

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”  
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES  
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN**



**Título: Rediseño de la estructura organizativa de la  
Empresa de Construcción y Montaje de Sancti  
Spíritus.**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN  
DIRECCIÓN**

**AUTORA:** Ing. Maylién Álvarez Rodríguez

**TUTOR:** MSc., Lic., P.A, Omar Pérez García

**Sancti Spíritus / 2018**

***“Lo que tengamos en el futuro tenemos que crearlo nosotros, tenemos que conquistarlo con nuestros brazos, con nuestro sudor y con nuestra inteligencia.”***

***Fidel Castro Ruz***

*Mi princesa encantadora, mi pequeña hija, mi razón de ser; a ti, Aitana, que me das la fuerza necesaria para vencer e ir de frente por la vida, es a quien dedico el resultado de mi modesta investigación.*

*Mamá*

## AGRADECIMIENTOS

*A mis padres por darme la posibilidad de realizar mis sueños.*

*A mi tía Cora y a mi hermano que han estado siempre que los he necesitado.*

*A alguien especial que me impulso para que no me detuviera.*

*A mi tutor que me brindó todo el apoyo necesario para cumplir mis objetivos en esta investigación.*

*A la profesora Adilen por su ayuda incondicional.*

*A mis compañeros de trabajo que se mantuvieron atentos y me ofrecieron su ayuda cuando la necesité, en especial a Vladimir, que ya no está con nosotros pero en reiteradas ocasiones mi impulsó para que no desistiera en mi empeño de graduarme como master en ciencias.*

## **RESUMEN**

En la actualidad las empresas laboran en un mercado donde cada vez es mayor el número de competidores, lo que las obliga a insertarse en esa avanzada para competir en el mundo actual, tomando medidas y trazando estrategias acordes a las condiciones del medio donde operan, la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus no está ajena a dicha situación, por esta razón es que en este trabajo se pretende realizar el proceso de rediseño del sistema organizativo de la misma con el objetivo de contribuir al desarrollo de su estrategia de dirección. Esta investigación se estructuró de la forma siguiente: una Introducción, donde se fundamenta el tema desarrollado, capítulo I que contiene, en lo fundamental, el marco teórico y referencial de la investigación, capítulo II en el que se resume y explica la fundamentación teórica de la propuesta de solución y la forma de evaluar las variables, capítulo III donde se muestra la aplicación de dicho procedimiento y sus resultados; conclusiones y recomendaciones de la investigación, la bibliografía consultada y los anexos utilizados. La investigación ha sido viable por cuanto mediante el control y evaluación del proceso de cambio se pudo corroborar la efectividad del procedimiento, mostrando mejoras considerables que le permite acercarse al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

## **SUMMARY**

Nowadays, Enterprises work in a market where competitors increase; that's why this firms are obligated to challenge the present World; of course taking cautions and planning strategies according to the corresponding conditions.

The Construction and Assembly Enterprise of Sancti Spíritus is not out of this situation. For that reason this work pretends to make the remodel process of the organizative system of it. With the objective of contribute to the development of its direction strategy.

This research work has the following structure: An Introduction, where I explain the developed theme; chapter one contains a theory and reference of the investigation, in chapter number two it is summarized and explained the theoretical basis of the solution proposal and the way of evaluate the variables. Chapter three shows the application of this procedure and the results; besides the conclusion and recomendations of the research, the bibliography and annexes used. The investigation has been feasible; by means of the control and evaluation of the changing process we could corroborate the effectivity of the procedure, showing important improvements that permit to come near of its strategic aims.

## ÍNDICE

---

Introducción .....	9
Capítulo I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	14
1.1 Introducción al capítulo .....	14
1.2. Organización como: función de dirección, sistema y proceso. ....	15
1.2.1. La organización como función dirección.....	16
1.2.2. La organización como sistema.....	18
1.2.3. La organización como proceso .....	22
1.2.4 La estructura organizativa .....	24
1.3 El pensamiento estratégico y la Revolución cubana .....	28
1.3.1 La estrategia de dirección.....	30
1.3.2 Relación estructura organizacional-estrategia de dirección.....	33
1.4 Procedimientos para el diseño organizacional.....	35
1.4.1 Rediseño organizativo y estrategia de dirección en la ECMSS.....	38
1.5. Conclusiones del capítulo .....	39
Capítulo II: PROCEDIMIENTO PARA REDISEÑO DE SISTEMAS ORGANIZATIVOS .....	41
2.1. Introducción al capítulo .....	41
2.2 Fundamentación teórico metodológica del procedimiento para el rediseño de sistemas organizativos. ....	42
2.2.1 Formulación de la misión, visión y valores compartidos. ....	47
2.2.2 Diagnóstico de la situación actual. ....	54
2.2.3 Análisis e interpretación de la información .....	57
2.2.4 Proposición de la nueva estructura .....	58
2.3 Conclusiones del capítulo.....	66
Capítulo III: IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL REDISEÑO ORGANIZATIVOS EN LA ECMSS.....	67
3.1 Introducción al capítulo .....	67
3.2 Características y antecedentes históricos de la ECMSS .....	67
3.3 Implementación del procedimiento: Etapa No1: Formulación de la misión, visión y valores compartidos.....	74
3.3.1 Diagnóstico de la situación actual .....	75
3.3.2 Análisis crítico de la información obtenida .....	87

3.3.3	Proposición e implantación de la nueva estructura. ....	90
3.4	Evaluación del impacto del proceso de rediseño organizativo en la implementación de la estrategia de dirección de la ECMSS. ....	91
3.5	Conclusiones del capítulo.....	94
CONCLUSIONES GENERALES.....		95
RECOMENDACIONES .....		97
BIBLIOGRAFÍA .....		98
ANEXOS.....		<b>¡Error! Marcador no definido.</b>



El pensador italiano Nicolás Maquiavelo (1469 – 1527) en el Siglo XVI escribió: "...Se debe tener en cuenta que no hay nada más difícil de llevar a cabo, ni de éxito más dudoso, ni más peligroso de manejar, que iniciar un nuevo orden de las cosas...". De esa fecha a nuestros días el mundo se ha visto inmerso en un gran concierto de cambios en el orden político, tecnológico, económico, demográfico y competitivo; los cuales han impuesto a las organizaciones retos que solo es posible superar llevando a cabo transformaciones de sus estructuras, estrategias, métodos y estilos de dirección, recursos y patrones de competencia en aras de lograr mayor efectividad, eficiencia y generar una mayor rentabilidad. Lo anterior demanda "... mantener una lógica congruente entre las dimensiones de la organización, como la estrategia, la cultura y los procesos."<sup>1</sup>(Alfonso Robaina, D. et all., 2011: 238)

Durante gran parte del siglo XX, el auge y desarrollo de las organizaciones productivas y de servicios estuvo dado en un ambiente donde lo más importante era producir; el grado de especialización en funciones alcanzó sus más altos niveles. Ya, durante las últimas décadas del mismo, las empresas se encontraron a merced de sus consumidores y comenzó el cambio. Si bien antes las empresas habían laborado sólo respondiendo a sus propios intereses, orientadas hacia sí mismas, y herederas de un esquema funcional o vertical con paradigmas muy difíciles de cambiar, en la actualidad laboran en un mercado donde cada vez es mayor el número de competidores, lo que las obliga a insertarse en esa avanzada para competir en el mundo actual.

El sector empresarial cubano no escapa a esta realidad. Ya desde la crisis de los 90 se apreciaba la existencia de fenómenos como el exceso de gratuidades y las plantillas infladas que comenzaron a deteriorar los indicadores de eficacia y eficiencia, agravado por el exceso de burocratismo y en algunos casos la falta de exigencia y organización en las actividades estatales; por lo que la dirección del Partido y el Gobierno, siguiendo el concepto de "Revolución" dado por el Comandante en Jefe Fidel Castro: " Revolución es sentido del momento histórico, es cambiar todo lo que debe ser cambiado..." ; indicó la

---

<sup>1</sup> Alfonso Robaina, Daniel; Villazón Gómez, Argenis; Milanés Amador, Pedro Enrique; Rodríguez González, Alexis; Espín-Alonso, Rafael (2011): Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos. Ver en: Revista Ingeniería Industrial, vol. XXXII, núm. 3, septiembre-diciembre, 2011, pp. 238-248 Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba.

realización de un proceso de cambios organizacionales en el país, para reajustar las organizaciones estatales en correspondencia con la actualización del modelo económico y las proyecciones de la economía para el quinquenio 2011-2015 y a futuro hasta el 2030.

Estos fenómenos tuvieron su reflejo en que por primera vez se prestó especial atención a la preparación de todos los miembros de la organización para asumir el cambio, no solo con su aceptación sino con su comprometimiento y participación.

Justamente, el 26 de julio del 2007 en la provincia Camagüey, el Presidente del Consejo de Estado y de Ministros, Raúl Castro Ruz planteaba: “estamos en el deber de cuestionarnos cuanto cosa hacemos en busca de realizarla cada vez mejor, de transformar concepciones y métodos que fueron los apropiados en su momento, pero han sido ya superados por la propia vida”. Además, el 1<sup>o</sup> de agosto del 2009, nuestro Presidente, General de Ejército Raúl Castro Ruz ante la Asamblea Nacional pronuncia un discurso señalando que “...se trata de definir con la más amplia participación popular la sociedad socialista que aspiramos y podemos construir en las condiciones actuales y futuras de Cuba, el modelo económico que regirá la vida de la nación en beneficio de nuestros compatriotas y asegurar la irreversibilidad del régimen sociopolítico del país, única garantía para su verdadera independencia”.

Con posterioridad, durante el VI Congreso del PCC (2011) y VII Congreso PCC (2016) son aprobados, revisados, evaluados y nuevamente aprobados los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, donde varios de estos están vinculados al tema organizativo para propiciar el otorgamiento continuo y gradual a las direcciones de las entidades y del sistema empresarial de nuevas facultades para su funcionamiento, a fin de lograr empresas con mayor autonomía y competitividad. (Lineamientos 8 y 10, 253 al 274).

No obstante, la aplicación práctica de estos lineamientos no logró los resultados esperados ya que se hicieron cambios bruscos en las estructuras funcionales de diversos organismos en los que no se exceptúa al Ministerio de la Construcción y, dentro de este, el extinto Grupo Empresarial de la Construcción de Sancti Spíritus.

Precisamente, la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus (ECMSS) fue creada luego del proceso de reordenamiento aprobado por la dirección del país, según la Resolución # 893 del 23 de diciembre del 2013, el cual fue ejecutado en un período de

3 meses, sin experiencias similares dentro del sector ni tiempo suficiente para realizar un correcto estudio que permitiera planificar y ejecutar el cambio de Grupo Empresarial de la Construcción de Sancti Spíritus (GECSS) a Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus (ECMSS) de la forma menos traumática posible para la organización y para los individuos en particular.

En el Informe Central al VII Congreso del PCC, el presidente Raúl Castro Ruz destaca como problemas en la implementación de los lineamientos la no valoración de los niveles de riesgos, así como de los costos y beneficios de determinadas medidas, alertando sobre la necesidad de rectificar cuando los efectos no fueran los deseados. Basado en lo anterior se define como situación problemática de nuestra investigación la siguiente:

- Insuficiencias en el funcionamiento orgánico de la ECMSS dificultan el eficaz cumplimiento de su objeto social y la implementación eficaz de su estrategia.
- Altos niveles de insatisfacción con los puestos de trabajo.
- Los empleados manifiestan que no reciben adecuado apoyo de sus jefes.
- Manifestaciones de dualidad de funciones.
- No cubrimiento de todas las plazas de cuadros.
- No se tuvo en cuenta todos los parámetros de diseño organizativo para el establecimiento del nuevo sistema organizativo (ECMSS).
- Insuficiencias en la planificación y organización del trabajo de directivos y subordinados.

Atendiendo a esta situación detectada, al cumplimiento de los lineamientos cuatro y siete de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se precisa como problema científico el siguiente: ¿Cómo contribuir a resolver las insuficiencias en el funcionamiento orgánico que afectan el cumplimiento eficaz de la estrategia de la ECMSS?

Tomando en consideración los elementos anteriores es que el objeto de estudio se centra en el proceso de diseño organizacional y el campo de acción se define como el proceso de diseño organizacional en la ECMSS.

A partir de estos elementos se define como objetivo general de la investigación: rediseñar el sistema organizativo (ECMSS) para contribuir a la implementación eficaz de su estrategia de dirección; y como hipótesis la siguiente: "... Si se diseña e implementa un

procedimiento de rediseño organizativo en la ECMSS se puede contribuir a la implementación eficaz de su estrategia de dirección...”.

Sobre la base de estos elementos del diseño teórico se establecieron los objetivos específicos que se reflejan a continuación:

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación a partir de una revisión y análisis de la bibliografía sobre sistemas organizativos, su rediseño y la relación que guarda el diseño organizativo (clarificación de la estructura organizativa del sistema) con el proceso de dirección estratégica en los sistemas organizativos.
2. Análisis de los procedimientos para el rediseño de sistemas organizativos, su vinculación con la implementación de la estrategia organizacional.
3. Rediseñar el sistema organizativo de la ECMSS e implementar los cambios proyectados.
4. Evaluar el impacto del rediseño organizativo en la implementación de la estrategia de dirección de la ECMSS.

La investigación posee significación teórica, metodológica, práctica, social y económica. Desde el punto de vista teórico su importancia se fundamenta en la actualización de conocimientos universales y nacionales sobre el objeto y campo declarados para conformar el marco teórico, donde se explicita la relación existente entre el rediseño organizativo y el proceso de desarrollo de la estrategia concebida. La significación metodológica se manifiesta en los instrumentos y procedimientos utilizados en el rediseño e implementación de una estructura organizativa adecuada a la empresa objeto de estudio, así como para la aplicación correcta de la organización científica del trabajo sobre la base de las exigencias actuales de la economía.

La significación práctica consiste en demostrar que con el rediseño del sistema organizativo, se logran alcanzar los objetivos propuestos, cumpliendo con la misión para la cual fue creada la ECMSS. Su significado social lo justifica la posibilidad real de contribuir a un mejor aprovechamiento de las potencialidades de los trabajadores en el cumplimiento de las especificaciones de sus puestos de trabajo, evitar la dualidad de funciones; lograr efectividad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad y una mejor adaptación a los procesos de cambio, la realización de entrenamientos al personal de la entidad para enriquecer el liderazgo de la misma, el fomento y desarrollo del espíritu de trabajo en equipo.

La significación económica se determina porque con la aplicación de la investigación se logra la utilización óptima de los recursos humanos, materiales y financieros, y por consiguiente, el mejoramiento de los indicadores de eficiencia.

Entre los métodos utilizados se encuentran:

- Análisis y síntesis: se propone revelar el objeto en sus partes e integrar los elementos y nexos esenciales con el objetivo de destacar cualidades y rasgos principales.
- Histórico lógico: pretende estudiar los antecedentes, causas y condiciones históricas y determinar lo que se repite en el proceso de desarrollo del objeto.
- Empírico y teórico: para representar las características y relaciones fundamentales del fenómeno proporcionar explicaciones y servir como guía para generar hipótesis teóricas.

En cuanto a las técnicas se utilizarán el análisis de los documentos y regulaciones establecidas para este tipo de actividad, con el propósito de transformar la información de la forma primaria a la necesaria para la investigación; encuestas, entrevistas, diálogo y técnicas de grupos. Además, se hizo uso del análisis estadístico, mediante el Microsoft Excel, para procesar la información recogida por los instrumentos aplicados.

En esta investigación se estructuró de la forma siguiente: introducción, donde se fundamenta el tema desarrollado; capítulo I, que contiene, en lo fundamental, el marco teórico y referencial de la investigación; capítulo II, en el que se resume y explica la fundamentación teórica de la propuesta de solución; capítulo III, donde se muestra la implementación de dicho procedimiento y su impacto sobre el proceso de implementación de la estrategia organizacional; conclusiones y recomendaciones de la investigación, la bibliografía consultada y los anexos utilizados.

*“No miente tan solo aquel que habla en contra de lo que sabe, sino también aquel que habla en contra de lo que no sabe”.*

*F. Nietzsche*

## 1.1 Introducción al capítulo

En el presente capítulo se da cumplimiento al objetivo específico correspondiente a la construcción del marco teórico referencial de la investigación, mediante la revisión y análisis de la bibliografía nacional e internacional sobre sistemas organizativos, su rediseño y la relación que guarda la clarificación de la estructura de dirección de los sistema organizativos con el correcto funcionamiento de estos, así como con el proceso de dirección estratégica en ellos. Se profundizará en el estudio de la organización como sistema y proceso, haciendo énfasis en los procedimientos que se pueden utilizar para cumplir con este objetivo, así como para el diseño e implementación de estrategias de dirección en organizaciones del sector empresarial. El hilo conductor a seguir es el que se muestra a continuación. (Ver figura 1.1)

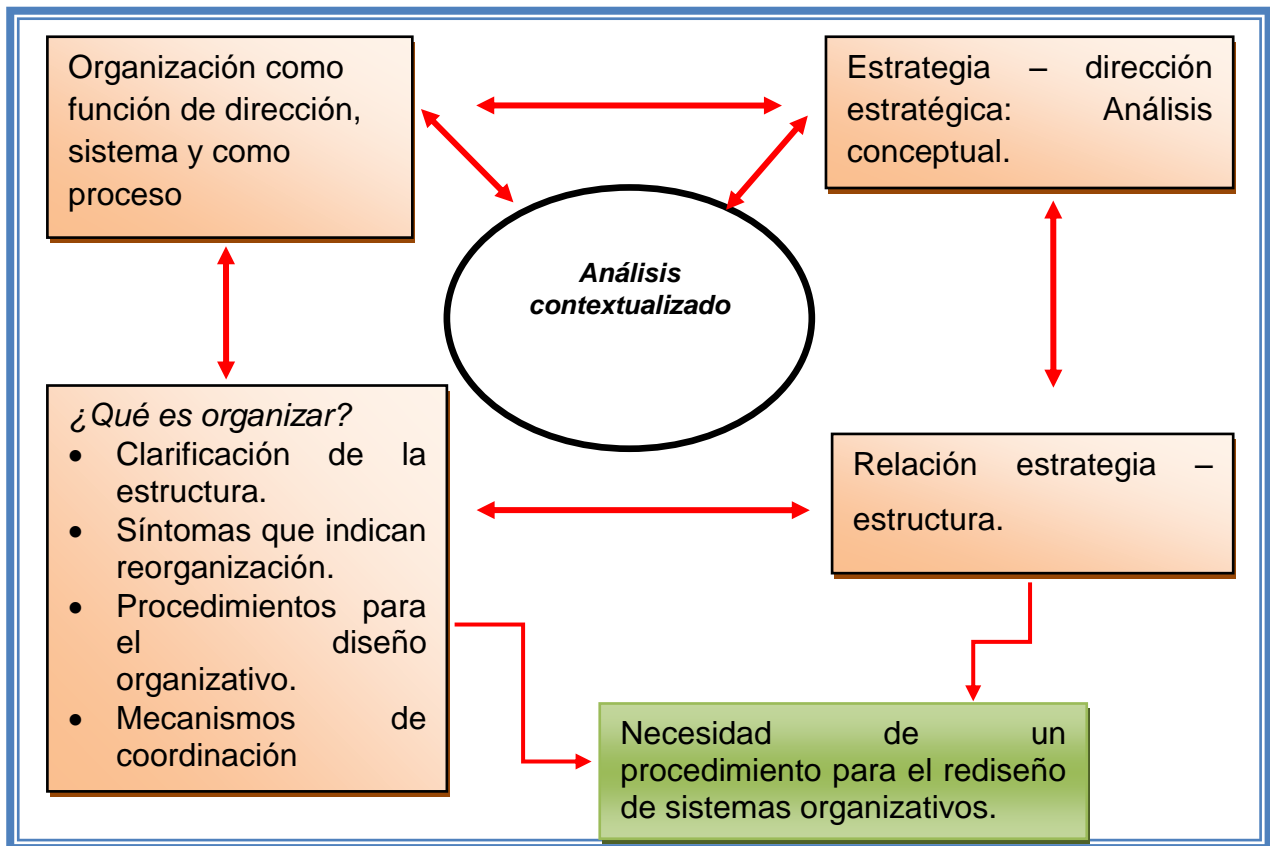


Figura. 1 Hilo Conductor de la investigación. Fuente: Elaborado por la autora.

