La eficiencia es, por tanto, el objetivo central de la Política Económica pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país. Hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos tendrán un efecto positivo en el balance financiero..."<sup>4</sup>.

Los argumentos relacionados confirman que institucionalmente se cuenta con las estructuras adecuadas para promover la competitividad y presionar a las empresas para que eleven su rendimiento.

Además, a diez años de implantado el sistema, es una realidad que se obtienen mejores resultados y estos mejoran de año en año. Se ha trabajado con rigor y exigencia y se ratifica que el perfeccionamiento empresarial es la experiencia más coherente y prometedora que hemos desarrollado para hacer eficiente la empresa socialista.

Ahora bien, resulta vital que entren más empresas al sistema para el mejor funcionamiento del conjunto de la economía, pues toda empresa que inicie y avance en el proceso tiene la posibilidad de ser eficiente, punto de partida para avanzar a estadios superiores, hasta alcanzar categoría de clase mundial. Resulta oportuno insertar el llamado de Armando Pérez Betancourt: "A nosotros nos hace falta una empresa que crezca, una empresa competente, una empresa que aporte cada día más al país. Si no, no podemos llevar adelante una base económica, y la base económica depende de ustedes, los empresarios. "<sup>5</sup>

Sin embargo, no todo marcha como se planificó y en la clausura del Seminario sobre la aplicación de los Decretos No.252 y No. 281 se expresó:

"...El no haber podido incorporar más empresas y los propios problemas de las que están en perfeccionamiento son los aspectos negativos del trabajo realizado..."<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Congreso del Partido Comunista de Cuba (5.:1997: La Habana) Resolución Económica .La Habana: Editora Política,1998.20 p

<sup>5</sup> Taller por la excelencia con Empresas de Clase (4.:2007: La Habana) .Conferencia magistral/Pérez Betancourt, Armando.

<sup>6</sup> Seminario a los directores de empresas en Perfeccionamiento Empresarial sobre la aplicación de los Decretos No.252 y No. 281. (1.:2007: La Habana). Discurso de clausura/Lage Dávila, Carlos. Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Cuba,2007.(Soporte digital)

La no incorporación de más empresas tiene sus causas principales en la falta de disciplina e insuficiente control presentes en el funcionamiento de nuestra economía, en las deficiencias de la contabilidad y en la atención superficial y poco sistemática a las empresas por parte de los Organismos de la Administración Central del Estado y los Consejos de la Administración...”<sup>7</sup>

Por tanto, la implantación del SDG Empresarial no ha contado con el apoyo requerido de los principales factores encargados de planificar, fiscalizar y asegurar el éxito del proceso y por esta razón es insuficiente el número de empresas involucradas, que al cierre de 2006 no rebasaban el 30% del total de empresas del país.

Desde luego que las insuficiencias expuestas no demeritan las potencialidades del SDG y de lo que se trata es instrumentarlo progresivamente aplicando las técnicas y mecanismos adecuados a las condiciones concretas de cada entidad, demostrando así “...la capacidad de adaptar, en cada momento, las prácticas, los métodos y las técnicas que mejor satisfagan los requerimientos y que tengan en cuenta las circunstancias y exigencias concretas del entorno, así como la idiosincrasia de la empresa...” (Alhama ,2001)

***Por otra parte, es imposible disponer de un procedimiento metodológico detallado de utilización universal para las diversas situaciones concretas de cada una de las empresas y las diferencias específicas que existen entre ellas para la valoración, el análisis y la consecuente búsqueda de soluciones en cada caso particular. (Alhama ,2001)***

Las acciones que se lleven a cabo atacarán los obstáculos que requieren solución para alcanzar la competitividad, entre los que se encuentran:

- Mal estado de las instalaciones e inadecuadas condiciones de trabajo.
- Deficiencias en la contabilidad y la Planificación financiera.
- Alcanzar la certificación de la calidad.
- Dificultad para incorporar la tecnología más apropiada.
- Bajos volúmenes de producción.