## **1.2. Organización como: función de dirección, sistema y proceso.**

Se puede comenzar planteando que las organizaciones constituyen objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, y a su vez, de otras disciplinas tales como: la Comunicación, la Sociología, la Economía y la Psicología.

De acuerdo a la Ciencia de la Administración las organizaciones pueden ser muy diversas y a pesar de ello poseen características en común. Las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno<sup>2</sup>. (Daft R.L, 2010:25)

En consulta realizada a la Wikipedia<sup>3</sup> se definen las organizaciones como estructuras administrativas creadas para lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas. También es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Atendiendo a lo anterior se puede concluir que una organización, es un grupo social compuesto por personas naturales, tareas y administraciones que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes, servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión. Por tal razón, el elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas.

Las tendencias recientes en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos, con la mayor parte de los enfoques nuevos diseñados para facultar a los empleados con magníficas oportunidades de aprender y contribuir, mientras trabajan juntos por lograr metas comunes. Por tanto, es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; siendo la cooperación entre ellas un aspecto esencial para la existencia de la organización. Una organización

---

<sup>2</sup> Richard L. Daft (2010): Teoría y diseño organizacional. Décima Edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., Compañía de Cengage Learning, Inc. Corporativo Santa Fe, México, D.F.

<sup>3</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Organización>

sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para lograr un objetivo común.

Además, se puede analizar como un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Sin embargo, a los efectos de la presente investigación este análisis no es suficiente. Para ello es necesario profundizar en el objeto de estudio teórico. Con este fin se asume que las organizaciones son unidades sociales conscientemente coordinadas, compuestas por dos o más personas, que funcionan de manera relativamente continua para alcanzar una, o un conjunto de metas comunes. Las mismas están caracterizadas por el establecimiento de una estructura jerárquica de normas y reglamentos que regulan las relaciones entre sus miembros, se convierten en una institución única digna de un estudio especial. Y es que este término puede leerse con varios significados; por lo que a los efectos de la investigación se analizará como dirección, como sistema y como proceso.

### **1.2.1. La organización como función dirección.**

La organización es la segunda función en el ciclo administrativo y tiene como objetivo fundamental realizar la coordinación de todos los elementos definidos en la planificación, para poder alcanzar los objetivos globales previstos por la alta dirección; debe garantizar la unidad entre todos los elementos del sistema, asegurar la racionalidad, interconexión y continuidad de los procesos centrales y auxiliares del proceso de dirección, establecer condiciones organizativas que permitan cumplir los objetivos en tiempo y forma, e introducir logros de la ciencia y la técnica. Algunos de los principios que permiten la manifestación de lo descrito anteriormente son: unidad de objetivos, eficiencia, límite de control, jerarquía, delegación de autoridad, unidad de mando, unidad de dirección, nivel de autoridad, entre otros.

La organización como función de dirección es considerada como la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos. Es decir, constituye una relación socio-histórica, cultural y socio-políticamente determinada que se establece entre los dirigentes y subordinados en la actividad laboral, en la cual se producen y



reproducen sistemáticamente las relaciones de subordinación y de cooperación entre ellos.

La necesidad de la organización como función de dirección es indicada por C. Marx en su obra cumbre “El Capital”, al decir que: “...Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales. Un violinista se dirige el mismo, pero una orquesta necesita un director...”. (Marx, C., 1973:286) <sup>4</sup>

De manera que ambos procesos, la división del trabajo y la cooperación, constituyen dos momentos necesarios y complementarios. El primero proporciona el aspecto divergente, diferenciador, que propicia la descomposición del todo en sus partes componentes, dando la oportunidad de elevar la calidad y rapidez de los trabajos sobre la base de la especialización; mientras que el segundo constituye el elemento convergente, integrador, mediante el cual cada resultado parcial se ensambla con el resto para componer una totalidad, un producto acabado, un resultado final.

Entonces, la misma se desarrolla como un proceso de interacción en el que se establece un determinado orden de funcionamiento y se planifican, organizan, reajustan y controlan, los modos de actuación requeridos para potenciar el perfeccionamiento de todos los agentes del cambio organizacional, desarrollar tanto sus conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes individuales, como la cultura organizacional; y garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados.

Del análisis anterior se deduce que la cooperación entre las personas es importante para la existencia de la organización. Sobre todo la cooperación que implica comunicación entre sí, disposición de contribuir al logro de un propósito común. Esta contribución es inestable en el tiempo, por tanto depende de la satisfacción o insatisfacción experimentada por el individuo.

Aunque ambos momentos se presuponen mutuamente, por encima de ellos está la acción de la dirección, determinando cuáles son las mejores vías y métodos para

---

<sup>4</sup> C. Marx.: El Capital. Editorial Ciencias Sociales. Instituto Cubano del Libro, La Habana. 1973. Página 286.

realizar la fragmentación y, sobre todo, el camino hacia la integración de cada resultado parcial en el todo. Obviamente, esto no se realiza de forma automática. Es preciso desplegar un arduo trabajo para lograrlo. ¿A qué campo o función de la dirección corresponde este esfuerzo? Muchos lo ubican en el campo organizativo, y señalan que corresponde a la organización como función de dirección.

En tal sentido, Harold Koontz y Heinz Weirich (1989) definen la función de organización como la agrupación de actividades necesarias para lograr objetivos, la asignación de cada grupo a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos, y la provisión de coordinación horizontal y vertical en la estructura de organización. Y añaden que la estructura debe ser diseñada para clarificar quién debe hacer qué y quién es responsable de cuales resultados, para eliminar obstáculos al desempeño ocasionados por confusión e incertidumbre en las asignaciones y para proporcionar redes de toma de decisiones y de comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa. (H. Koontz y H. Weirich., 1989)

### **1.2.2. La organización como sistema.**

En la literatura sobre administración existen diversos criterios y definiciones que provienen de igual número de autores referentes al término “sistema”, dentro de las que se destacan:

- “... un complejo de relaciones recíprocas entre sus diferentes componentes...”. ( Bertalanfly, Ludwing Bon, 1954:43 )
- “...cualquier colección cohesiva de cosas que están dinámicamente relacionadas...” (Beer, S. 1983:73.)
- “... conjunto de componentes cuyas interacciones y relaciones engendran nuevas cualidades (fruto de la integración, del sistema) que no poseen los demás integrantes...”. (Afanasiev V,G, 1977:7)
- “...conjunto de elementos, propiedades, atributos y relaciones que pertenecen a la realidad objetiva. Su aspecto más importante es que constituye un todo, por lo tanto, presenta como resultado final un integrado de determinadas relaciones que no es posible localizar en ninguna de sus partes...” (Carnota, Orlando, 1980:2-8).
- “... es un conjunto de elementos que cumple tres condiciones: los elementos están interrelacionados; el comportamiento de cada elemento o la forma en que lo

hace afecta el comportamiento del todo; la forma en que el comportamiento de cada elemento afecta el comportamiento del todo depende al menos de uno de los demás elementos...”.(Lara, Felipe, 1990:7)

- “... no es solamente un conjunto de componentes y propiedades cuyas relaciones e interacciones engendran una nueva cualidad integradora, sino también el carácter funcional o la funcionalidad y la interfuncionalidad entre los componentes integrantes...” (Samoura, Karifa 1999:20).

Partiendo del concepto de sistema como conjunto de elementos que se interrelacionan para alcanzar resultados superiores a los que de forma independiente no lograría; se puede entonces aplicar esta definición a la organización como una totalidad que interactúa con su ambiente y dentro de este se interrelacionan sus componentes entre sí con las partes destacadas del ambiente. La cooperación entre las personas es importante para la existencia de la organización, sobre todo la cooperación que implica comunicación entre sí, disposición de contribuir al logro de un propósito común.

Otro concepto que se analiza es “organización”, entendiendo por esta la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Las organizaciones como sistema, según E.F Kast & E.J Rosenzweig (1992):

- Se construyen para lograr un fin común u objetivo, por lo que todos los elementos, subsistemas o componentes de estas se orientarán a la consecución del mismo.
- Las acciones de sus miembros se concentran en función de los objetivos, lo que exige el diseño de sistemas de información y decisión, así como la definición de posiciones individuales de trabajo.
- Implica la existencia de una estructura con diferentes niveles de complejidad que exigirán mecanismos de coordinación.
- Necesitan información para dirigir la actividad de las personas, las cuales comparten determinadas creencias, valores y costumbres.
- Pertenencia a un medio o entorno.

Las organizaciones, consideradas como una unidad social compleja deliberadamente construida y reconstruida para la realización de objetivos específicos, crean un conjunto de relaciones sociales en donde los individuos orientan su actividad al logro de metas

colectivas. Caracterizadas por el establecimiento de una estructura jerárquica de normas y reglamentos que regulan las relaciones entre sus miembros, se convierten en una institución única digna de un estudio especial.

Otros autores refieren que una organización "... es una colectividad con un límite relativo, un orden normativo, líneas de autoridad, sistemas de comunicación, y número determinado de miembros, y subsistemas coordinados. Esta colectividad existe en un ambiente relativamente estable, el cual compromete las actividades que normalmente se relacionan al logro de metas. Dichas actividades tienen resultados implicativos para los miembros orgánicos, la propia organización, y para la sociedad. Las organizaciones son inherentemente jerárquicas. Se anidan individuos en grupos de trabajo, grupos de trabajo se anidan en secciones de trabajo, se anidan secciones en organizaciones, y se anidan organizaciones en ambientes...". (Hofmann, D.A., 1998:623-641)

Las organizaciones creadas por el hombre como entidades, direcciones, departamentos se organizan jerárquicamente por escalones de mando, para lograr sus objetivos ya sean de prestación de servicios o de producción, creando flujos de información (ya que todo proceso de dirección es a su vez un flujo de información), coordinando el funcionamiento entre las partes, los niveles de subordinación, el establecimiento de las atribuciones, funciones, deberes, derechos, profesiogramas, niveles de competencia, áreas de responsabilidad entre otros elementos propios de esta función gerencial, destacándose el trabajo de los directivos en los diferentes niveles jerárquicos, como otros especialistas en organización.

Lo anterior indica que es importante el estudio de las organizaciones porque son un componente dominante de la sociedad contemporánea, están diseñadas para el logro de determinados objetivos y resultados, preservan el conocimiento, son precursoras al surgimiento de la administración y la mayor parte del trabajo actual se lleva a cabo en las mismas.

La efectividad de la organización depende en gran medida de la estructura, debe ser diseñada de forma que quede claro para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados y debe contribuir a establecer un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la empresa.

Se puede concluir que la organización como sistema, es complejo, por estar formado por diferentes subsistemas interrelacionados entre sí, que guarda estrecha relación con el entorno, por ser un sistema abierto que intercambia con éste información y todo tipo de recursos y su funcionamiento depende de la capacidad de previsión, adaptación y enfrentamiento al cambio.

La empresa puede ser considerada una organización por ser un conjunto de elementos ordenados según las normas de cierta estructura y relacionados para el cumplimiento de ciertos objetivos en base a determinadas funciones características, cuyo logro se puede conocer a través del análisis de la sucesión de estados en que se puede estudiar el sistema.

Robbins (1999), plantea que: "...cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo...".

Por tanto para el desarrollo armónico de la organización como sistema es necesario considerar además de los elementos tangibles, la cultura que la identifica, los valores y las creencias que a través del tiempo han primado en la organización.

Las empresas como sistemas en el mundo actual toman formas de compañías o corporaciones que se expanden más allá de las fronteras de un país y en ocasiones monopolizan el servicio o producto que ofertan, por lo que llegan a ser sistemas muy complejos que requieren de una exquisita organización y preparación para el cambio que le permita mantenerse en el tiempo. En estos casos se constituyen como organización sin fronteras.

Sin embargo, Ernesto Guevara en su "Conferencia al curso de adiestramiento del Ministerio de Industrias"<sup>5</sup> del 23 de junio de 1961, plantea que "... No puede haber separación entre el hombre que trabaja y el centro donde trabaja. Todo es una sola cosa indivisible, a la cual hay que darle los mejores esfuerzos, porque, además, esa fábrica no está separada de otras fábricas de esa misma empresa, o de otras fábricas del total de la Nación. Esa fábrica es también un todo en la Nación; cuanto más armónica sea esa conjugación de todas, y cuanto más firme la unión de todos, mejor marchará el plan...."

---

<sup>5</sup> Ernesto Guevara [1961]: Conferencia dada al curso de adiestramiento del Ministerio de Industrias el 23 de junio de 1961. Ver en: [http://www.archivochile.com/America\\_latina/Doc\\_paises\\_al/Cuba/Escritos\\_del\\_Che/escritosdelche0037.PDF](http://www.archivochile.com/America_latina/Doc_paises_al/Cuba/Escritos_del_Che/escritosdelche0037.PDF), página 8.

Sin embargo, en Cuba la empresa es una organización económica, con personalidad jurídica, balance financiero independiente y gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma, que se crea para la dirección técnica, económica y comercial de los procesos de elaboración de los productos y/o servicios, los que deberán lograrse con la mayor eficiencia económica.

### **1.2.3. La organización como proceso**

Para entender la organización como proceso es necesario significar que en la década de los años 80 se produce en los Estados Unidos un fuerte movimiento orientado hacia lo que se ha dado en llamar “implicación de los trabajadores”, que se involucran en el diseño y dirección de las organizaciones laborales. Por lo tanto, este análisis permite apreciar que “Las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores bien informados pueden dar forma a las organizaciones”. (Daft, R.L., 2010:38)<sup>6</sup>

Esto se basaba en investigaciones que se llevaron a cabo desde los años 40, por grupos de psicólogos e investigadores sociales que dieron origen a famosas escuelas de dirección. Ya en la década del 60 y principios de la del 70 existen varias empresas manufactureras en los Estados Unidos (General Foods, General Motors, Procter & Gamble y otras), Inglaterra (Shell U.K), Suecia (Volvo) y otros países que comienzan a eliminar niveles en la estructura organizativa, a aumentar el espectro de control de los gerentes.

Lo anterior estaba dirigido al aplanamiento de la estructura, o sea, al establecimiento de estructuras jerárquicas relativamente planas y minimizadas, donde las diferencias de status, el control y la coordinación lateral dependían de los objetivos compartidos y de la pericia en lugar de las influencias formales.

Generalmente este trabajo estuvo y está basado en la definición de funciones (suministro, apoyo y dirección), de puestos de trabajo de espectro más amplio (más participación en el proceso de toma de decisiones, planeación, solución de problemas, más responsabilidad por la calidad y tareas combinadas de operación y mantenimiento), de un clima igualitario con pocas regalías para la dirección; supervisores de primera línea responsables del desarrollo de los equipos de trabajo, elevación de su efectividad y de sus vínculos con otras unidades.

---

<sup>6</sup> Richard L. Daft (2010): Teoría y diseño organizacional. Décima Edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., Compañía de Cengage Learning, Inc. Corporativo Santa Fe, México, D.F

A partir de este análisis se puede señalar que la organización como proceso puede ser considerada como una respuesta estratégica en búsqueda de ventajas competitivas. Esta tiene como principal objetivo incrementar la eficiencia y efectividad de los equipos gerenciales a partir de cambios radicales y/o modificaciones en la estructura organizacional, los métodos y estilos de dirección, los que comúnmente vienen acompañados de retirada o adquisición de activos y cambios tecnológicos. Todo ello con el fin de hacer más factible la actividad gestora; orientar, concentrar los esfuerzos y limitados recursos, hacia donde sean más efectivos.

Es significativo señalar que "... el objetivo fundamental del proceso organizativo es asegurar una adecuada formación del sistema dirigente, dirigido, así como garantizar el establecimiento de formas de interrelación convenientes entre ellos. La organización es el único medio para lograr la coordinación y utilización eficaz y eficiente de equipos y tecnologías...". (Gárciga Marrero, R., 1987:12)

Lo anterior es criterio del autor, compatible con redimensionar, que significa desde una búsqueda de una organización acorde con las características de su propósito social, misión y objetivos en función de la satisfacción de sus consumidores y una creciente autonomía organizacional que contempla cambios radicales en métodos de dirección, organización de la producción, organización o rediseño e incluso proyección de las inversiones y la búsqueda de nuevos frentes de financiamiento. (Calcines, 1995)

Esto constituye, en definitiva, la acción de "organizar organizaciones", cuyo problema fundamental radica no solo en la racionalidad y el incremento de la productividad (F.W Taylor), en la formación de estructuras racionales (H. Fayol) ni en el énfasis en las relaciones humanas y la motivación (E. Mayo, A. Maslow, etc), sino que constituye un proceso complejo que requiere de un enfoque sistémico, de una dirección participativa que asegure el funcionamiento del sistema dirigente y del sistema dirigido y la conveniente interrelación entre estos.

Todo esto, por tanto, implica que la organización sea el único medio para lograr una coordinación y utilización eficiente de personas, equipos y tecnología, que permita lograr entidades exitosas (eficaces y eficientes), con un determinado nivel de crecimiento y desarrollo, sobre la base de que este último crea el potencial para el primero y a medida que crece surgen presiones para su desarrollo. (Vázquez Bronfman, 1988; López Cibeira, 1992; Fuenmayor, s/a.)

Crosby, P.B (1989) refiere que “... Las organizaciones no tienen por qué desaparecer, sino que es posible reformarlas y actualizarlas continuamente para que nunca les llegue la hora final o la edad del retiro. Si desean conservarse prestas a enfrentar el futuro no pueden dejar de ser organismos vivos y palpitantes, alertas y nada de ellas debe considerarse perpetuo y no pueden ser creadas para perder...”.

En el lineamiento 16, del documento referente al “Proyecto de lineamientos de la política económica y social” presentado al VI Congreso del Partido (PCC 2010) se plantea que “... Las empresas estatales que muestren sostenidamente en sus balances financieros pérdidas, capital de trabajo insuficiente, que no puedan honrar con sus activos las obligaciones contraídas, o que obtengan resultados negativos en auditorias financieras, serán sometidas a un proceso de liquidación ....”.

Por lo tanto se da cumplimiento a que la organización como proceso surge como ordenación, integración y jerarquización de los elementos concurrentes, es hacer que la cooperación y coordinación humana resulte efectiva no sólo en lo referente a las relaciones, sino también en la disposición y uso de los recursos materiales y financieros con el propósito de alcanzar determinados objetivos. A partir de anterior se puede señalar que “... los altos directivos tienen muchas responsabilidades, pero una de las más importantes es asegurarse de que la organización está diseñada de manera correcta. El diseño organizacional organiza y enfoca el trabajo de las personas, además de dar forma a su respuesta a los clientes y otros grupos de interés. Los administradores consideran tanto las dimensiones contextuales como las estructurales y se aseguran de que las diversas partes de la organización funcionen en conjunto para alcanzar metas importantes...”. (Daft, R.L., 2010:51)<sup>7</sup>

#### **1.2.4 La estructura organizativa**

En el Proyecto de lineamiento de la política económica y social del VI congreso del PCC en la esfera MODELO DE GESTION ECONOMICA se plantea: “... Será necesario lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas fuertes y bien organizadas, y creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial...”

---

<sup>7</sup> Richard L. Daft (2010): Teoría y diseño organizacional. Décima Edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., Compañía de Cengage Learning, Inc. Corporativo Santa Fe, México, D.F



Sin embargo, en el Informe Central al II Congreso del PCC (1981) nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz planteó "... Debemos trabajar por el perfeccionamiento de nuestra administración con el objetivo de ser cada vez más eficiente, menos burocráticos y más ágiles en todos los niveles. Debemos estudiar con más rigor técnico los mecanismos de organización...". Por otra parte, en los documentos del III Congreso del PCC se plantea que "... en las empresas se deberá elaborar una política integral de perfeccionamiento y normalización de los sistemas de dirección...".

En la Resolución sobre Perfeccionamiento del Sistema de Dirección Planificada de la Economía se indica la necesidad de "...aumentar el nivel de organización de la dirección del trabajo administrativo a fin de elevar su eficiencia y lograr la simplificación del aparato administrativo empresarial. Para ello es necesario racionalizar consecuentemente las estructuras de dirección (...), revisar los procedimientos existentes en cuanto a la determinación de las estructuras y plantillas de la empresa...".

Es criterio del autor que quizás esta fecha marcó la pauta para iniciar estudios de rediseño de algunas organizaciones cubanas a pesar del débil conocimiento de las principales tendencias, que en este campo, se estaban desarrollando en el mundo.

El entorno organizacional de hoy, caracterizado por su alto nivel de turbulencia y competitividad, exige a todo tipo de entidad poseer ciertas ventajas competitivas, dentro de las cuales se debe incorporar el hecho de poseer una estructura organizativa adecuada y muy ajustada a sus objetivos estratégicos.

La estructura de la organización es un medio que ayuda a la administración a alcanzar sus objetivos. Como los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es apenas lógico que la estructura y la estrategia tengan una estrecha vinculación. Más específicamente, la estructura debe seguir a la estrategia. Si la administración hace un cambio significativo en la estrategia de su organización, será necesario modificar la estructura para dar lugar y apoyo a este cambio.

El término estructura se aplica a todo lo que está compuesto por partes dispuestas conjuntamente, o a la función de disponerlas o construirlas. El término lleva implícita la idea de que las partes se disponen conjuntamente de tal modo que el objeto construido se mantenga en pie. En la literatura especializada encontramos diversas definiciones cada una de las cuales intenta resaltar el aspecto que su autor considera más significativo.

La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades en una organización por lo que hay gerentes y empleados, contadores, ensambladores, etc. Todos ellos se deben relacionar en una forma estructural para que su trabajo sea eficaz. Estructura se refiere a la distribución y orden de las partes en la organización. Los cambios en la estructura pueden ser por rediseños en la organización, descentralización, modificación del flujo de trabajo y aplanamiento de la estructura.

Según Mintzberg (1989), "... la estructura parece encontrarse en la raíz de las muchas preguntas que nos surgen sobre las organizaciones...". El mismo autor refiere que "... toda actividad humana organizada (...) plantea dos requisitos: división del trabajo en tareas distintas que deben desempeñarse y coordinación de las mismas..."

Según Fernando Portuondo (1987), la estructura "... es el conjunto de subdivisiones reglamentadas y su relación. Esta se forma por un ordenamiento jerárquico, donde cada subdivisión, cada unidad organizativa dirige una subdivisión inferior y es a su vez dirigida por una subdivisión superior..."

Omarov. A (1983). "... Es la forma en que están agrupados los hombres y las funciones (...), expresa el orden jerárquico y la autoridad que existen en el colectivo, la actividad o tarea que corresponde a cada miembro..."

H. Mintzberg (1989). "...Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas..."

En todos los criterios expresados sobre la estructura organizativa quedan implícitos los siguientes principios:

1. Las diferentes actividades que son agrupadas son el resultado de la división y especialización del trabajo teniendo en cuenta el objetivo de la entidad en particular.
2. La actividad de cada individuo está dirigida al cumplimiento de los objetivos propuestos, de la misión y visión organizacionales.
3. Unidad entre autoridad y responsabilidad.
4. Establecimiento de objetivos no conflictivos.
5. Coordinación de actividades y tareas.

Ernest Dale (1967) plantea cinco pasos para lograr una buena estructura:

1. Hacer una lista del trabajo que necesita realizarse para alcanzar los objetivos de la organización.
2. Dividir todo el trabajo en actividades que pueda desempeñar lógicamente y cómodamente individuos o grupos. (División del trabajo).
3. Combinar las actividades de manera lógica y eficiente. (Departamentalización)
4. Establecer la integración de los esfuerzos individuales, de grupo y de departamento para facilitar el logro de los objetivos. (Coordinación).
5. Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarlas a las necesidades.

La división del trabajo y la especialización están muy interrelacionadas, desarrollándose paralelamente al desarrollo socio-económico, alcanzando sus mayores expresiones con el desarrollo de los grandes monopolios capitalista. La especialización como la división del trabajo en actividades uniformes, relativamente simples es muy importante ya que al dividir la tarea total en operaciones pequeñas, sencillas e individuales en la cual puede especializarse cada trabajador, la productividad total se multiplicará geométricamente.

La departamentalización se puede concebir: por número simple, por tiempo, por territorio, por productos, por especialidad y por funciones. Para lograr que la estructura sea funcional es necesario establecer las cadenas de mando y la coordinación necesaria entre los individuos, grupos y departamentos. Resulta importante considerar que la cooperación es un arreglo ordenado de un esfuerzo colectivo para lograr unidad de acción en la obtención de un propósito común y ello es significativo para la lograr adecuados niveles de coordinación luego de realizar los distintos tipos de departamentalización en la organización.

El II Congreso del Partido Comunista de Cuba (1981) marca el momento que se indica la necesidad de iniciar estudios de rediseño de algunas organizaciones cubanas a pesar del débil conocimiento de las principales tendencias, que en este campo, se estaban desarrollando en el mundo.

A partir del IV Congreso del PCC (1991) y con posterioridad con la aprobación del decreto – ley No 187 del 18 de agosto de 1998 es que se pretende oficializar la necesidad de emprender las transformaciones necesarias con el objetivo de que la

empresa cubana logre la máxima eficiencia y eficacia en su gestión. Sobre este tema se plantea en el Decreto- Ley No.252/2007 del Consejo de Ministros inciso g, “cada empresa de acuerdo a su tecnología, diseña su estructura y sistemas organizativos, evaluando permanentemente nuevas formas de organización, redimensionando aquellos procesos que no alcancen los niveles de rentabilidad previstos, así como los que han perdido su competitividad.”

### **1.3 El pensamiento estratégico y la Revolución cubana**

El pensamiento estratégico de la Revolución cubana ha sido motor impulsor de la construcción de un nuevo tipo de sociedad y las necesarias transformaciones sociales que han tenido lugar en el país a lo largo de la historia, más aún en los últimos 50 años. Este tipo de pensamiento ha sido desarrollado por muchas figuras importantes entre las que se debe destacar a Antonio Maceo, J. Martí, Ernesto “Che” Guevara, Fidel y Raúl Castro, todas enlazadas por un modo revolucionario de pensar los problemas y tareas comunes, en contrapunteo permanente con la reacción interna y externa.

El pensamiento estratégico y la Revolución cubana promueve conceptos importantes como: poder, autoridad, dominación, hegemonía, democracia, participación; los cuales inciden directamente sobre el proceso de dirección social, los principios y valores que deben distinguir los vínculos entre jefe y subordinados.

Este pensamiento de la Revolución cubana se nutre del ideal guevarista del progreso social, para el cual la construcción del socialismo presupone conjuntamente con la edificación de la base material y la introducción de los adelantos científico-técnicos, la formación del hombre nuevo, el despliegue de nuevos modos y vías de materialización de la justicia social, la igualdad, la democracia y la libertad humana. En este contexto se enarbola la idea de la adecuación de los medios a los fines como pauta para evaluar procesos concretos.

Existe una concepción compartida por los principales exponentes del pensamiento estratégico de la Revolución cubana, la cual concibe la necesidad de dotar a la política de un profundo contenido ético.

En este sentido Fidel Castro (1986) ha opinado que cuando hay un deterioro de la moral se pierde la base ética, y cuando esta base se pierde, cuando se han perdido los principios fundamentales, no se puede confiar en nadie, porque un revolucionario es revolucionario en virtud de ciertos principios, es revolucionario en virtud de cierta ética.

También este pensamiento estratégico está marcado por la idea marxista-leninista del tránsito de la dirección a la autodirección como criterio de progreso social, el que se asume como un proceso paulatino. Se parte de concebir la sociedad como un sistema capaz de auto dirigirse, que encierra en sí las potencialidades de su propio desarrollo, en tanto se autoconstruye, auto-organiza y reproduce basado en principios y leyes de la cooperación. Además, se nutre de estas ideas y realidades para en un razonamiento integral y perspectivo del proceso, trazar las pautas, según las cuales la sociedad para poder avanzar hacia una construcción social distinta debe proponerse alcanzar sus fines desde etapas tempranas de su desarrollo.

En las nuevas relaciones de dirección se reconoce el valor de cada uno como parte, lo que impone nuevos retos a los estilos de dirección. En la tarea de dirección de los procesos sociales nadie es imprescindible. Ya desde 1959, F. Castro expresa que “ningún hombre es ni será imprescindible. Lo único imprescindible aquí [...] es el pueblo. Si la Revolución no tuviese pueblo estaría perdida”. Esta posición entraña una crítica severa a actitudes ego centristas, de hiperbolización de lo individual, de autoritarismo y desdén por el criterio de los dirigidos, que en la práctica desconoce el carácter democrático y participativo de la política en el socialismo.

El pensamiento estratégico de la Revolución cubana exige de los dirigentes cualidades esenciales como son la modestia, honradez, sensibilidad, espíritu crítico y autocrítico, predicar con el ejemplo, hacerse merecedor de la confianza de las masas. (Limia David, M., 2005) “Acercamiento a la conceptualización de la relación dirigentes-dirigidos en el pensamiento de Raúl Castro”.

Otro aspecto a señalar es que dentro de este pensamiento se concibe al dirigente como un ente transformador, para lo cual se requiere interactuar con las masas y provocar el cambio dirigido a fines específicos, todo ello partiendo de que debe considerarse como logrado sólo aquello que ha entrado en la cultura, en la vida diaria, en las costumbres.

Además, presupone que no deben existir élites, dirigentes separados del pueblo. De hecho, establece que la dinámica y actividad de los cuadros han de ser tales que no pierdan el nexo con sociológico y psicológico real con los componentes fundamentales de la estructura de la sociedad, con las masas vivas.

Por tanto, el poder como autoridad es una fuerza moral fundada en el prestigio y la legitimación permanente, porque se afianza en la práctica de debatir abiertamente con las masas las cuestiones vitales.

Dentro del pensamiento estratégico de la Revolución cubana se precisa que la dirección es enfocada como un proceso de auto-superación integral constante de los dirigentes en el orden ideológico y científico-técnico. Por tanto, en cada momento es necesario exigir lo que la práctica demanda. El dirigente no puede situarse ni por encima de la ley ni de la moral revolucionaria, es decir, el poder no puede ser empleado para reforzar posiciones personales de los dirigentes, sino para lograr las metas de todo el pueblo. En tal sentido la responsabilidad se asume como patrón de conducta a seguir por los dirigentes, para cuya evaluación se debe tener en cuenta no solo el contenido de las tareas, misiones, disposición, compromiso y entrega personal, sino también los medios con que cuenta para desempeñar sus funciones.

### **1.3.1 La estrategia de dirección**

En el breve diccionario de la lengua española; 2007 aparece como estrategia, el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en todo momento. Arte de planificar y dirigir. Conjunto de acciones o planes coordinados para lograr un objetivo deseado.

El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a una organización avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarle a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único.

Según Mintzberg (1989) el reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a maniobrar este difícil concepto. Por ello a continuación se presentan algunas definiciones y consideraciones de estrategia denominadas por Mintzberg como las cinco “p”.

- ✓ **Estrategia como plan:** Para casi todos a los que se le pregunte, la estrategia es un plan, una especie de curso de acción consciente determinado, una guía para abordar una situación específica orientada a lograr objetivos establecidos. La estrategia como plan aborda el aspecto fundamental de la percepción, es decir cómo se conciben las intenciones en el cerebro humano y que significan en

realidad las mismas. Las estrategias tienen dos aspectos esenciales se elaboran antes las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

- ✓ **Estrategia como pauta de acción:** En este caso se utiliza una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. Una organización puede amenazar con ampliar la capacidad de sus plantas para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia es la amenaza no la expansión. La estrategia nos lleva al plano de la competencia directa, donde las amenazas, los artificios y otras maniobras son empleadas para obtener ventajas.
- ✓ **Estrategia como patrón:** No es suficiente definir una estrategia como plan, es necesario definir el comportamiento que deseamos que se produzca. Según esta definición durante un tiempo Picasso pintó en azul, esto era una estrategia, como lo fue cuando Henry Ford ofreció su Modelo T sólo en color negro. Gradualmente los enfoques exitoso se convierten en un patrón de comportamiento que se hace cada vez más estrategia. Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea que se haya asumido un patrón tal cual se planeó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización. Como patrón la estrategia permite a los líderes saber cómo intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encauzarlas en curso de acción predeterminados, también introduce la noción de convergencia y el logro de la consistencia en el comportamiento de la organización.
- ✓ **Estrategia como posición:** En particular es un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos suelen llamar “medio ambiente o entorno”. De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora o acoplamiento entre la organización y el medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y externo. Nótese que esta definición puede ser compatible con cualquiera de las anteriores o con todas, se puede aspirar, incluso a una posición, mediante un plan o patrón de comportamiento. La estrategia nos incita como posición a considerar las organizaciones en su entorno competitivo, como se encuentran sus posiciones y como las protegen para enfrentar, evitar o vencer la competencia.

- ✓ **Estrategia como perspectiva:** Su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera de participar en la percepción del mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella, por ejemplo la Hewlert-Packard han desarrollado el “Modelo H-P” sustentado en su cultura de ingeniería, en tanto que la Mc.Donald se ha hecho famosa en base a su énfasis en “la calidad, el servicio y la limpieza”. En este caso la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Como perspectiva la estrategia plantea cuestionamiento en relación a las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo.

Aunque planeación y estrategia van muy unidas no deben considerarse sinónimos al referirse la primera principalmente a un proceso analítico, en tanto la segunda es mucho más intuitiva.

Como se viene manejando, la planeación a largo plazo suele ser una extrapolación histórica que proyecta los resultados futuros según experiencias actuales o pasadas. Tal práctica podría ser un plan de acción para el desastre en este mundo actual de cambios acelerados.

La planeación a largo plazo debe verse como un proceso dinámico y tan flexible como para permitir y hasta alentar la modificación de los planes como respuesta a las circunstancias de cambio.

La planeación a largo plazo traza su viaje para el éxito futuro. Es importante porque éste, lo mantiene concentrado tanto en el futuro como en el presente, refuerza los principios adoptados en su misión, visión y estrategia, apoya la comunicación y planeación de funcionamiento cruzado, levanta un puente para su proceso de planeación táctica a corto plazo (donde usted implantará su plan a largo plazo), motiva a los directores para que observen a la planeación desde una macro perspectiva, ahorra tiempo, reduce el conflicto y aumenta el poder del esfuerzo humano.”

Para la autora de la presente investigación la estrategia es:

- Un proceso para determinar la dirección en la que su empresa necesita avanzar para satisfacer su misión.
- La dirección hacia donde se dirigirá en el futuro, no cómo va a llegar ahí.



- Requiere que busque más allá de lo obvio maneras nuevas y creativas de cumplir con los desafíos competitivos que enfrentará en el futuro.
- Puede determinarse mediante una evaluación y el establecimiento de los factores estratégicos que afecten todas las decisiones importantes relacionadas con el futuro de su empresa y mediante una serie de preguntas abiertas diseñadas para ampliar su reflexión acerca de hacia dónde debería dirigirse su empresa.
- Debe ser reexaminada regularmente para determinar si sigue siendo válida o requiere cambios más adelante.
- Es un precursor necesario para que la planeación a largo plazo mantenga esa parte del proceso de planeación de ser casi exclusivamente una extrapolación de la historia.
- Es el paso final en la porción de pensamiento estratégico del proceso de planeación.

El Che en la conferencia dada al curso de adiestramiento del Ministerio de Industrias el 23 de junio de 1961 explica que las bases para el plan son "...saber qué es lo que se tiene para saber entonces que es lo que se quiere, y sacando la diferencia que es lo que hay que hacer."

En el discurso pronunciado por Raúl Castro Ruz (2010), en la clausura del IV período ordinario de sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular expresa la necesidad de trazar una estrategia que permita los cambios planteados "...en la actualización del modelo económico cubano, cuestión en la que se avanza con un enfoque integral, no puede haber espacio a los riesgos de la improvisación y el apresuramiento. Es preciso caminar hacia el futuro con paso firme y seguro, porque sencillamente no tenemos derecho a equivocarnos."

### **1.3.2 Relación estructura organizacional-estrategia de dirección**

En este epígrafe se pretende llegar a conclusiones sobre la interrelación existente entre la estructura y la estrategia de dirección, en especial su influencia en el cumplimiento de los objetivos trazados.

La estructura de la organización es un medio que ayuda a la administración a alcanzar sus objetivos. Como los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es apenas lógico que la estructura y la estrategia tengan una estrecha vinculación. Más

específicamente, la estructura debe seguir a la estrategia. Si la administración hace un cambio significativo en la estrategia de su organización, será necesario modificar la estructura para dar lugar y apoyo a este cambio.

Chadler, A (1972), plantea que "... La estructura es algo determinada por la estrategia de la empresa, a una determinada estrategia corresponde para su puesta en marcha, un tipo de estructura formal...". Sin embargo, existen investigadores que plantean lo contrario, o sea, que la estructura determina por sí misma la adopción o no de determinada estrategia. (Francisco Lamolla, 1995-1996).

Este tema ha tenido incidencia en el sector empresarial cubano y la máxima dirección del país se ha preocupado por su solución. En el II Congreso del PCC (1981) el Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz expresó "...Debemos trabajar por el perfeccionamiento de nuestra administración con el objetivo de ser cada vez más eficiente, menos burocráticos y más ágiles en todos los niveles. Debemos estudiar con más rigor técnico los mecanismos de organización...". Con posterioridad, en los documentos del III Congreso del PCC (1986), plantea que "... en las empresas se deberá elaborar una política integral de perfeccionamiento y normalización de los sistemas de dirección...", reconociéndose así la necesidad de replantearse el rol de la empresa socialista cubana donde la estructura responda a la estrategia trazada.

Sin embargo, este proceso es frenado por el período especial, donde el objetivo fundamental era conservar las conquistas de la Revolución y proteger a la población. Precisamente por la necesidad de alimentar al pueblo, las Fuerzas Armadas y su Ejército Juvenil del Trabajo desarrollan una forma eficiente de producción, el perfeccionamiento empresarial en el que se reconoce la interrelación existente entre la estructura y la estrategia de dirección.

En Decreto-Ley No 187 del 18 de agosto de 1998, sobre Perfeccionamiento, se indica la necesidad de "... aumentar el nivel de organización de la dirección del trabajo administrativo a fin de elevar su eficiencia y lograr la simplificación del aparato administrativo empresarial. Para ello es necesario racionalizar consecuentemente las estructuras de dirección (...), revisar los procedimientos existentes en cuanto a la determinación de las estructuras y plantillas de la empresa...".

La utilización racional de la fuerza de trabajo conlleva a un perfeccionamiento sistemático de la organización social del trabajo, que permite una estrecha vinculación

entre la técnica y el hombre para elevar la productividad del trabajo; es precisamente esta necesidad la que nos lleva a perfeccionar las estructuras organizativas para que permitan el logro de las estrategias trazadas; siendo las estrategias de las organizaciones quienes determinen su estructura y no a la inversa como plantean varios autores.

Todos los investigadores coinciden en que la estructura de dirección es un conjunto de subdivisiones interrelacionadas entre sí. Fernando Portuondo (1983) y A.M. Omarov (1987) plantean que esta se forma por un ordenamiento jerárquico y en ella queda expresada la autoridad que existe en el colectivo y la tarea que corresponde a cada miembro. (W. Haynes también insiste en esto último).

Eugenio Yáñez y Francisco Barroso coinciden en que en la estructura se disponen grupo de individuos cuya finalidad es alcanzar los objetivos propuestos. W. Haynes se refiere a que la organización estructural trata de los canales de comunicación y métodos de influencia. Yáñez concuerda en este último aspecto expresando que la estructura organizativa presupone un determinado comportamiento de las relaciones interpersonales.