---

<sup>7</sup> Ibídem

La competitividad de las empresas es un fenómeno complejo, que se relaciona con, la productividad, el comportamiento estratégico, la capacidad de los directivos, los niveles de integración y formación del personal, la creación de una cultura organizacional, la configuración de un entorno sociopolítico que favorezca su desarrollo y un marco regulador que haga posible incrementar las habilidades individuales.

En este contexto, es preciso definir nuevas estrategias basadas en la excelencia, la innovación y la anticipación, así como en la creatividad y la gestión de conocimiento para desarrollar productos y servicios que permitan hacer organizaciones de excelencia en el futuro y trabajadores orgullosos y motivados en el presente, pues toda la inversión que se haga en entrenamiento y formación del personal, dará en el futuro ventajas competitivas definitivas. (Betancourt, 2002; Delgado, 2004)

Compartiendo los argumentos de (Tang, 2002), es preciso aplicar los componentes de esta Gerencia de la excelencia:

- Calidad total que involucra calidad humana y calidad de procesos.
- El mejoramiento continuo
- La reingeniería
- El benchmarking que permite hacer rediseño de nuestros procesos internos.
- Proyectar la imagen del cambio.

Si la empresa no es capaz de estar siempre innovando, corre el riesgo de desaparecer, pues las organizaciones que desean ser competitivas tienen que ser líderes en algo y para poder ser líderes en algo hay que estar permanentemente preparándose para asumir ese liderazgo.

Una proyección estratégica empresarial adecuada, debe ser capaz de producir los elementos necesarios para que la Visión, la Misión y los Valores tengan un campo de acción dentro de la organización y su entorno.

Se debe entender que son las empresas mismas las que logran generar ventajas competitivas, cuando consiguen aumentar la productividad en el uso de los recursos que emplean. Esto puede alcanzarse a través un aumento en la capacidad de la fuerza de trabajo, una reducción de los insumos utilizados y de los costos financieros, de logística o de gestión.



## **Eficacia y Eficiencia, premisas indispensables para la Competitividad**

De esa forma, la productividad incide notablemente sobre la competitividad y permite aumentar el nivel de vida de los ciudadanos. El reto central en el desarrollo económico es por tanto, cómo crear las condiciones para un crecimiento rápido y sostenido de la productividad, pues la calidad de vida de la población de un país dependerá en gran medida de esto.

En el diamante de la competitividad de Porter se presentan las cuatro variables que deben cumplirse para alcanzar una posición competitiva mundial. (Delgado, 2004; Jiménez, 2007)

- Condición de los factores: Recursos Naturales (físicos), Recursos Humanos, Recursos de capital, infraestructura Física, Infraestructura Administrativa, Infraestructura Científica y tecnológica, etc.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: La creación de destrezas competitivas requiere un ambiente que motive la innovación. Una competencia local vigorosa e intensa es una de las presiones más efectivas para que una empresa mejore continuamente.
- La condición de la demanda: Las empresas más competitivas invariablemente cuentan con una demanda local que se encuentra entre las más desarrolladas y exigentes del mundo.
- Industrias relacionadas y de apoyo: Tomando en consideración la presencia de proveedores locales capaces y de compañías en las áreas relacionadas, grupos en lugar de industrias aisladas.

Según (Faloh, 2002), un elemento esencial para determinar el comportamiento de las variables enunciadas es la evaluación de las organizaciones, cuyo fin principal es aportar elementos para la mejora continua, buscando el aprovechamiento máximo de las ventajas competitivas actuales para mejorar el desempeño, y a la vez vigilar y aprovechar nuevas oportunidades. Además, capitalizar lo que se sabe hacer bien en la organización mediante las diversas re combinaciones posibles en un ambiente creativo.

La cuantificación de la competitividad tanto a nivel mundial como a nivel empresarial debe basarse en normas internacionales de calidad, las cuales dan las pautas para establecer empresas altamente competitivas (Faloh, 2002; Delgado, 2004)

En tal sentido resulta oportuno promover un Modelo de Empresas de Alto Desempeño en Cuba, con el objetivo de contribuir a la consolidación del SDG Empresarial y establecer las bases metodológicas para que aquellas empresas aprobadas para la implantación del nuevo Sistema, puedan avanzar hacia su transformación en eficientes, competentes y de alto desempeño, a través de un cambio integral ajustado a las condiciones actuales y particulares del país y la referencia a modelos internacionalmente validados.(Faloh, 2002; Pérez, 2007)

No constituye pretensión de este artículo profundizar en el alcance del Modelo a implantar, no obstante se exponen conceptos enunciados por (Faloh, 2002) que merecen destacarse:

- Establecer sistemas de evaluación en organizaciones que actúen en un contexto específico, en el cual se pretenda promover esfuerzos sostenidos de mejoras.
- La evaluación no debe significar un instrumento o recurso desmotivador, todo lo contrario.
- Una organización que aspira a la excelencia concibe la evaluación externa como un reto.
- El conocimiento previo de las reglas y del contenido de la evaluación juega un papel muy importante.

También se reflejan las áreas principales que según el modelo deben abordarse en la evaluación de las empresas.

- I. **Efectividad:** Constituye el objetivo supremo de cualquier organización.
- II. **Organización y Liderazgo:** Incluye la forma y el sistema que se utiliza para dirigir, la estructura de las áreas de trabajo de la empresa y sus interrelaciones funcionales y de procesos, así como el estilo o forma de liderazgo para marcar el rumbo y lograr la motivación y participación de los demás miembros de la organización.
- III. **Planeamiento y Control:** Comprende los objetivos estratégicos y planes de acción de la empresa, el control del plan técnico económico y elementos de medición y evaluación del desempeño de la organización.
- IV. **Mercadotecnia y el Capital Relacional:** Bajo un enfoque actualizado y a tono con el alto valor de los intangibles en este campo. El capital relacional, constituye el valor del conjunto de relaciones que mantiene con el entorno,

## **Eficacia y Eficiencia, premisas indispensables para la Competitividad**

particularmente la calidad y sostenibilidad de la base de clientes y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro. Implica además el contenido de mercadotecnia, concebida como una filosofía de gestión empresarial orientada al mercado.

- V. **Tecnología y Capital Estructural:** Comprende todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficiencia y la eficacia interna de la empresa.
- VI. **Capital Humano:** Dado el papel decisivo de las personas para crear y explotar los activos tangibles e intangibles de la organización son consideradas como algo clave en este sistema de evaluación de las empresas cubanas.
- VII. **Impacto en la Sociedad:** El compromiso permanente de la organización con la sociedad y el impacto sobre esta.

## **CONCLUSIONES**

- Internacionalmente se reconoce que mientras más elevado sea el porcentaje de la demanda nacional que se satisface con producción interna y, cuanto más alta sea la participación relativa de las exportaciones del país en el comercio mundial, mayor será el grado de competitividad de la economía.
- Igualmente hay coincidencia en la complejidad del proceso, asociado a diversos factores entre los que destacan la productividad y el capital humano, resultando determinante para actuar, la identificación precisa de las variables que deterioran el comportamiento de la competitividad.
- Consecuentes con estos conceptos, el objetivo de investigadores y empresarios cubanos consiste en atacar los obstáculos que requieren solución para alcanzar la competitividad, utilizando para ello métodos y técnicas que permitan trazar nuevas estrategias basadas esencialmente en la Calidad total y el mejoramiento continuo, con especial atención en mejorar las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores para lograr que las empresas, además de medir indicadores de eficiencia, puedan evaluar que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas, roten bien los inventarios, disminuyan los ciclos de cobro, se reduzcan el gasto material y el

gasto salarial sin afectar la calidad y el nivel de vida de los trabajadores, resumiendo, ser más eficientes, eficaces y competitivas.

- La aplicación generalizada de un modelo de autoevaluación del comportamiento en las principales áreas de la empresa debe contribuir considerablemente a la consolidación de los resultados productivos y económicos de cada entidad, propiciando que gradualmente eleven su nivel de desempeño y alcancen las diferentes categorías que establece el sistema.