El enfoque estratégico del proceso de dirección proporciona una guía que sirve como base para la obtención de ventajas competitivas. Justamente, una de estas ventajas es poseer una estructura organizativa de dirección adecuada a las estrategias y objetivos organizacionales. Es por ello que en nuestro país se ha iniciado un proceso de reestructuración organizacional, el cual tiene como principal objetivo incrementar la eficiencia y efectividad de los equipos gerenciales a través de cambios significativos en la estructura organizacional y los métodos y estilos de dirección.

#### **1.4 Procedimientos para el diseño organizacional.**

Robert Moli Piralla (1977), plantea refiriéndose al diseño organizacional que "... es un proceso creativo donde se definen características de un sistema, de manera que el mismo cumpla en forma óptima sus objetivos...".

Sobre este tema H. Mintzberg (1991) "... el diseño supone libertad de acción, la capacidad de alterar un sistema. En el caso de la estructura organizacional, corresponde a pulsar los botones que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, afectando en consecuencia la forma en que funciona la organización: ¿cómo la atraviesan los flujos de materiales, de autoridad, de información y de procesos

de decisión? Además plantea que en un proceso de diseño se deben formular las siguientes interrogantes:

- ¿Cuántas tareas deben corresponder a un puesto de trabajo determinado en la organización, y qué grado de especialización debe tener cada una de ellas?
- ¿Hasta qué punto debe normalizarse el contenido de trabajo de cada puesto?
- ¿Qué habilidades y conocimientos se necesitan para cada uno de los puestos?
- ¿Sobre qué base deben agruparse los puestos en unidades y estas, a su vez, en otras mayores?
- ¿Qué tamaño debe tener cada unidad? ¿Cuántos individuos deben estar bajo el mando de un directivo determinado?
- ¿Hasta qué punto hay que normalizar el output de cada puesto o unidad?...”.

Teniendo esto presente puede surgir la interrogante acerca de cómo iniciar ese proceso de rediseño en búsqueda de eficiencia, eficacia, competitividad y el logro de calidad de los servicios que se prestan. A partir de los criterios de los diferentes autores podemos definir los siguientes pasos para realizar dicho procedimiento:

#### I. Preparación.

- Definir fuerzas impulsoras del diseño.
- Situaciones internas.
- Expectativas de la dirección al avanzar hacia la competitividad
- Situación externa.

#### II. Diagnóstico: Interno y Externo.

- Bases del rediseño:
- Cultura.
- Tamaño.
- Estrategias

### III. Planeación de la organización.

- Aplicación de los parámetros de diseño.
- Mecanismos de coordinación.
- Definición de los procesos o funciones a subcontratar.

### IV. Implantación.

Por otra parte, la flexibilidad del diseño organizativo (Ordoñez Ordoñez, 1995; López Quero & Rodríguez Pérez, 1995; Muñoz Betemps, 1995; Domínguez Bedagor, 1995; Ostroff Garvín, 1991; Castellanos Castillo, 1997) implica una transformación cualitativa en la gestión organizacional dirigida a los siguientes aspectos:

1. Integración de todas las unidades organizativas en una visión única de la entidad.
2. Orientación al cliente.
3. Descentralización de la información y la toma de decisiones.
4. Organizar sobre la base de que las unidades organizativas existen y trabajan en función de las actividades que integran la cadena de la organización.
5. La coordinación de la gestión se realiza de forma horizontal, multidisciplinaria y basada en la secuencia de actividades en la organización.
6. Aplanamiento del organigrama.
7. Comprensión y gestión de los procesos y el tiempo para servir al cliente.

Después de haber estudiado y analizado las principales ideas de un grupo de autores nacionales y foráneos y haciendo el análisis pertinente de las mismas se puede entender que los pasos para el rediseño de una estructura deben ser:

- Formulación de la misión, visión y valores compartidos de la organización.
- Diagnóstico de la situación actual: Conocimiento sobre la estructura actual y distribución de autoridad en la organización. Análisis estructural histórico, Análisis estadístico de la fuerza de trabajo incluyendo a los cuadros, Conocimiento sobre las funciones de cada unidad organizativa, sobre los subsistemas de recursos humanos, cuadros y económico-financiero y contable, Influencia de la capacitación en los resultados de la empresa,

Situación tecnológica y de condiciones de trabajo, Estudio de los procesos de comunicación, etc.

- Análisis crítico de la información obtenida: Análisis y redefinición de los objetivos del sistema y de cada unidad organizativa, Análisis y agrupación de funciones propuestas, secciones y departamentos, Definición de relaciones de autoridad lineal, funcional, asesoría, coordinación y/o colaboración, Análisis de proceso y contenido de trabajo de cada cargo, Proyección de la estructura.
- Proposición de la nueva estructura o modificación a la anterior: Definición de la nueva estructura y su organigrama integral, asignación de funciones y definición de quién deberá desempeñarlas, Delegación de autoridad necesaria al personal designado, Coordinación de funciones y/o actividades, Sugerencias para el mejoramiento de las relaciones humanas.
- Implantación: Creación de condiciones humanas y materiales para la puesta en marcha del nuevo sistema. (Intercambio permanente con directivos de la entidad para explicar los resultados de todo el proceso, creación de condiciones: materiales, de procedimientos, de personal, formas de realizar el cambio y/o modificación)
- Control del proceso de cambio y/o modificación.

#### **1.4.1 Rediseño organizativo y estrategia de dirección en la ECMSS.**

En la década de los 80 se decidió por la máxima dirección del país la generalización de la dirección estratégica como filosofía administrativa. El GECSS comienza a dar los primeros pasos en el año 2012, donde se definió la estrategia para el período de 2012-2015. En aquel momento se definió la misión y visión organizacional por parte de un equipo de trabajo conformado por, el consejo de dirección y trabajadores de experiencia. También se definieron como Área de Resultado Clave las siguientes:

1. Gestión de Servicios de la Construcción.
2. Gestión de la Dirección.
3. Gestión de Capital Humano.
4. Gestión Económica Financiera.

## 5. Gestión de Aseguramiento.

En cada una de ellas se definieron los objetivos y sus criterios de medida. A lo largo del tiempo, la experiencia ha mostrado que existen dificultades relacionadas con: insuficiencias en el funcionamiento orgánico de la ECMSS dificultan el eficaz cumplimiento de su objeto social y la implementación eficaz de su estrategia, altos niveles de insatisfacción con los puestos de trabajo, los empleados manifiestan que no reciben adecuado apoyo de sus jefes, manifestaciones de dualidad de funciones; no cubrimiento de todas las plazas de cuadros; no se tuvo en cuenta todos los parámetros de diseño organizativo para el establecimiento del nuevo sistema organizativo (ECMSS), así como insuficiencias en la planificación y organización del trabajo de directivos y subordinados.

Esencialmente no se tuvo en cuenta la estrecha relación que existe entre estrategia y estructura organizativa. En este sentido se debe señalar que la estructura organizativa al finalizar el 2013 cambió, deja de existir el GECSS y surge apresuradamente la ECMSS sin un estudio y análisis previo que permitiera rediseñar una estructura organizativa que respondiera a las necesidades e intereses del territorio, el país y los trabajadores por lo que a mediados del 2015 el Consejo de Dirección y los trabajadores de la ECMSS ven como una necesidad el cambio en la organización del trabajo, el aplanamiento de la estructura, modificaciones en los distintos tipos de departamentalización, la especialización vertical donde sea posible y el ajuste de la plantilla a la misión de la nueva empresa.

### **1.5. Conclusiones del capítulo**

Como conclusiones de este capítulo se pueden formular las siguientes:

- El término organización puede entenderse en dependencia del estudio que se realice como función de dirección, como sistema y como proceso.
- Estructura se refiere a la distribución y orden de las partes en la organización. Los cambios en la estructura pueden ser por rediseños en la organización, descentralización, modificación del flujo de trabajo y aplanamiento de la estructura. La estructura organizativa es un elemento determinante dentro del proceso de cambio y/o modificación organizacional. Esta no es más que el conjunto de subdivisiones creadas como resultado del proceso de división, integración y especialización del

trabajo. La mejor estructura es aquella que garantiza el cumplimiento eficiente de la misión y visión organizacionales, de los objetivos estratégicos y de trabajo. La estructura es algo determinada por la estrategia de la empresa.

- Actualmente las estructuras están determinadas por las estrategias de desarrollo organizacional. Obviar esta relación puede conducir a la falta de cooperación y cohesión del sistema organizativo en aras de lograr los objetivos propuestos.
- El desarrollo de la organización se concibe como una gestión a largo alcance que tiene como objeto perfeccionar la actitud de las entidades u organismos para que resuelvan sus problemas, así como su idoneidad para hacer frente a los cambios que se operan en su entorno; por lo que es necesario su mejoramiento continuo.
- El diseño organizacional es un proceso creativo donde se definen características de un sistema, de manera que el mismo cumpla en forma óptima sus objetivos organizacionales y para ello existen métodos y procedimientos para el rediseño de las estructuras.



*“Todo lo que nace proviene necesariamente de una causa; pues sin causa nada puede tener origen”.*  
*Platón.*

## **2.1. Introducción al capítulo**

El éxito de una organización y su prevalencia en el tiempo depende de la capacidad de esta para adaptarse a los cambios continuos del medio en el que se desarrolla. Las organizaciones deben trazar nuevas estrategias, asumir nuevas actitudes, desarrollar nuevos comportamientos y estructuras para poder adaptarse a los movimientos del mercado, a la introducción o déficit de nuevas tecnologías y otros cambios tanto internos como externos que se produzcan en el medio donde realiza sus operaciones.

Las empresas cubanas no están fuera del ámbito mundial, siendo afectadas igualmente por las transformaciones ocurridas en el ámbito internacional; al triunfo de la revolución en Cuba en los inicios de los años 90 con los cambios en el mercado por la desintegración de la URSS, y el fracaso del socialismo en Europa, posteriormente en la primera década del siglo las aperturas de nuevas relaciones con América Latina y Asia, los cambios de tecnología por los avances científico-técnicos, la profundización de la crisis económica mundial, la necesidad de aumentar la eficiencia y la eficacia en las empresas cubanas, los cambios en la política económica y social; todos llevan a la necesidad de una transformación profunda donde se le de importancia vital al cumplimiento de los planes propuestos.

En el año 2011 se produce el VI Congreso del PCC y en el mismo son aprobados los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución en cuya esencia se refleja la política económica y social a seguir, reconociendo la necesidad del cambio en las entidades cubanas, considerándolo como un proceso inevitable pero que debe ser planificado y comprendido por todos, para amortiguar la resistencia que siempre genera estos movimientos.

Sin embargo, durante el 2010 se discute ampliamente en todo el país este proyecto y se enuncia que los cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos del sistema empresarial, las unidades presupuestadas y la administración estatal en

general, se realizarán programadamente, con orden y disciplina, sobre la base de la política aprobada, informando a los trabajadores y escuchando sus opiniones, lo que impone un proceso de capacitación en todas las estructuras que facilite su realización.

Atendiendo a lo anterior en el presente capítulo se le dará cumplimiento al objetivo número dos de la investigación, para lo cual se hará referencia y análisis de los procedimientos utilizados para el rediseño de sistemas organizativos y su vinculación con la implementación de la estrategia organizacional.

## **2.2 Fundamentación teórico metodológica del procedimiento para el rediseño de sistemas organizativos.**

En la década del noventa se desarrolló el enfoque estratégico del proceso de dirección, expresado a través de la definición de la visión de la organización, la cual proporciona una guía y sirve como fuente de energía para la obtención de ventajas competitivas. Con el conocimiento claro y preciso de la visión se puede determinar cuáles son los procesos que realmente son necesario cambiar y qué cambios estructurales se deben realizar, en lo que la cúspide estratégica juega un importante e insustituible papel mediante la comunicación diáfana con todos los empleados de la organización.

Al introducir el término rediseño de sistemas organizativos es necesario señalar que estos se deben considerar como sistemas abiertos y como tales mantienen una estrecha y recíproca relación con el entorno. Ninguna organización es autosuficiente, todas coexisten en un ambiente con otras, de las cuales obtienen recursos que no posean y suministran a la vez otros necesarios, por lo que es preciso su mejoramiento continuo.

Esta es una de las razones para considerar que toda organización es susceptible de perfección, que puede y debe ser simplificada. Esto es un principio de las mismas, debe ser una actitud permanente de las mismas, pero hay que analizar cómo se hacen las cosas con el fin de mejorar, simplificar o suprimir las actividades.

De aquí se infiere que la estructura debe ser flexible. La mejor es aquella que garantiza el cumplimiento eficiente de la misión y visión organizacionales, de los objetivos estratégicos y de trabajo definidos para cada una de las áreas claves de

resultados, que reduce la dependencia y los conflictos dentro de la organización y pone, tan bajo como sea posible, el proceso de toma de decisiones.

Por tanto, la mayoría de las estructuras organizacionales reflejan las necesidades reales de la organización, o al menos las del pasado reciente. Son pocas las estructuras que se imponen artificialmente a la organización. Sin embargo, los cambios en las condiciones del entorno, ya sea interno o externo, implican el surgimiento de cambios en las necesidades de la organización. Las organizaciones se adaptan a él de manera proactiva y dinámica. Esta idea está basada en el carácter abierto y adaptativo de las organizaciones y a la necesidad de preservar la flexibilidad ante los cambios ambientales.

En las décadas del 80 y 90 del siglo pasado la literatura nacional e internacional es prolífera en autores que se refieren a los procedimientos para el diseño y/o rediseño de sistemas organizativos. Algunos de estos son los que a continuación se presentan:

Roig, B. (1987)<sup>8</sup>

- Identificación de contingencia empresa – entorno.
- Necesidades de la especialización.
- Estandarizaciones necesarias.
- Evaluación de capacidades directivas.
- Criterios de agrupación y coordinación.
- Criterios de colocación de personas.
- Sistema de conexión lateral.
- Procesos de toma de decisiones.

José A. Acevedo y Maritza Hernández (1987)<sup>9</sup>

- Análisis de la estructura actual.
- Proyección de la nueva estructura.

---

<sup>8</sup> Roig, B (1987): "La organización de las estructuras". *Revista Alta Dirección*, No. 111, 1987, Barcelona, España, Pp 397 - 411.

<sup>9</sup> Acevedo, J.A; Hernández, M (1987): "Perfeccionamiento de la estructura organizativa de dirección". *En: Rev. Ingeniería Industrial*, No. 17, 1987.

H. Mintzberg (1989)<sup>10</sup>

- Definir misión.
- Determinación de tareas.
- Determinación de posiciones individuales.
- Agrupación de posiciones individuales.
- Agrupación de unidades organizativas.

Carnota Lauzán (1990)<sup>11</sup>

- Estudio de la situación actual.
- Determinación de objetivos.
- Determinación de interrelaciones del sistema de decisiones.
- Elaborar reglamento orgánico.
- Diagrama de organización.
- Criterios sobre métodos y estilos.
- Guías de trabajo.
- Contenidos de cargos.
- Manuales de organización.
- Sistema de información.
- Supervisión y mantenimiento.

Cristóbal Martínez (1992)<sup>12</sup>

- Procesamiento de regulaciones legales.
- Establecimiento del árbol de objetivos del sistema.
- Determinación del árbol de funciones.
- Proyección de la estructura ideal.
- Diagnóstico del sistema analizado.
- Valoración de los cuadros.
- Determinación de la base técnico-material para la dirección.
- Proyección de la estructura (Versión inicial)

---

<sup>10</sup> Mintzberg, H (1989): "Diseño de organizaciones eficientes". Edición Gráfica Yanina, 1989, Argentina.

<sup>11</sup> Carnota Lauzán, O (1990): "Teoría y práctica de la dirección socialista". Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, Cuba, 1990.

<sup>12</sup> Martínez C.C (1992): "Metodología para el diseño de sistemas organizativos para empresas e instituciones turísticas". UCLV, 1992

- Diseño de los subsistemas.
- Organización del trabajo y cálculo de la plantilla.

Pereda Marín (1993)<sup>13</sup>

- Identificar metas de la organización.
- Definir funciones.
- Evaluar las hipótesis de diseño.
- Diseño de estructura organizativa.
- Prueba, construcción y evaluación del sistema.
- Rediseño organizacional.

Ostroff Garvín (1994)<sup>14</sup>

- Identificar objetivos.
- Analizar ventajas competitivas.
- Definir procesos básicos.
- Organizar en torno a procesos.
- Eliminar actividades que no añaden valor al producto.
- Reducir departamentos dedicados a una función concreta.
- Crear equipos multidisciplinarios y fijarles objetivos y nombrar un encargado.
- Dar autoridad a los trabajadores.
- Adaptar a la estructura los sistemas de remuneración y presupuestos y ponerlos en relación con la satisfacción de los clientes.

Hernández Cotón (1995)<sup>15</sup>.

- Revisar base técnico material.
- Precisar funciones y tareas.
- Determinar hombres y especialidad.
- Asignar responsabilidades.
- Definir relaciones.
- Establecer flujo y tecnología a utilizar en el proceso de información.

---

<sup>13</sup> Pereda Marín, S (1993): "Ergonomía. Diseño del entorno laboral", 1993. Editorial EUEMA S.A, Salamanca, España.

<sup>14</sup> Ostroff Garvín, F (1994): "Hacia la empresa horizontal". Revista Actualidad Económica (enero), 1994, Madrid, España, Pp 47 – 49

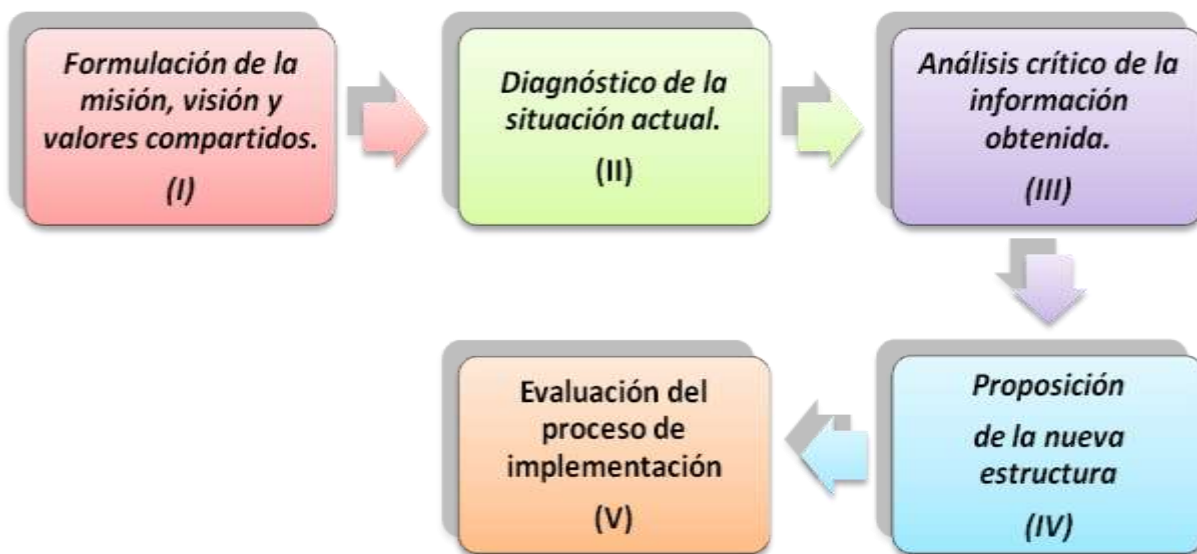
<sup>15</sup> Hernández Cotón, S (1995): "Diseño organizativo". Apuntes de curso de postgrado, 1995. CETDIR / ISPJAE, Ciudad Habana

- Instruir a los involucrados en funciones.
- Proyección de la estructura. (Versión final)
- Proceso de reglamentación.

J.R. Castellanos Castillo (1996)<sup>16</sup>

- Preparación.
- Diagnóstico.
- Bases.
- Planeación.
- Implantación.
- Evaluación.

Sin embargo, para realizar la investigación se asumió el procedimiento desarrollado por el profesor Omar Pérez García en su tesis de maestría (UCLV, 2001), el mismo se corresponde con los criterios establecidos para realizar un proceso de cambio con éxito, los pasos a seguir durante el desarrollo de dicho procedimiento se muestra a continuación (ver fig. 2.1).



**Figura. 2 Pasos a seguir para el rediseño del sistema organizativo.** Fuente: Adaptación propia del procedimiento de Pérez García, Omar (2001)

<sup>16</sup> Castellanos Castillo, J.R (1996): "Estudio de la eficiencia organizacional de las UBPC's en Villa Clara. (Informe final de investigación.). CDICT / UCLV, Santa Clara, 1996.

### **2.2.1 Formulación de la misión, visión y valores compartidos.**

En la primera etapa se pretende definir la dirección que pretende tomar la empresa, con qué cuenta y hacia dónde pretende ir; partiendo de definir con la mayor exactitud posible los siguientes elementos:

La misión es la formulación escrita que expresa la razón de ser de la organización, instrumento interno de movilización y esclarecimiento, la misma debe enfocarse hacia el cliente y la sociedad, definiendo el propósito o finalidad socioeconómica de la organización en términos amplios del negocio, debe singularizar la organización y expresar sus valores. Esta debe ser elaborada por la alta dirección sin desconocer el objeto social y debe ser discutida con los trabajadores. No existe un procedimiento único para su formulación, lo importante es que se realice de forma colectiva y se garantice una amplia participación de los trabajadores en el proceso, para definirla hay que responder a varias interrogantes:

- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Qué nos prestigia o nos hace sentir orgullosos?
- ¿Cómo pensamos de nuestros clientes?
- ¿Qué significado tienen nuestros trabajadores?
- ¿Qué valores nos mueven?
- ¿Cómo trabajamos para alcanzar la visión?

La misma debe cumplir los siguientes requisitos:

- Ser compartida por los miembros de la organización.
- Centrarse en un número limitado de aspectos en lugar de abarcarlo todo.
- Precisar los principales ámbitos o negocios en los cuales opera la entidad.
- Ser motivadora para el colectivo.
- Destacar las políticas que orientan la actividad de la organización.
- Tener credibilidad para los usuarios y clientes (externos e internos).
- Ser original, única.
- Formularse de manera simple, clara y directa para que los trabajadores la entiendan y hagan suya.

Para poder diseñar una estructura es importante conocer que se espera de la organización partiendo del criterio defendido en el primer capítulo de que primero se define lo que queremos y después que necesitamos para lograrlo.

La visión es la imagen del futuro que aspiramos crear para la organización, tiene el mismo propósito de la misión, pero es un acto creativo centrado en el futuro, es importante tener en cuenta el horizonte y el punto focal también lo es el cliente, debe provocar una tensión creativa, ser retadora y contribuir al fortalecimiento del papel de la organización en la sociedad.

En el momento de definir la visión se debe hacer con pensamiento estratégico, que permita involucrar la coordinación de personas creativas con una perspectiva común para lograr proyectar la organización hacia el futuro. La visión es una forma de compromiso de la organización con el futuro.

Una visión correctamente elaborada debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿A dónde queremos llegar en el año tal?
- ¿Cómo queremos ser dentro de tantos años?
- ¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros?
- ¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios o servicios?
- ¿Qué valores caracterizarán a nuestros trabajadores y a la organización?

Al igual que la misión, tiene que elaborarse con una amplia participación de los trabajadores, para que realmente sea compartida por la gran mayoría, así como, también, estar enfocada a los públicos a los cuales tiene la responsabilidad social de satisfacer la organización, tanto externos como internos. Una buena definición de misión debe:

- Ser un acto creativo que vislumbre el futuro.
- Contar con un horizonte temporal que posibilite cambios radicales.
- Promover cambios de negocios que o niveles cualitativamente superiores dentro del actual.
- Provocar la tensión creativa que libere energías para el cambio deseado.
- Fomentar el compromiso con el futuro.
- Ser motivadora y retadora para el colectivo.



La concepción dialéctica en que nos educamos, nos indica la necesidad del cambio permanente, en desarrollo, por lo que en términos teóricos la visión es inalcanzable por cuanto al acercarse de manera práctica al ideal delineado, toda organización debe reformular nuevamente su visión planteándose retos superiores.

Los valores son una herramienta o instrumento de dirección que sirve para rediseñar continuamente la cultura de la organización con el propósito de generar compromisos colectivos en proyectos nuevos e ilusionantes, a partir de introducir la dimensión de las personas dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria. Los valores son las formas de actuar que cada persona y grupo considera mejor a su opuesto para lograr sus fines y vienen derivados de un aprendizaje en el tiempo. Los “valores compartidos” no sólo le dan sentido a la acción, sino que, además, le dan a cada entidad una fuerza única y particular de carácter e identidad. Dan pertinencia y caracterizan las ideas centrales alrededor de las cuales tiene que trabajar cada organización. Son premisas para el diseño estratégico y principios fundamentales para guiar la toma de decisiones.

Como señalara el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz (2003) “... los valores si constituyen la verdadera calidad de vida, la suprema calidad de vida, aún por encima de alimento, techo y ropa. No disminuyo ni mucho menos la importancia de las necesidades materiales, siempre hay que colocarlas en primer lugar (...) pero la calidad de vida está en los conocimientos, en la cultura...”

En marzo del 2007 el Comité Central del Partido Comunista de Cuba circuló el Programa Director para el reforzamiento de los valores fundamentales en la sociedad cubana actual, así como un grupo de recomendaciones para su implementación. Según este documento el objetivo esencial del referido Programa “... es contribuir, mediante su aplicación práctica, a reforzar la formación de un grupo de valores, considerados fundamentales por todos los factores involucrados en ese propósito”.

Los valores que se deben priorizar son: dignidad, patriotismo, humanismo, solidaridad, responsabilidad, laboriosidad, honradez, honestidad y justicia. Estos serían los valores que compartiría la sociedad cubana, pero además cada organización en particular debe determinar sus propios valores compartidos.

Para poder determinar los valores que deben ser compartidos en las organizaciones, es necesario partir de un diagnóstico del conjunto de los valores en que se mueve dicha organización que debe ser realizado por un grupo de expertos que identifique el conjunto de valores con los cuales trabaja una organización, es recomendable identificar tanto los valores positivos como los de carácter negativo que puedan existir, porque sólo identificándolos, éstos pueden ser neutralizados con el efecto de los valores de carácter positivo. Complementariamente pueden agregarse a la lista otros valores que pueden resultar deseados, pero que no están presentes en ese grupo humano en particular.

La formación de valores en la empresa es un fenómeno complejo que depende de multitud de variables:

- a) Los valores de los fundadores, de sus jubilados, de los recordistas productivos o de aquellos que con sus ideas de innovación, de lucha y de trabajo lograron cambios en beneficio de la empresa.
- b) Los valores sociales de la empresa en cada momento histórico, y del papel de su producción o servicio en beneficio de la sociedad.
- c) La tradición cultural de la sociedad para desarrollar esa producción o servicio, a través de una tradición orientada al perfeccionamiento continuo, a la armonía, al orgullo de pertenencia, etc.
- d) Los valores de dirección actual y su capacidad de gestión para adecuar el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.
- e) La formación y la influencia de consultores, el verdadero aprendizaje radica en desaprender lo aprendido e incorporar otra nueva y eso proviene después de la formación de la asistencia a cursos, de la lectura de publicaciones o de las intervenciones de consultores.
- f) Las normativas legales existentes como son la legislación laboral, económica, medio ambiental, etc.
- g) Los valores de sus empleados donde se conjugan su conciencia social con los mecanismos de recompensas estimulantes.
- h) Los resultados de la empresa y el papel que juega el éxito productivo y económico en la retroalimentación de los trabajadores.

Los valores compartidos deben reunir las siguientes características:

- No debe identificarse un elevado número de valores, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilado esencial para identificarlos por su peso dentro de la organización en particular.
- No deben utilizarse palabras que estén desgastadas, calidad no es lo mismo que calidez y sin embargo la segunda encierra a la primera, que está más desgastada.
- No deben ser confundidos con principios propios de las organizaciones en nuestro sistema social.
- Deben ser seleccionados y destilados de manera participativa.
- Deben ser definidos en primera persona del plural.
- Deben ser potenciados mediante capacitación.
- Deben servir como criterios para la selección, evaluación y promoción de personal.
- Deben tener la posibilidad de ser auditables periódicamente.
- Tienen que formar parte de las convicciones más profundas de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados, pasando la prueba del tiempo.

Tienen que ser definidos e impulsados por aquellos que tienen el código genético de la organización, que vibran por ella y la sienten propia. Se deberá crear un grupo de expertos liderado por el Director de la organización y planificar la realización de varias sesiones de trabajo en grupo con la consiguiente aplicación de técnicas conocidas como: la tormenta de ideas (oral y escrita), técnicas de reducción de listado, etc.

#### **Definición y control de los objetivos estratégicos:**

La misión y la visión deben complementarse con un sistema de objetivos que dan consistencia a la orientación general que marcan aquellas y sirvan de guía para las acciones. Con ello, los objetivos estratégicos contribuyen a facilitar el proceso de dirección estratégica, precisando las metas que se requieren alcanzar para lograr el estado deseado futuro.

Antes de poder definir la estructura se debe conocer los objetivos que se propone la empresa para poder llegar a la visión, por ejemplo en la confección de una pelota de voleibol primero pensamos en las características deseadas (tamaño, textura, peso, flexibilidad, presión atmosférica) y luego determinaremos las proporciones de caucho natural o sintético, qué material usar en la cubierta, que equipos utilizar, cómo se divide el proceso productivo, cuántos trabajadores necesitamos.

Los objetivos, en sentido general, son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización, reflejan un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos, representan las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito de eficacia definido y sugieren la dirección a los esfuerzos organizacionales.

Por otra parte, los objetivos estratégicos representan una herramienta movilizativa importante de los esfuerzos y recursos organizacionales, pues no existe un elemento más básico y decisivo en el establecimiento de un medio ambiente que favorezca el desempeño que permitir que las personas conozcan sus propósitos y objetivos.

Si se desea que el esfuerzo grupal sea efectivo, las personas deben saber qué se espera que logren. De ahí la importancia de definir los objetivos estratégicos y mantener un control sobre ellos para determinar las desviaciones que puedan ocurrir y corregirlas.

Los objetivos estratégicos se determinan para un lapso específico de su realización, esta es la razón por la cual los objetivos permiten concretar la misión y la visión en horizontes de tiempo definidos. Por otra parte, si bien la misión, la visión y las otras categorías reflejan una panorámica global de la eficacia organizacional, los objetivos, dado su carácter más específico y concreto, permiten concretarlas para cada uno de los eslabones o subsistemas de la organización. Para su formulación debe tenerse en cuenta:

1. Definirlos en función de los resultados o condiciones por lograr y no de los trabajos por ejecutar.
2. Redactarlos de manera que puedan analizarse y eventualmente modificarse.
3. Limitarlos cronológicamente para contar con marcas o señales indicadoras del trayecto recorrido hacia ellos.

4. Redactarlos en términos enérgicos. Al comienzo, emplear palabras claves como “ejecútese”, “complétese”, etc.
5. Ordenar a un miembro de la gerencia que rinda cuentas sobre avances y logro final.
6. Formularlos con base en la experiencia.
7. Formularlos en términos positivos, es decir, indicando lo que hay que hacer más que lo que hay que evitar.
8. Formularlos en forma concisa y breve.
9. Considerarlos un compromiso entre empleado y gerencia, lo cual implica su cumplimiento.

Teniendo en cuenta el precepto gerencial de que los objetivos estratégicos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital la supervivencia y prosperidad de la organización, su formulación debe estar precedida de la determinación de determinadas áreas de resultados claves en las organizaciones. Estas áreas se concretan y validan en el proceso de dirección estratégica y se delimitan a partir de los postulados establecidos en la misión y la visión de la organización y se especifican con la definición de los valores centrales y los factores claves del éxito.

Los grados de consecución de los objetivos estratégicos se concretan en resultados específicos que se reflejan en términos de criterios de medida y que permiten, además, el control sistemático de la implementación de la estrategia. Para lograr que los objetivos estratégicos cumplan su rol en el proceso estratégico deben tenerse en consideración las siguientes bases metodológicas para su elaboración:

- Identificar las áreas de resultados claves
- 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
- Analizar en qué forma concreta los objetivos estratégicos van a contribuir al progreso de la organización y cómo.
- Garantizar que los objetivos sean posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulante tanto para el jefe como para los subordinados.

- Fijar los objetivos por escrito.
- Lograr que los objetivos estratégicos sean pocos en número.
- Definir los grados de consecución a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico.
- Identificar los criterios de medida que caracterizan el desempeño estratégico de la organización.
- Establecer mecanismos que permitan evaluar sistemáticamente los objetivos y su validación en el tiempo.

Para definir los factores claves de éxito se debe tener en cuenta aquellos elementos que, dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles. La identificación de los factores clave del éxito y la asignación de recursos para reforzar el dominio o mejorar la situación de la organización respecto a los mismos, puede proporcionar la posibilidad de lograr ventajas al orientar dichos recursos en función de lo determinante y con ello mejorar los resultados con una relativa menor inversión.

### **2.2.2 Diagnóstico de la situación actual.**

La definición etimológica del término diagnóstico procede de dos palabras: *día* que significa a través y *gnosis* que significa conocer. Así, el diagnóstico es un instrumento metodológico que a partir de determinados métodos nos ayuda a reconocer e interpretar los problemas y dificultades más relevantes de un individuo, un grupo, un sector o un sistema. Para el caso que se investiga se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas por lo que el diagnóstico se realiza con el objetivo de conocer las particularidades específicas de la organización en el momento en que se realiza el estudio.

Para muchos especialistas esta constituye una etapa muy importante en un proceso de reorganización y perfeccionamiento de la estructura organizacional, en este momento los encargados del estudio tienen contacto por vez primera con el sistema

que deben perfeccionar, realizando una valoración de la situación actual. Como regla se ejecuta en un período corto de tiempo, teniendo como objetivos:

- Tomar conocimiento de las características del sistema organizativo.
- Buscar y descubrir el conjunto de factores que caracterizan la actividad actual, sus problemas fundamentales y las causas que originan dichos problemas.
- Analizar cada uno de los aspectos que se estudian, utilizando la crítica como principio.

Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo de la máxima autoridad interesada en llevar a cabo la transformación, se debe tener facilidad para la obtención de información y se manejará en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información y lograr la retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico.

El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor. Para realizar el diagnóstico se elaborará un plan de trabajo para definir aspectos como:

- Qué métodos se aplicarán para la ejecución del diagnóstico.
- En qué lugar de la entidad se ejecutarán estos trabajos.
- Quiénes deben participar en cada una de las actividades programadas.
- Qué parte del estudio en concreto le corresponderá a cada uno de los participantes.

Con el diagnóstico se pretende adquirir los conocimientos necesarios sobre la estructura actual, la distribución de autoridad en la organización, el análisis estructural histórico, el análisis estadístico de la fuerza de trabajo incluyendo a los cuadros, el conocimiento sobre las funciones de cada unidad organizativa, sobre los subsistemas de recursos humanos, cuadros y económico-financiero y contable, la influencia de la capacitación en los resultados de la empresa, la situación tecnológica y las condiciones de trabajo, el estudio de los procesos de comunicación, etc.

Para desarrollar el diagnóstico se deberá utilizar diversas herramientas, entre las que se encuentran: la encuesta, entrevista, intercambios grupales, análisis documental y observación directa.

Entrevista: es un interrogatorio dirigido por un investigador, con el propósito de obtener información de un sujeto, en relación con un aspecto específico. Pueden ser dirigidas, semi-dirigidas o abiertas en dependencia de la forma de participación del entrevistador y el entrevistado. La entrevista da la oportunidad de crear un adecuado clima de comunicación y trabajo al ofrecer una situación cara a cara en la que el entrevistado puede presentar claramente sus dudas e inquietudes y proporciona la posibilidad de replantar las preguntas y de orientar el enfoque completo de la entrevista.

Cuestionario: es donde un sujeto o un grupo responde de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o varias líneas o marquen con algún signo convencional. Pueden ser de preguntas abiertas (están estructurados basándose en interrogaciones que exigen respuestas amplias de los sujetos, La respuesta, adopta formas variadas y a veces marginales a las preguntas, el análisis de las respuestas resulta por esta razón complicado) y de preguntas cerradas (están formulados con interrogaciones de respuesta breve, o que orientan la solución de una o de varias posibilidades, estas preguntas se prestan ansiosas, aunque por su tipo de planteamiento se restringen las cuestiones que pueden formularse). Las ventajas del cuestionario consisten en que es dinámico dado que puede aplicarse en una misma sección a muchos sujetos, su administración es relativamente sencilla, pueden confeccionarse cuestionarios para explorar las necesidades de puestos completos, de partes de los mismos o de áreas de conocimientos comunes a varios puestos o a toda la empresa.

Encuestas: es donde un investigador realiza en su formulario, las respuestas que le proporciona un sujeto en torno a algunas cuestiones que se van planteando de manera organizada. Las encuestas se clasifican según el campo que explora en demográficas, ocupacionales, de consumo, educativas según las aptitudes hacia la religión, el sexo, la política, la cultura. Como ventajas se pueden considerar que permiten establecer contacto directo entre el investigador y el encuestado, por los cuales se hacen algunas restricciones, hace posible el registro de todas las respuestas y en caso de que el encuestado no entienda las preguntas estas pueden ser replanteadas, también se puede proporcionar mejor información si es necesario.



Observación: descripción donde un investigador realiza un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento en el que está implicado uno o varios sujetos. Existe la observación sistemática en la que se dispone con precisión el hecho a observar, el lugar, la hora y se elabora una guía y la observación casual que se efectúa esporádicamente, pero se tiene conciencia de lo que se observa. La observación permite registrar hechos reales, no opiniones como muchas de las técnicas descritas y es la única técnica que hace posible el acopio de situaciones que no se pueden reproducir.

Con la utilización de estas técnicas en diferentes momentos de acuerdo a lo que se esperaba, se trabajará en grupo con el Consejo de Dirección de la empresa y serán visitadas las diferentes Áreas de trabajo, se escucharán los criterios del sindicato y del PCC. Se revisarán y analizarán los documentos rectores como: la planeación estratégica, objetivos estratégicos, objeto social, misión, visión, entre otros.

### **2.2.3 Análisis e interpretación de la información**

El análisis e interpretación de la información consiste en separar los elementos básicos obtenidos y examinarlos con el propósito de lograr la integración y valoración de la información y responder a las interrogantes planteadas al inicio de la investigación. Se realizará la tabulación de la información obtenida, se elaboraran gráficos, tablas, etc. que permitan hacer un análisis cualitativo y cuantitativo de lo recopilado para poder realizar un análisis y redefinición de los objetivos del sistema y de cada unidad organizativa, analizar y agrupar de funciones propuestas, secciones y departamentos, definir las relaciones de autoridad lineal, funcional, asesoría, coordinación y/o colaboración y analizar el proceso y contenido de trabajo de cada cargo. Con el análisis e interpretación de los resultados se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.

- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.

La interpretación de la información permite conocer sobre la estructura actual y la distribución de autoridad en la organización, realizar el análisis estructural histórico y estadístico de la fuerza de trabajo incluyendo a los cuadros, conocer sobre las funciones de cada unidad organizativa, sobre los subsistemas de recursos humanos, cuadros y económico-financiero y contable y la influencia de la capacitación en los resultados de la empresa, la situación tecnológica y de condiciones de trabajo, el estudio de los procesos de comunicación, etc.

#### **2.2.4 Proposición de la nueva estructura**

En esta etapa de propuesta de la nueva estructura se debe definir lo siguiente:

1. Definición de la nueva estructura y su organigrama integral
2. Asignación de funciones y definición de quién deberá desempeñarlas
3. Delegación de autoridad necesaria al personal designado
4. Coordinación de funciones y/o actividades.
5. Sugerencias para el mejoramiento de las relaciones humanas

La definición de la nueva estructura y su organigrama integral comprende el estudio de las diferentes opciones de conformación estructural que pueden tener las organizaciones y las indicaciones recibidas de la dirección del país al respecto, puesto que para el rediseño de la estructura se deben tener en cuenta los factores políticos, económicos y sociales, que marcan la pauta de la estrategia que debe adoptar la organización.