Este último mensaje constituye a criterio del autor la principal premisa para elevar la competitividad en el sistema empresarial cubano, toda vez que los grandes logros de la Revolución han sido fruto de **la masificación**, pruebas irrefutables están dadas en el Movimiento Deportivo, con impresionantes resultados de los atletas en los más encumbrados escenarios mundiales, la Educación ,igualmente relevante tanto para la formación de la cultura integral del pueblo como la de los pueblos hermanos del tercer mundo ;y la Salud, gracias a la cual se alcanzan indicadores superiores en calidad y expectativas de vida a muchos países desarrollados, brindando servicios altamente demandados y reconocidos en todos los rincones del planeta.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Betancourt Tang, José Ramón. Gestión Estratégica. Caracas: Ediciones TG-Red ,2002. 172 p.
2. Congreso del Partido Comunista de Cuba (5.1997: La Habana). Resolución Económica. La Habana: Editora Política, 1998. 20 p.
3. Delgado Amaya, Fredy Antonio. La competitividad: el componente del éxito. [documento en línea]<http://www.monografias.com>. [consultado:12 feb. 2009].
4. Decreto No.281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros
5. Faloh Bejerano, Rodolfo. Evaluación de las organizaciones ante el nuevo paradigma de la gestión del conocimiento: caso empresas cubanas. La Habana; IBERGECYT, 2002.13 h.
6. Jiménez Aguado, Ricardo .Las ventajas competitivas de las naciones y sus empresas. México; Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, 2007. 8 h.
7. Perfeccionamiento Empresarial .Retos y realidades / Rafael Alhama Belamaric... [et al.]. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 2001. 73 p.

## **Eficacia y Eficiencia, premisas indispensables para la Competitividad**

8. Seminario a los directores de empresas en Perfeccionamiento Empresarial sobre la aplicación de los Decretos No.252 y No. 281. (1. 2007: La Habana). Discurso de clausura / Carlos Lage Dávila. La Habana : Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Cuba, 2007. (Soporte digital)
9. Taller por la excelencia con Empresas de Clase (4. 2007: La Habana). Conferencia magistral / Armando Pérez Betancourt. La Habana, 2007. 3 h.

## **Síntesis curricular de los Autores**

### **Armando Rodríguez-Aguilera**

Ingeniero Civil graduado en la Universidad de Oriente y Máster en Dirección. Labora en la empresa GEOCUBA Oriente Norte, desempeñándose actualmente como especialista CITMA

**Gelmar García-Vidal.** Ingeniero industrial, Doctor en Ciencias Económicas y Profesor Titular. Su labor profesional se ha desarrollado como miembro del Centro de Estudios de Gestión Empresarial de la Universidad de Holguín ejerciendo labores de consultor y profesor de diversas asignaturas relacionadas con las ciencias empresariales. Presta servicios como profesor en siete programas de maestrías y varios diplomados. Es Miembro del Consejo Científico Asesor de la Universidad de Holguín, Miembro del Consejo Científico Asesor de la Facultad de Ciencias Económicas, Presidente del Comité Académico y Coordinador de la Maestría en Dirección del Centro de Estudios de Gestión Empresarial, Miembro del Comité Académico de la Maestría en Matemática e Informática Aplicada a la Administración, Presidente del Comité Técnico Asesor del Centro de Estudios de Gestión Empresarial. Miembro del Tribunal de Categoría Docente para Ingeniería Industrial y Turismo. Es miembro del Tribunal de la Región Oriental para la defensa de Doctorados en Ciencias Económicas y ha participado como invitado en tribunales evaluadores de tesis de doctorado en Ciencias Técnicas y Ciencias Pedagógicas tanto de oponente como de miembro. Se ha desempeñado como Secretario Científico de la Conferencia Científica Internacional celebrada en la Universidad de Holguín de forma bianual.

**Fecha de Recepción:** 11 de noviembre 2010

**Fecha de Aprobación:** 19 de octubre 2011

**Fecha de Publicación:** 18 de julio 2012