La nueva estructura deberá contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos, partiendo del análisis histórico y dialéctico del desarrollo de la empresa ya que para el logro de los objetivos a largo plazo la empresa puede transitar por varias estructuras en dependencia del crecimiento que pueda tener en el nivel de actividades y el desarrollo logrado por su capital de trabajo. Se pretende encontrar una relación entre la estrategia de la organización, la estructura y los sistemas de capital humano, así como lograr un ajuste entre ellos y su adecuación al medio ambiente organizacional.

El diseño de una estructura organizativa de dirección óptima es una de las herramientas esenciales para conseguir una planificación de la plantilla, que permita lograr los objetivos organizacionales. Para su diseño se siguen dos etapas:

- Formación de unidades organizativas: estas pueden estar relacionadas con las áreas de resultados claves definidas en la entidad, aunque no necesariamente. Este proceso permite la coordinación del trabajo en la organización, efectuándose sobre la base de la interrelación con las áreas de resultados claves definidas para la materialización de los objetivos del sistema. También debe basarse en cierta racionalidad puesto que la dimensión de la unidad organizativa debe permitir el funcionamiento eficaz y eficiente, lo cual está influido por los mecanismos de coordinación que se utilicen. Además para formar unidades se debe tener en cuenta las estrategias definidas por la organización ya que constituyen el soporte para su materialización.
- Agrupación de esas unidades. Este proceso debe realizarse de manera que las diferentes actividades, definidas para el logro de los objetivos organizacionales, sean agrupadas de manera homogénea y siguiendo el principio del “mayor uso”.

El diseño estructural contempla dos aspectos básicos que enfrenta la organización:

1. La necesidad de especializar el desempeño de la tarea, lo cual conlleva una división de la mano de obra.
2. La necesidad de coordinar las diferentes tareas de especialización dentro del sistema organizacional total. Según Henry Mintzberg (1989), existen cinco mecanismos de coordinación:
  - Ajuste mutuo o comunicación informal: es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. El control del trabajo lo realiza quien lo hace
  - Supervisión directa: se planifica, orienta y supervisa el trabajo. Una persona es responsable por el trabajo de los demás, emite instrucciones y luego las supervisa.
  - Estandarización de actividades: norma las habilidades para cada puesto de trabajo.

- Estandarización de los procesos: Se emiten resoluciones, normas que regulan los procesos.
- Estandarizar los resultados: Se especifica las dimensiones del producto, del desempeño o del servicio.
- Estandarización de habilidades: Se especifica el tipo de calificación, capacitación requerida.

La estructura de una empresa está influida por elementos muy importantes, tales como:

- Especialización: modo y grado de división del trabajo en la empresa. Puede ser horizontal o vertical en dependencia de si el trabajo es más repetitivo o el control sobre las actividades es diferente según las habilidades que posea y la complejidad de la tarea que se realiza.
- Coordinación: modelo (os) de colaboración instituidos entre las distintas unidades. Puede ser: jerárquica como parte de la visión piramidal de la estructura, debe existir un jefe, con mínimo de subordinados, el territorio de cada cual debe estar perfectamente delimitado; por la forma en que circula la información y por la formación de grupos de trabajo.
- Formalización: nivel de precisión en la definición de funciones y relaciones. Se puede normalizar el proceso de trabajo de la organización de tres formas:
  - a) Según el puesto: Se reciben instrucciones con respecto a los pasos que se deben dar en el trabajo, la secuencia en que se debe dar, así como cuándo y dónde debe hacerse.
  - b) Según el flujo de trabajo: la formalización se produce según el contenido de trabajo.
  - c) Según las reglas: Instauración de reglas para todo tipo de situaciones, quién puede y quién no puede hacer algo, cuándo, dónde, a quién, con permiso de quién.

Las diferentes opciones de diseño estructural que puede tener las organizaciones son:

1. Departamental: consiste en agrupar por afinidad las tareas que se realizan en dependencia de las funciones, los procesos, las regiones geográficas, los productos, los clientes, etc.
2. Matricial: combina el tipo funcional con la elaboración de un proyecto, servicio o producto específicos, lo cual forma, como su nombre lo indica una matriz, en la cual el aspecto funcional (vertical) es la operación normal de la empresa apoyada por especialistas (con formación horizontal) que tienen asignado determinado proyecto, lo cual repercute en toda la empresa, no sólo en una determinada función. Para implantar en una empresa este tipo de estructura se requiere que los empleados tengan un alto grado de madurez, ya que es posible que surjan conflictos entre los directores funcionales y el encargado del proyecto, pues no tan fácilmente aceptan este doble rol. Además debe establecerse con claridad entre los objetivos y la misión de la empresa, una visión sistemática y un amplio conocimiento de las relaciones interdepartamentales, la definición exacta de las tareas y responsabilidades de cada uno de los que componen la estructura, así como las implicaciones del trabajo en equipo y de las reuniones, las cuales con frecuencia se llevan a cabo continuamente
3. Por proyectos: puede producirse provisionalmente durante el ciclo de vida de la empresa, debe crear una unidad departamental o área especial para ejecutar ese proyecto apoyándose, obviamente en otras divisiones para realizar su función. Al finalizar el proyecto, el área especial desaparece.
4. Por unidades estratégicas de negocios: Esta modalidad de organización consiste en estructuras “pequeños negocios” dentro de la empresa. En este caso, cada unidad estratégica de negocios contiene su propia misión, objetivos, planes y estructura organizacional, a la vez que un administrador se hace cargo de ello, su característica principal es la autoridad que se le delega a la unidad estratégica, por lo que requiere de un eficiente proceso de delegación.

Se puede contemplar una organización colateral, que es una estructura paralela, que coexiste con la organización formal, (funcional, por producto o matricial), que el administrador puede emplear para apoyar la estructura formal. La organización

colateral atiende situaciones que difícilmente serían considerados por la organización formal. Se construye para cumplir una tarea o propósito particular y luego se disuelve. Tiene normas diferentes de las vigentes en la empresa, las cuales son utilizadas para identificar y resolver problemas aparentemente insolubles relacionados con la organización formal.

Este tipo de estructura, compuesto por el mismo personal de la organización formal, tiene las siguientes características:

1. Los canales de información están abiertos para que todos los administradores se puedan comunicar directamente sin utilizar los canales institucionales, por lo cual el intercambio de información relevante es completo y rápido.
2. Sus normas estimulan un análisis cuidadoso de los métodos, alternativas y objetivos de la organización.
3. Desde el momento en que ambas organizaciones permanecen intactas, la problemática o situación que priva en la organización formal alimenta a la organización colateral, lo cual se refleja en la solución de problemas pero las decisiones finales se toman dentro de un contexto de la organización formal.
4. Una característica importante es que los administradores de la organización formal puede ayudar a resolver problemas que afectan a la estructura informal.

Otros factores a considerar en el diseño de la estructura de la empresa son: tamaño, tecnología, entorno, juegos de poder entre los individuos, cultura de la organización. En el presente trabajo no se hará un análisis profundo de ellos por la complejidad que esta tarea conlleva. Sin embargo, existen elementos claves a tener en cuenta en el diseño, entre estos los siguientes:

1. Cadena de mando: es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta la última posición y define quién informa a quién.
2. Tramo de control: determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Mientras más ancho o más grande sea el tramo de control, más eficaz es la organización.
3. Centralización – Descentralización: La centralización está establecida por el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la

organización y la descentralización está relacionada con la delegación de esta a los empleados de menor nivel jerárquico.

Un aspecto esencial a tener en cuenta en la proposición de la nueva estructura es el referido a asignación de funciones y definición de quién deberá desempeñarlas. Las funciones se refieren al conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación que permiten materializar la política laboral en su integración con la gestión de las entidades, con la visión del hombre como recurso fundamental para el cumplimiento de su proyección estratégica.

Los organigramas o diagramas de organización expresan en un plano cartesiano la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas, así como las relaciones de coordinación desde el punto de vista vertical y horizontal. En resumen en un organigrama debe aparecer el subsistema ejecutivo, el subsistema funcional, los órganos de dirección colectiva, las unidades organizativas y el régimen fundamental de dependencias entre unidades organizativas. Sin embargo, este no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales, los vínculos, estados motivacionales y sentimientos que se manifiestan en la estructura informal de la organización.

Para determinar quién desempeñará cada puesto de trabajo se deberá definir su perfil mediante la elaboración de los profesiogramas que consisten en una representación gráfica de los requisitos o características de un puesto de trabajo, señalándolos cualitativa y cuantitativamente.

La selección de personal tiene como objetivo escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras.

En Cuba existe la Resolución 36/2010 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que estableció el procedimiento de aprobación, elaboración y control de las plantillas de cargos; con ella se trata de lograr que las plantillas contribuyan a la utilización racional de la fuerza de trabajo, constituyan la base para la planificación de los recursos materiales y financieros necesarios y propicien el incremento de la

productividad y la reducción de gastos, además se han aprobado varias regulaciones para definir los puestos de trabajo que especifican claramente las funciones y los requisitos de cada cargo según el calificador de cargos, para cada uno de los cargos que integran la plantilla se definen las funciones que corresponde realizar a cada trabajador, considerando como tales las que aparecen en los calificadores y otras que se requieran para completar la carga de trabajo dentro de la jornada laboral.

Como resultado, a mediano plazo, del presente trabajo de investigación quedará definido cada puesto de trabajo con sus respectivos profesiogramas. Lo anterior será realizado por un equipo de trabajo conformado por técnicos de recursos humanos, el consejo de dirección y algunos trabajadores con experiencia en la empresa, que además propondrán la nueva plantilla a utilizar que será aprobada por el director general.

#### **Delegación de autoridad necesaria al personal designado.**

La delegación de autoridad aparece reflejada de manera escalonada en la estructura organizativa de dirección de cualquier entidad. Se identifica con aquella cantidad de autoridad formal que corresponde a cada uno de los cargos que integran la referida estructura. Tiene un carácter más o menos estable o permanente, en tanto normalmente sólo sufre modificaciones cuando se cambia la estructura de la organización y se produce, en consecuencia, una redistribución de funciones y, por tanto, de atribuciones. A cada cargo que se diseñe se debe delegar la autoridad necesaria a la persona que lo ocupe para poder hacer uso de los recursos que se le asignen que garanticen el cumplimiento de sus objetivos pero en correspondencia con esta autoridad deberá exigírsele la responsabilidad.

Para delegar la autoridad se debe considerar lo siguiente: determinar o decidir qué se puede delegar; decidir quién está en mejores condiciones para asumir la responsabilidad dada; brindar toda la información que requiere la autoridad delegada, otorgar autoridad, medios y responsabilidad; establecer un adecuado control sobre la autoridad delegada, así como fijar mecanismos de retroalimentación

En la delegación de autoridad se deberá dejar bien claro los resultados que se esperan, el plazo de ejecución, los recursos de que dispondrá, la autoridad que se le

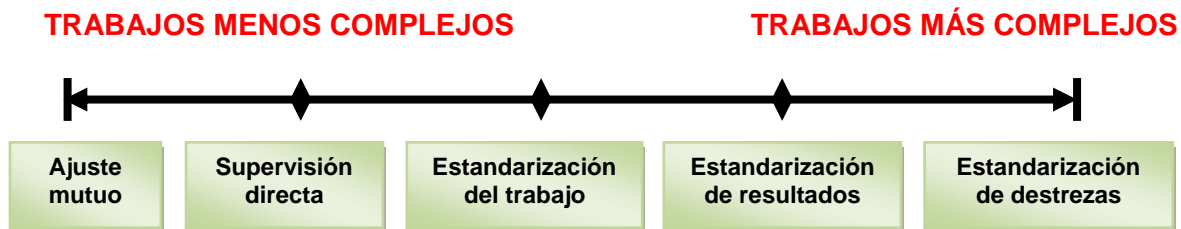


otorga, la responsabilidad que contrae, así como el sistema de control que se establecerá, el cual se recomienda que sea valorado y negociado.

### **Coordinación de funciones y/o actividades.**

Existe el criterio referente a que la coordinación es una función separada del administrador. Sin embargo, parece más exacto considerarla como la esencia de la actividad del administrador, puesto que el propósito de ésta es el logro de la armonía de los esfuerzos individuales para el logro de las metas grupales.

Los mecanismos de coordinación son el “pegamento” principal que permite la unidad de una estructura, ellos constituyen a la vez mecanismos de control y comunicación lo cual refuerza su importancia y exige una atención especial sobre los mismos en el diseño organizacional. Anteriormente ya fueron analizados estos cinco mecanismos de coordinación. En tal sentido es importante significar que en la medida que el trabajo se hace más complejo, los mecanismos a utilizar o privilegiar se mueven de la siguiente manera. (Ver figura 2.1)



### **Figura 3. Relación de los mecanismos de coordinación con la complejidad del trabajo.**

Como indicara el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz (2003) “... el hombre tiene más virtudes de lo que se imagina (...) la gente tiene muchas mas cualidades de lo que se imagina y nuestro deber es descubrir esas cualidades, estimularlas, promoverlas, desarrollarlas en nuestros compatriotas, sí, es una mina infinita.”

Teniendo en cuenta lo anterior se debe hacer énfasis en la gestión de los recursos humanos, que consiste en el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita, para realizar sus objetivos.

Si se considera que el recurso más preciado con que cuenta la empresa es el humano ya que posee capacidades infinitas de desarrollo, entonces se debe tener en

cuenta en especial sus necesidades de capacitación y de superarse diariamente para su contribución consciente al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

### **2.3 Conclusiones del capítulo**

- Todo proceso de cambio organizacional, planificado o no, debe regirse por la utilización adecuada del factor humano, sus conocimientos y habilidades. Los cambios estructurales implican una transformación cualitativa en la gestión organizacional, orientado a lograr la coordinación de la gestión de forma horizontal y multidisciplinaria, siguiendo la secuencia de actividades en la organización.
- Como resultado del proceso, la autora de la presente investigación ha decidido asumir el procedimiento desarrollado por el profesor Omar Pérez García en su tesis de maestría (UCLV, 2001), por corresponderse con los criterios establecidos para realizar un proceso de cambio con éxito. En el informe de investigación se detalla cada uno de los pasos o etapas del procedimiento y los conceptos necesarios para la interpretación y el establecimiento de la implementación del nuevo diseño.
- Para la propuesta del procedimiento se consideran los aspectos esenciales del análisis y diseño de sistemas organizativos, de cómo llegar al estado deseado desde el estado actual considerando los criterios existentes y más actualizados sobre el tema. Además se considera la utilización de técnicas, métodos y herramientas científicamente reconocidos que garantizan un mayor rigor al proceso de investigación.

*“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía del fracaso.”*

*Peter Drucker.*

### **3.1 Introducción al capítulo**

Partiendo del análisis y revisión de la literatura nacional e internacional relacionada con el diseño e implementación de estrategias de dirección, con el diseño organizativo y con los procedimientos para el rediseño organizacional, lo cual fue analizado en los capítulos anteriores, se pretende con el actual capítulo dar cumplimiento a los objetivos restantes relacionados con la implementación de los cambios proyectados en el sistema organizativo que permita proponer una adecuada estructura organizativa para la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus (ECMSS), así como la evaluación del impacto del rediseño organizativo en la implementación de la estrategia de dirección de la entidad.

### **3.2 Características y antecedentes históricos de la ECMSS**

Para caracterizar la ECMSS se debe partir de un análisis histórico de los pasos dados en el tiempo, ya que esta entidad inicialmente se conoce como Empresa Constructora Integral No. 5 de Sancti Spíritus, creada el 14 de diciembre de 1982 por Resolución No. 277 de la Junta Central de Planificación y el 1<sup>o</sup> de enero de 1983 comenzó oficialmente como empresa. Dicha creación obedeció a la fusión de las empresas del MICONS que existían en el territorio (ECOI No 13, EAT No 6 y ECOA No 16), estructurándose la misma en Agrupaciones Constructoras por municipios las cuales se dedicaban a la construcción de obras de arquitectura, viviendas, viales, hidrología y montaje industrial.

Como consecuencia de los decrecimientos económicos del país que se venían observando a finales de la década del 80 y principios de los 90, las Empresas se vieron precisadas a realizar una reorganización y reordenamiento en su aparato técnico productivo y de dirección, debido a la disminución en unos casos y al cambio de la estructura del plan de producción en otros, que le permitieran enfrentar esas nuevas condiciones impuestas.

En el año 1987 se realiza un reordenamiento que propicia la creación de organizaciones especializadas y contingentes constructores, así como la incorporación de brigadas para la ejecución de obras hidráulicas, permitiendo a las entidades la posibilidad de enfrentar la ejecución de obras de todo tipo. Ejemplo de ello es la creación de los Contingentes Alberto Delgado (en la zona de Trinidad para potenciar las obras del turismo y la viviendas), el Contingente Néstor Torres Cabrera (en la zona de Guasimal para realizar obras del desarrollo ganadero y caminos arroceros) y el Contingente Remigio Díaz Quintanillas (en la Zona de Sancti Spíritus para obras de construcción industriales y sociales). Unido a esto se crearon establecimientos para garantizar los abastecimientos y mantenimientos a equipos, los prefabricados y los servicios a trabajadores en obras.

En el año 1991 se incorporan a la empresa las brigadas de la voluntad hidráulica que operaban en el territorio de la provincia en número de seis, con ello la cantidad de establecimientos, contingentes y brigadas se aumenta a treinta y seis, pero finalmente se reduce a treinta y cinco con la desintegración de una brigada.

En 1992 se integran dos nuevas brigadas de viales y se fusionan dos más, al cierre del año se cuenta con treinta y cuatro centros, uno menos que el año anterior. Al finalizar 1993 se han reinsertado dos nuevas brigadas, para terminar con treinta y dos centros en funcionamiento, un centro más que el año precedente.

En 1994 hay dos nuevas fusiones de brigadas y se decide la desintegración del Establecimiento de Acabado; se unifican Prefabricado de Viviendas con Prefabricado General prevaleciendo el segundo. Este año cierra finalmente con 27 centros, dos menos que el precedente.

Aunque en 1996 se realizaron reajustes internos dentro de las diferentes entidades y en la estructura de la empresa, no se realizaron reducciones ni aumentos en el número de centros por lo cual al cierre del año se mantuvieron 27 centros un número igual al del año anterior. Se debe señalar que durante este periodo de tiempo se ha trabajado sistemáticamente en la disminución del personal de la Oficina Central que de un número superior a los trescientos aproximadamente, se redujo ese año a ciento noventa y siete, cifra equivalente a la mitad.

En el año 2001 se crea Grupo Empresarial de la Construcción (GECSS), que se mantuvo funcionando hasta diciembre del año 2013, compuesto por siete empresas, tres constructoras, una de servicios ingenieros y tres de logística. *(Ver anexo 1)*

El GECSS se creó con el objetivo de controlar, coordinar y evaluar los resultados técnicos-productivos, económicos-financieros y comerciales de las entidades que lo integraban, así como llevar a cabo la dirección y administración de los proyectos de inversión, de la construcción y los servicios de ingeniería, prestar servicios de consultoría y asesoría jurídica en materia de construcción a las entidades del sistema del Ministerio de la Construcción y a terceros.

Basado en el nuevo Modelo Económico Social que se proyectó para el país con el cual se persigue el diseño de organizaciones que aproximen más las estructuras de dirección a las productivas, que permitan responder con mayor agilidad y calidad al cumplimiento de las decisiones administrativas e incrementar la organización logrando mejor control y eficacia de las acciones productivas, que garanticen que el sistema empresarial esté constituido por entidades fuertes y eficientes con relación al entorno en que desarrollan sus operaciones, es que el Ministerio de la Construcción, como parte de las acciones previstas a ejecutar, realiza una reestructuración de sus funciones creando 3 OSDE: OSDE de Diseño, OSDE de Industria de Materiales y OSDE de Construcción y Montaje, eliminando paulatinamente los Grupos Empresariales de la Construcción en cada territorio y a su vez reestructurando estos en Empresas Constructoras Integrales.

De esta forma surge la Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus, subordinada al Ministerio de la Construcción, con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, quedando aprobada su creación por la Resolución No 893/13 del MEP con fecha diciembre del 2013; ubicada en Calle Cuartel s/n esquina a Sobral, municipio y provincia Sancti Spíritus, inscrita en el Registro de Constructores mediante la Licencia No 384/02 actualizada en fecha 9 de agosto de 2017, tiene cuentas bancarias corrientes en CUP y en CUC en la sucursal 5241 BANDEC y además mantiene relaciones con el BPA para satisfacer las necesidades de pago de créditos y cuentas de formación de fondo de sus clientes internos. La misma está conformada por 13 unidades. *(Ver anexo 2)*

El objeto social aprobado para la misma consiste en brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes y de reparación y mantenimiento constructivo, así como producir y comercializar elementos prefabricados de hormigón, hormigones asfálticos e hidráulicos, morteros y otros materiales y productos para la construcción.

Los proveedores que garantizan el cumplimiento de este son los que se muestran en las siguientes tablas (ver tablas 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 y 3.5).

PROVEEDOR	SUMINISTRO
Unidad Territorial de Normalización Sancti Spíritus	Superación y Capacitación de Normalización de Calidad
IPEL	Cursos, Diplomados, Certificación de Técnicos.
Universidad de Sancti Spíritus José Martí	Postgrados (Diplomados, Maestrías, Cursos y Habilidadación)
Escuela Provincial del PCC Sancti Spíritus	Cursos, Diplomados, Postgrados.
DESOFIT	Cursos, Certificación de Sistemas Automatizados.

**Tabla 3. 1 Proveedores de servicios de capacitación.** Fuente: Elaborado por la autora.

PROVEEDOR	SUMINISTRO
Gases Industriales. S.S.	Oxígeno y acetileno
Divep. Sancti Spíritus	Neumáticos, Baterías ,Piezas, Filtros
Tienda Comercializadora AXESS, Sancti Spíritus	Electrodo, piezas, Baterías, Herramientas
EISA, Sancti Spíritus	Mantenimientos a camionetas chinas
EMI Cnel. "Francisco Aguilar	"Servicios de remotorización y reparación

Cubiza	Alquiler de grúas
Empresa Refinería Sergio Soto	Aforos de depósitos, calibración de instrumentación
Empresa Geo cuba, S, S.	Confección de modelos
COPEXTEL	Insumos, partes y equipos de las TICS
CIMEX	Insumos, partes y equipos de las TICS
MOVITEL	Equipos y partes de telecomunicaciones.

**Tabla 3.2 Proveedores del servicio de equipos.** Fuente: Elaborado por la autora.

PROVEEDOR	SUMINISTRO
Unidad Territorial de Normalización Sancti Spíritus	Calibración y Verificación de Básculas, Balanzas, Termómetros, Manómetros de uso general, Recipientes y Aforo de tanques.
Oficina Territorial de Normalización Villa Clara	Calibración y Verificación de Escuadras y Pie de Rey
GEOCUBA Grupo Empresarial Villa Clara Sancti Spíritus	Calibración y Verificación de Cintas Métricas
Refinería Cabaiguán	Verificación y calibración de instrumentos de medición
UEB 18 Servicios Integrales	Verificación y calibración de instrumentos de medición

**Tabla 3.3 Proveedores de servicios de reparación, verificación y calibración de instrumentos de medición.** Fuente: Elaborado por la autora.

ROVEEDOR	SUMINISTRO
Empresa Nacional de Investigaciones aplicadas (ENIA)	Ensayos de Cemento. Ensayos de Áridos. Ensayos de Resistencia a Compresión del Hormigón. Ensayos de Acero. Ensayos de Bloques. Ensayos de Mosaicos. Diseño de Dosificaciones.

**Tabla 3. 4 Proveedores de servicios de ensayos de materias primas y productos.** Fuente: Elaborado por la autora.

PROVEEDOR	SUMINISTRO
Empresa Comercializadora Escambray	Acero, electrodos, alambre, tubos y cajas eléctricas, puntillas ,herramientas y ropa de trabajo
Industria de Materiales de la Construcción	Áridos y otros materiales de construcción
Logística Hidráulica	Programas Financiados
Almacenes Universales.	Materiales
FBC	Medios de Protección y Calzado
CIMEX	Ropa de Presencia

**Tabla 3. 5 Proveedores de suministros de materias primas y materiales.** Fuente: Elaborado por la autora.

Los principales clientes son los que sus datos y % de ventas se relacionan a continuación (ver tabla 3.6).

Entidad	Dirección	% de ventas
<b>Dirección Provincial de la Vivienda</b>	Provincia Sancti Spíritus Provincia Habana	17
<b>Centro Provincial de Vialidad</b>	Calle Cuba S\N Esq. Bartolomé Masó	13
<b>Empresa Eléctrica Provincial S.S</b>	1ra del Oeste Repto. Colón S.S	30
<b>Empresa Agroindustrial de Granos MINAG</b>	José Miguel Gómez No 6 El Jibaro	13
<b>Franco Cubano Hotelera</b>	Calle 84 y 3ra Hotel Comodoro	5
<b>Empresa Inmobiliaria del Turismo</b>	Manuel Fajardo S\N entre Miguel Calzada y José Martí, Trinidad	5

**Tabla 3. 6 Principales Clientes.** Fuente: Elaborado por la autora.

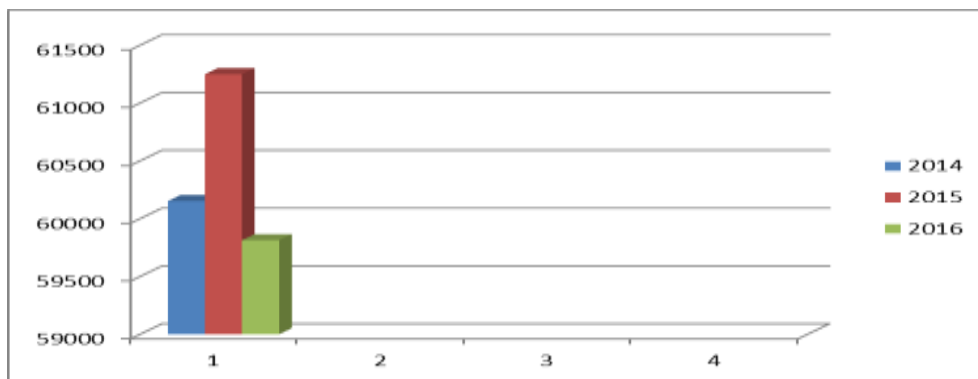
Haciendo un análisis de lo expuesto anteriormente se puede llegar a la conclusión de que nos encontramos en presencia de un sistema abierto que mantiene intercambio constante de recursos materiales, financieros y humanos, e información con el medio interno y externo, lo que le permite cumplir su misión dentro del territorio nacional.



Los niveles de producción y ventas anuales de la entidad tanto como GECSS como ECMSS están por encima de los 52 MMP.

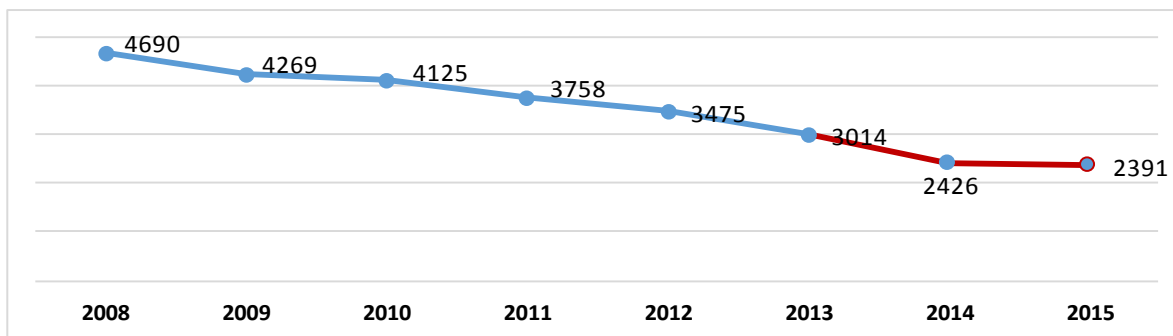
Desde el año 2013, después del proceso de reordenamiento, logra cerrar los periodos contables con utilidades y ha logrado mejorar sus indicadores financieros hasta lograr menos de un 40% de endeudamiento, con un capital de trabajo de 6372.7 miles de pesos y una liquidez por encima de uno, lo que le permite asumir sus compromisos de pago sin dificultades.

Se puede señalar que ha avanzado en los últimos años en los cobros manteniendo un ciclo a 28 días. Asimismo ha aumentado el ciclo de inventarios, que se encuentra en 93 días como promedio, lo cual a los efectos de la circulación monetaria de la empresa no entorpece la liquidez, pues se trata de suministros entregados por los inversionistas.



**Gráfico 3.1: Histórico de ventas netas.** Fuente: Elaborado por la autora.

Según registros históricos conservados en la Dirección de Capital Humano el promedio de trabajadores ha disminuido en 2000 trabajadores desde el año 2009, el cual se había mantenido en aumento hasta esta fecha, donde comienza a disminuir con los reajustes de plantilla y los procesos de disponibilidad orientados por decisiones políticas y administrativas del país. A pesar de tal situación los niveles de productividad continuaron ascendiendo de 1129 pesos en el 2012 a 1245 pesos al cierre de 2015, quedando todavía una reserva no explotada que se ganaría con una mejor organización del trabajo según los demuestran los estudios realizados de carga y capacidad (*ver anexo 4*). El gráfico 3.2 muestra el comportamiento de la fuerza de trabajo por las diferentes categorías en el transcurso de los años.



**Gráfico 3. 1 Comportamiento de la fuerza de trabajo por las diferentes categorías.**

Fuente: Dirección de Capital Humano de la ECMSS.

Al cierre del 2015 la cantidad de trabajadores por especialización era la que se muestra a continuación (ver tabla 3.7)

Tipo de operarios	Real existente
Operarios civiles	<b>704</b>
Operarios montaje	<b>24</b>
Operarios de equipo	<b>125</b>
Otros	<b>685</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1538</b>

**Tabla 3. 7 Cantidad de trabajadores por especialización, cierre 2015.** Fuente: Dirección de Capital Humano de la ECMSS.

### **3.3 Implementación del procedimiento: Etapa No1: Formulación de la misión, visión y valores compartidos.**

Para realizar una correcta definición de la misión, visión y valores de la ECMSS se contrató personal calificado en la UNISS y se creó un grupo de trabajo para definir la Planeación Estratégica de la entidad hasta el 2018, dicho grupo estuvo conformado por dirigentes, cuadros, especialistas y obreros de las distintas áreas quedando definido:

#### **MISIÓN**

Brindar servicios de construcción y montaje principalmente en la provincia de Sancti Spíritus, con una calidad que nos permite satisfacer a nuestros clientes por medio de un personal altamente competitivo con experiencia en la actividad, trabajando con sentido de pertenencia y eficiencia que nos permitirá ser una empresa estatal de referencia en la actividad constructiva en el país.

## VISIÓN

La organización es de referencia en la actividad constructiva en el territorio, la cual se identifica por el sentido de pertenencia y el compromiso de sus trabajadores en la satisfacción de los requerimientos de nuestros clientes en calidad, eficacia y sostenibilidad medioambiental a partir de la unidad en la toma de decisiones, la exigencia y la responsabilidad social.

Los valores compartidos de la entidad son:

- **Solidaridad:** Es la forma de relacionarse asociado a la causa, empresa u opinión de alguien, es decir, con espíritu de colaboración.
- **Sencillez:** No dejarse embriagar por los puestos y responsabilidades que desempeñe. Que carece de exornación y artificio y expresa ingenua y naturalmente los conceptos. Que no ofrece dificultad. Dicho de una persona: Natural, espontánea, que obra con llaneza, Ingenuo en el trato, sin doblez ni engaño y que dice lo que siente.
- **Eficiencia Económica:** Ser capaz de brindar un servicio que satisfaga al cliente. Relación entre el resultado y los recursos utilizados.
- **Sentido de pertenencia:** Sentirse orgulloso de ser un miembro de la empresa, del territorio y del país.

### 3.3.1 Diagnóstico de la situación actual

Al concluir el primer semestre del 2015, luego de transcurrir 18 meses desde la creación de la ECMSS, se realiza un análisis sobre las dificultades existentes en su funcionamiento. Lo anterior permitió que el Consejo de Dirección tomara la decisión de llevar a cabo un cambio y comienza así a fundamentarse la actual investigación, para lo cual se creó un Grupo de Cambio, que de conjunto con el grupo diseñado para definir la Planeación Estratégica de la ECMSS y con los miembros del Consejo de Dirección, debatieron la necesidad de definir la situación actual de la empresa y los problemas existentes. Con este fin se realizaron veinte encuentros (sesiones de trabajo en grupo, entrevistas, contactos con el personal de experiencia, reuniones) donde se recopilaron y analizaron un total de 178 planteamientos realizados por los miembros de dichos grupos, cuadros, funcionarios y trabajadores. Estos planteamientos fueron agrupados de la siguiente forma:

- Tecnología obsoleta y mantenimiento: 23
- Salarios: 5
- No preparación para el cambio: 10
- Preparación y terminación de obras: 20
- Calidad: 13
- Falta de trabajo en equipo: 4
- Capacitación al personal y a los directivos: 15
- Métodos y estilos de dirección: 11
- Las finanzas: 7
- Enfoque de cliente: 3
- Fuerza trabajo: su motivación y permanencia: 22
- Abastecimiento: 26
- Otros: 19

A partir de ahí se hizo necesario realizar la nueva proyección estratégica para los años 2016-2018, teniendo en cuenta las orientaciones del compañero Raúl Castro Ruz cuando expresó: "...nadie, ni un individuo, ni un país, puede darse el lujo de gastar indefinidamente más de lo que recibe por la venta de sus producciones o por los servicios que presta...", y "...cuando trabajamos unidos, de forma organizada y solidaria, se multiplican los frutos del esfuerzo...".

Teniendo en cuenta lo anterior se establecieron los siguientes factores claves de éxito:

1. Política salarial.
2. Captación y formación de operarios especializados.
3. Equipamiento y desarrollo tecnológico.
4. Aseguramiento material.
5. Captación de negocios.
6. Toma de decisiones.
7. Gestión de Cobros y Pagos.
8. Registro de hechos contables

Mediante sesión de trabajo en grupo se definieron los siguientes objetivos de trabajo:

1. Lograr que el contrato sea utilizado como una herramienta de dirección y gestión de negocios, alcanzando la satisfacción de los clientes. (Lineamientos: 5, 10, 122).
2. Lograr que el 100 % de las obras cuenten con la documentación técnica y legal para su inicio. (Lineamientos: 1, 5, 88, 90, 226, 229).
3. Garantizar el aseguramiento material y el equipamiento que permita cumplir con el cronograma planificado de las obras y los servicios. (Lineamientos: 1, 20, 180, 181, 187, 191, 192, 199, 201, 203, 204, 205, 215, 217, 225).
4. Gestionar eficientemente la fuerza de trabajo necesaria que garantice la ejecución de los servicios de construcción y montaje prestados por la entidad, a partir de una adecuada atención al hombre. (Lineamientos: 12, 39, 97, 139, 142, 227).
5. Cumplir el plan de construcción y montaje y de mantenimiento constructivo aprobado por el MEP, y de los programas constructivos, con la calidad requerida a partir de la consolidación del Sistema de Gestión de la Calidad certificado. (Lineamientos: 1, 5, 7, 8, 9, 10, 24, 46, 55, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235).
6. Cumplir los indicadores que establece la política de equipos, priorizando el mantenimiento y recuperación de los equipos de transporte, construcción y complementarios, los talleres, así como la eficiencia energética. (Lineamientos: 1, 180, 181, 187, 191, 192, 199, 203, 204, 205, 215, 217, 225).
7. Lograr con eficiencia el cumplimiento de los indicadores planificados a partir de la consolidación de la política financiera establecida en la empresa. (Lineamientos: 5, 8, 12, 13, 14, 16, 17, 21, 24, 25, 34, 38, 42, 43, 53, 55).
8. Lograr resultados superiores en la aplicación de nuevas formas de gestión en el trabajo con los cuadros, su reserva, la planificación de actividades, atención a la población, el control interno, seguridad y protección así como las tareas de la defensa. (Lineamientos: 1, 6, 8, 63, 104, 254, 269, 270).
9. Lograr resultados superiores en la medición, análisis y mejora de los procesos de la Empresa, así como el desarrollo tecnológico, sistemas constructivos y medio ambiente. (Lineamientos: 98, 99, 100, 101, 104, 105, 106, 109).

El diagnóstico de la situación actual también condujo a la obtención de conocimiento sobre la estructura actual y distribución de autoridad en la organización. Cuando se procedió al análisis histórico de la estructura organizativa de dirección se pudo apreciar que desde la creación de la entidad en el territorio, a pesar de los cambios organizativos, el principal objetivo ha sido satisfacer las necesidades constructivas en el territorio provincial y fuera de este, lo cual fue explicado en el epígrafe 3.2.

La revisión de los documentos del archivo empresarial, demostró la no existencia de estudios anteriores para el diseño organizativo de la organización, basándose solo en las experiencias de otras organizaciones similares y en los conocimientos e intuición del personal técnico y directivo de la empresa, manteniéndose dicha situación en el 2013, cuando en la premura al desintegrar el GECSS y crear la nueva empresa se le dio especial atención a la plantilla de la empresa y no al resto de los elementos a considerar en el diseño organizativo, por lo que no se tuvo una visión estratégica de la organización, manteniendo criterios estáticos que le impedían su desarrollo hacia una visión de futuro, frenando el desarrollo de los trabajadores y limitando su creatividad.

Se constata que la organización mantiene un comportamiento con un enfoque administrativo en el que se le da especial importancia al aumento de la productividad y a la especialización de cada puesto de trabajo.

Al concluir el año 2015 la plantilla se encontraba cubierta solo al 84%, aspecto este que indica la necesidad del cambio. (Ver tabla 3.8)

Categorías	Plantilla.		
	Aprobada	Cubierta	%
<b>Cuadros (C)</b>	149	141	<b>95</b>
<b>Técnicos (T)</b>	408	355	<b>87</b>
<b>Administrativos(A)</b>	23	23	<b>100</b>
<b>Servicio (S)</b>	294	278	<b>95</b>
<b>Obreros (O)</b>	1687	1367	<b>81</b>
<b>Total</b>	<b>2561</b>	<b>2164</b>	<b>84</b>

**Tabla 3. 8 Situación de la plantilla. Año 2015.** Fuente: Dirección de Capital Humano de la ECMSS.

Se pudo determinar que la organización mantiene una departamentalización por funciones, aunque en algunas áreas se combinan la departamentalización por funciones y departamentalización por productos. Se debe señalar que la entidad es

compleja en cuanto a su especialización horizontal ya que se realizan una variada gama de actividades diferentes como son:

- Comercialización de elementos prefabricados y de hormigón hidráulico
- Producción y colocación de hormigón asfáltico caliente
- Elaboración de carpintería de aluminio y reverbería
- Rehabilitación y construcción de obras de arquitectura y civiles
- Servicio de talleres de mecanización
- Transportación

Sin embargo, los niveles verticales de especialización no son muy amplios, ya que la existencia de puestos de trabajos con actividades bien definidas es una realidad en la que se limita la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, los que en la mayoría de las ocasiones solo desempeñan el rol de ejecutores.

Si bien la tendencia actual está orientada a reducir los niveles de formalización en el puesto de trabajo, en la empresa prevalece; donde coexisten los tres tipos de formalización: según el puesto, según el flujo de trabajo y según las reglas. Además, se realizan algunas actividades que se cumplen por comisiones creadas para el efecto, que solo funcionan para el cumplimiento de objetivos y/o tareas específicas y que se forman con trabajadores de diferentes áreas, entre las cuales se puede mencionar el Comité de Prevención y Control, el Comité de Expertos, el Órgano de Justicia Laboral, etc.

La departamentalización en la empresa está diseñada según las funciones que se realizan, definiéndose cinco direcciones funcionales con sus respectivos departamentos y trece Unidades Empresariales de Bases, con funciones específicas definidas. Sin embargo, están presentes otros tipos de departamentalización, tales como: por productos y/o servicios, por territorio, por procesos y por número simple.

Para poder comprender las relaciones internas que se desarrollan en la organización objeto de análisis se debe entender la centralización-descentralización que se da entre las distintas áreas y puestos de trabajo que la integran. No obstante, para poder garantizar su funcionamiento se centraliza ciertos niveles de toma de decisiones que corresponden a la máxima dirección. Durante el proceso investigativo se pudo constatar que existen problemas con la delegación de autoridad,

encontrándose cuadros que prefieren centralizar los niveles de decisiones, ya que la responsabilidad recae en el directivo que responde ante el consejo de dirección como el máximo órgano colegiado de la empresa. De cierta manera esto entorpece y burocratiza el buen desenvolvimiento de las tareas.

La cadena de mando se corresponde con lo mostrado en el organigrama diseñado, de forma tal que la máxima autoridad es el Director General, quedando claro a quien responde cada trabajador y en ningún caso existe un directivo con más de 8 subordinados.

Se detecta que existe una autoridad ejecutiva dada por esta cadena de mando, pero se da una relación de asesoría generada por los niveles funcionales (autoridad funcional); además, se establecen subordinaciones informales dadas por los grados de conocimiento u otros atributos que no son formalmente reconocidos.

Se puede señalar también de la existencia de organizaciones como las Secciones Sindicales, la Sección de Base de la ANEC, la UNAICC, la ANIR, las BTJ, la UJC y el núcleo del PCC, donde participan los mismos trabajadores, y que si bien no toman dediciones en cuanto a la administración de la empresa, si influyen en la vida de la misma y su participación en ocasiones es determinante para la solución de problemas específicos que se presentan.

### **3.3.1.1 Conocimiento sobre las funciones de cada unidad organizativa, sobre los subsistemas de recursos humanos, cuadros y económico-financiero y contable.**

Las diferentes áreas o subsistemas que integran la organización se interrelacionan internamente, logrando que la institución funcione como un sistema integral y abierto al relacionarse además con el medio que la rodea, lo que garantiza el adecuado funcionamiento del sistema como un todo. A su vez, cada área o unidad organizativa específica logra en conjunto ayudar al funcionamiento de otro sistema del medio que son las Unidades Empresariales de Base (UEB) subordinadas a la ECMSS.

El sistema de estimulación existente según los encuestados (*ver anexo 3*) muestra el siguiente comportamiento:

- El 80% plantea que su trabajo no es fuente de satisfacción.
- El 85% está de acuerdo en que no tienen los medios para realizar su trabajo.



- El 15 % responde que el apoyo de su jefe no es el más adecuado
- El 25 % coincide en que la estimulación material es mala.

Las investigaciones sobre el estudio del tiempo (*ver anexo 4*) arrojaron que es utilizado mayormente en actividades operativas, el tiempo utilizado en planificar es mínimo, existe un exceso de reuniones (consulta de los planes de trabajo de los directivos) y se solicita gran volumen de información adicional a la establecida oficialmente (se verifica el flujo de información existente). Este estudio permitió conocer la necesidad que tiene la organización de lograr cambios en la planificación y organización del trabajo.

Aunque el 100% de los entrevistados aplicando cuestionario (*ver anexo 3*) plantean que se divulgó la evaluación del desempeño el 50 % no tiene claro cómo se realiza y el 85% plantea que no se corresponde con los resultados que realmente obtiene en su trabajo.

El análisis de los datos económicos financieros al cierre del año 2016 (*ver anexo 5*) presentan una utilidad de 2 397.6 miles de pesos superando los resultados del año anterior. La productividad valor agregado creció en un 31% y el coeficiente salario valor agregado es de 0.6459 comportándose al 98.5 % respecto al plan mientras la Utilidad valor agregado es de 0.1067 y representa el 103.4 % del plan.

La dirección de la empresa a pesar de estos resultados ha incursionado en otras actividades que generan ingresos en las que se encuentra servicios de talleres, alimentación, hospedaje, capacitación, alquiler de locales, entre otros por lo que ha sido determinante en el mejoramiento de la utilidad del periodo.

Los activos circulantes representan el 159% de los pasivos circulantes lo que significa que la empresa presenta un equilibrio financiero y tiene sus fuentes para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo, es decir, por cada peso que tiene comprometido a pagar en el corto plazo posee 1.59 como respaldo.

La liquidez inmediata por excluir los inventarios da una posibilidad más segura ya que por cada peso de obligación a corto plazo se tiene 0.52 pesos fácilmente convertibles en efectivo, y por último, la disponibilidad está indicando que la entidad dispone del efectivo para asumir de inmediato el 49 % de sus deudas a corto plazo, por lo que solo le queda un 51 % que lo obtendría de cobrar a sus clientes. En el año

la empresa disminuye su endeudamiento a un 41% por tanto tiene una autonomía de 54% considerándose como de bajo riesgo.

Estos resultados se alcanzan con la intensificación de las gestiones de cobros y la utilización del contrato como herramienta de trabajo, tanto con clientes como con proveedores. La entidad demuestra en general un control sobre sus gastos guardando una relación positiva con el total de ingresos obtenidos y mejorando la relación con el año anterior.

### **3.3.1.2 Influencia de la capacitación en los resultados de la empresa.**

La capacitación en el marco de la Empresa Socialista se considera un derecho y un deber de cada trabajador, ya que al ser dueño de los medios de producción necesita aumentar el aprovechamiento de sus recursos y medios de trabajo con el aumento de sus conocimientos, lo que se revertirá en beneficios para la sociedad. Es por ello que la ECMSS debe realizar un diagnóstico de sus necesidades de capacitación y planificar las acciones a realizar al respecto.

Dentro de la propia empresa y la provincia existen facilidades para realizar acciones de capacitación para algunos puestos de operarios y técnicos, no siendo tan amplias para los profesionales al no existir la posibilidad de estudiar carreras afines a la construcción en la Universidad de Santi Spíritus, donde se estudia solo la Licenciatura en Construcción Civil.

La propia empresa cuenta con la UEB de Capacitación que presenta las anteriores limitantes para llevar a cabo la capacitación al 100% de los trabajadores de la empresa, no obstante se estimula por la administración las acciones de capacitación, otorgando facilidades a los trabajadores para que la reciban.

Como resultado se tiene que el valor del Capital Humano ha disminuido notablemente, ya que no todo el personal cuenta con los requisitos exigidos para el cargo que ocupa, tanto personal técnico como operario. Sin embargo, en la empresa existen 138 directivos, de ellos el 24.6 % son mujeres, todos reúnen los requisitos para ocupar el cargo, logrando una preparación constante en diferentes temas distribuidos en los componentes: político-ideológico, administración-dirección, seguridad, técnico-profesional, protección y defensa; todas las promociones

realizadas proceden de la reserva, y en todos los casos se han presentado dos propuestas en igualdad de condiciones, no obstante la plantilla de Cuadros concebida para la estructura actual se encuentra incompleta pues en la Unidad de Administración de Obras existe un déficit de 6 cuadros.

### **3.3.1.3 Situación tecnológica y de condiciones de trabajo.**

La situación de la mecanización en la empresa, aunque se realizan innumerables esfuerzos para mejorarla, presenta serias dificultades por el envejecimiento del equipamiento existente, el cual tiene como promedio 32 años de explotación, líneas de equipos en su mayoría con obsolescencia tecnológica procedentes del desaparecido campo socialista, sumado a esto la poca disponibilidad en el mercado mayorista nacional de las partes, piezas y agregados que se necesitan para mantener la técnica en condiciones óptimas; por tal motivo las brigadas constructoras no cuentan con los medios óptimos necesarios para su trabajo por lo que se invierte tiempo realizando actividades manuales que pueden ser resueltas con la ayuda de equipamiento especializado; dichos equipos no pueden ser adquiridos por la ECMSS por no contar en sus planes con inversiones que cuenten con capacidad líquida para realizar importaciones.

En la entidad el inventario de los equipos se clasifica de la siguiente forma, construcción (maquinas ingenieras en su mayoría y equipos especiales), transporte pesado (camiones, rastras ómnibus), transporte ligero (autos, jeep, camionetas, motos) y complementarios (equipos de la minimecanización).

Las condiciones de trabajo de forma general se clasifican como buenas, anualmente se planifica un fondo destinado a inversiones propias el cual permite asumir renovaciones en su patrimonio. A pesar de que sus instalaciones se encuentran distantes unas de otras las condiciones para la transportación y la comunicación están creadas. Se cuenta con los medios técnicos y material suficiente para la elaboración y procesamiento de la información.

### **3.3.1.4 Estudio de los procesos de comunicación.**

En este aspecto se realiza una evaluación sobre los diferentes soportes comunicativos que posee la organización, obteniendo los siguientes resultados:

- Existe la estrategia de comunicación en la organización.
- La empresa cuenta con su manual de identidad corporativa.
- La señalética de la organización, en general, exhibe una calidad adecuada.
- Se editan boletines internos, plegables y hojas volantes, pero no llegan a la mayoría de los trabajadores, siendo utilizados para divulgar información de interés para la dirección de la empresa.
- Los murales son revisados frecuentemente por la mayoría de los trabajadores como una vía de comunicación, pero no se encuentran actualizados en su totalidad.
- Los matutinos constituyen una herramienta comunicativa empleada de manera sistemática y con calidad en su realización, aunque su participación y asistencia no es óptima.
- Existe bancos de imágenes, pero no se trabaja desde el punto de vista de la comunicación.
- Una vía utilizada cotidianamente es la del despacho, reuniones e informes, los que se desarrollan adecuadamente, aunque en ocasiones se abusa.
- Todas las UEB y la Dirección de la Empresa cuentan con el servicio de correo electrónico, por lo que esta constituye una de las vías utilizadas por los trabajadores.
- La empresa tiene logotipo, nombre y emblema comercial que se utilizan de forma adecuada.
- El rótulo de establecimiento identifica a todo el parque automotor de la empresa.
- La carpeta de negocios es utilizada ampliamente solo por el área comercial, aunque de forma general es del conocimiento de la mayoría de los trabajadores.
- No se participa en ferias y otros eventos de carácter comercial.
- Existe estrecha relación con los medios de comunicación del territorio, realizando entrevistas y documentales en dependencia de los intereses de las partes.
- La empresa no cuenta con una biblioteca virtual, solo se nutre de regulaciones, normativas y documentos enviados por el organismo superior.
- No se utiliza la vía de proyectos, buscando financiamiento, para mejorar la comunicación en la entidad.

Se observó que, diferente a lo que sucede en la inmensa mayoría de las organizaciones a nivel mundial, se encuentran en equilibrio la existencia de los tipos de comunicación ascendente y la descendente, lo que posibilita la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y su contribución a la creación de bases importantes para la coordinación de acciones entre las diferentes áreas de la organización, así como la claridad y transparencia en las relaciones laborales. Además propicia que la comunicación fluya libremente en varias direcciones, sobre todo si se alterna, como es el caso, con los demás tipos de comunicación, es decir desde la base hacia la máxima dirección de la entidad.

La existencia de la comunicación descendente posibilita mantener informados a todos los trabajadores sobre las cuestiones principales para el desarrollo de la organización y sobre las tareas fundamentales que deben cumplir, cómo realizarlas y cuáles son los resultados esperados, siempre y cuando ello no constituya un estilo de dirección autoritario.

También se denota la existencia adecuada de la comunicación horizontal, lo cual facilita el intercambio de conocimientos entre los diferentes grupos de trabajo y un buen entendimiento entre sus trabajadores, fomentándose así un clima de trabajo en común, donde predomina la igualdad de protagonismo entre estos grupos o áreas de trabajo. El equilibrio entre estos tipos de comunicación constituye una de las premisas más importantes para el logro eficiente de los objetivos estratégicos de la organización.

Las principales vías de comunicación que la empresa utiliza con sus clientes externos son las encuestas y en menor escala los modelos de retroalimentación, así como el teléfono, los contactos directos, conciliaciones, actas de obras terminadas, aunque esto no es del conocimiento de una parte considerable de trabajadores.

Este aspecto resulta de vital importancia y no debe descuidarse, pues estos métodos pudieran ser los medidores más efectivos de la calidad de los productos y/o servicios que se prestan y por consiguiente de la satisfacción de los clientes, que constituyen la mayor parte de los ingresos de la entidad, además se debe tener en cuenta que la empresa cuenta con fuertes competidores en el mercado nacional, por lo cual el trabajo debe estar orientado hacia la obtención de una imagen pública de excelencia

como cumplimiento de los principales objetivos trazados con la implantación del Sistema de Comunicación Organizacional.

La mayoría de los trabajadores conoce la misión de la organización y los valores compartidos, no así la visión ni la estrategia institucional. Esta situación advierte que aunque la organización sí cuenta con la planeación estratégica, no se divulga lo suficiente entre los trabajadores, de manera que dificulta su cumplimiento, así como que sean reafirmados los valores ya existentes y se fomenten otros que no existen.

También se indagó acerca de las emociones (positivas/negativas) que predominan en la entidad, aspecto de gran significación para la efectividad de los procesos comunicativos que en esta tienen lugar, así como otros aspectos que pudieran mejorar en buena medida el clima interno en la organización, como son la estimulación moral a los trabajadores y la celebración de cumpleaños colectivos, aniversarios institucionales y fechas conmemorativas.

El resultado de la indagación realizada arrojó que predominan las emociones positivas sobre las negativas, compartiendo el colectivo en general sentimientos y valores de optimismo, respeto, compañerismo, sentido de pertenencia, alegría, amistad, honestidad, honradez, ética, ayuda mutua, solidaridad, humanismo, valentía, hermandad, rapidez, claridad, precisión, trabajo en equipo y puntualidad.

Aunque solo emergieron del diagnóstico los rasgos negativos de individualismo, hipocresía y agresividad, no se puede obviar la existencia de otros en la organización, ya que ningún colectivo está exento de estos, por lo cual no se debe descuidar este aspecto y resulta conveniente analizarlo y tratarlo en todas las tribunas y espacios posibles, con la colaboración de las áreas y grupos implicados, realizando los valores humanos.

Como principales necesidades comunicativas de la organización fueron definidas las siguientes:

- Acercamiento e intercambio directo y personal de los directivos con los trabajadores.
- Implementación de cursos y capacitaciones en la actividad de comunicación.
- Diseño, confección y distribución de boletines internos y externos.
- Acceso a Internet.

### **3.3.2 Análisis crítico de la información obtenida.**

Para lograr la implementación de la estrategia es necesario lograr cambios en la estructura actual de la empresa que en la actualidad frenan el desarrollo organizacional, existiendo condiciones objetivas y subjetivas, tanto internas como externas, para propiciarlo.

Los objetivos estratégicos de cada área se encuentran definidos, son exigentes, medibles, alcanzables y tienen definidas las principales acciones a realizar y los criterios de medida para cada área, contribuyendo a facilitar el proceso de Dirección Estratégica, precisando las metas que se requieren alcanzar para lograr el estado deseado futuro, pero no todas las áreas trabajan con ellos sistemáticamente, no logrando involucrar a todos los trabajadores de forma consciente en el logro de sus objetivos.

En el análisis y agrupación de funciones propuestas, secciones y departamentos se constató que según la estructura vigente (*ver anexo 2*) existe el Departamento de Logística subordinado a la Dirección de Construcción y Montaje, al cual no se subordinan directamente los compradores de la empresa; además de que no tiene responsabilidad con los suministros relacionados con la atención al hombre, las tecnologías de la informática y las comunicaciones, y los insumos y piezas necesarios para mantener el parque de equipos de la empresa; siendo responsabilidad de la UEB Servicio a Trabajadores los suministros relacionados con la atención al hombre, las tecnologías de la informática y las comunicaciones de la Dirección Técnica y de la Dirección de Equipo los terceros nombrados, por lo que se sugiere reestructurar la actividad logística de la siguiente manera: mantener como responsable de los suministros relacionados con la atención al hombre a la UEB Servicios a Trabajadores, pues no existe dificultad en el funcionamiento actual, subordinar a la UEB Talleres un total de 8 compradores encargados de garantizar los insumos y piezas necesarios para mantener en funcionamiento el parque de equipos con que cuenta la ECMSS, según las necesidades demandadas por cada unidad que la conforma; subordinar al Departamento de Logística el 100% de los compradores de cada una de las UEB restantes, siendo estos responsables de garantizar el resto

de los insumos según las demandas de cada UEB y el Departamento de Informática de la empresa.

Al razonar la ubicación del transporte obrero, la mini-mecanización y el servicio de mantenimiento y reparación de equipos se pudo apreciar que en la estructura vigente existe una UEB Talleres, a la cual solo se subordinan 3 talleres del total (8) que existe en la empresa, que los equipos de mini-mecanización que son utilizados en la producción por los distintas UEB se encuentran distribuidos no equitativamente en las distintas UEB (*ver anexo 6*), no existiendo posibilidad por falta de estos de que en cada UEB existan oportunamente los equipos necesarios para realizar la producción ya que cada uno responde a los intereses propios de la UEB que lo administra y no a los de la ECMSS.

De igual forma se comporta el transporte obrero, trayendo como consecuencia de que en ocasiones hacia una misma obra o destino se trasladen varios transportes sin completar su capacidad de carga y tener igualdad de condiciones para los trabajadores, por responder los mismos a lo interés de la UEB que los administra, por lo que se propone subordinar el 100% de los talleres de la ECMSS, los equipos de mini mecanización y del transporte no especializado a la UEB Talleres, eliminando así la duplicidad de funciones y encargando a esta UEB de dar solución a necesidades de cada UEB de dichos servicios según prioridad que defina la Dirección de Construcción y Montaje y la Dirección de Equipos de la ECMSS.

Haciendo un análisis de las funciones de la UEB Administración de Obras las cuales consisten en: recibir y revisar la documentación técnica que entra o se genera en la empresa con el fin de llevar a cabo la producción, realizar las preparaciones técnicas de las obras a ejecutar por la empresa, crear los equipos de cuadros, especialistas y técnicos encargados de administrar la ejecución de las obras desde su inicio hasta el fin de las mismas; se pudo apreciar que hoy dicha UEB por la falta de personal existente en la misma (*ver anexo 7*) no cumple con los objetivos para los cuales fue creada pues:

1. De un total de 65 plazas de cuadros, especialistas y técnicos, que fueron previstas para la administración de obras solo se encuentran cubiertas 42. Lo que provoca que hoy exista dualidad de funciones, pues en las UEB constructoras se



realizan preparaciones técnicas, cierres de producción y se ejecutan obras de las cuales la Unidad de Administración de Obras no tiene el menor dominio, no permite delimitar responsabilidades ya que las funciones para los administradores, técnicos y ejecutores no pueden delimitarse como fueron concebidas, teniendo que asumir por los dos último las funciones concebidas para el primero.

2. A pesar de que fueron delimitadas las funciones para los técnicos, ejecutores y administradores, hoy en las obras donde están presentes los tres ejemplo (Hotel Pansea) los problemas no se resuelven pues los administradores no son capaces de asumir el rol planificado, ser los máximos responsables de la obra, pues a ellos estructuralmente no se subordina el personal que labora en la obra.
3. En su creación se concibió que toda la documentación técnica que entrara o saliera de la empresa debía ser revisada por dicha entidad lo cual no funciona por lo explicado en el punto 1, pues al no administrar el 100% de las obras, las que no van a ser administradas en muchas ocasiones la documentación pasa por ellos y en otras no, trayendo consigo el inicio de obras con documentación incompleta o incorrecta y no teniendo establecido para la empresa un procedimiento para la recepción o emisión de documentación, el cual mediante contrato se debía exigir a la parte inversionista su cumplimiento. Además se debe señalar que dicho problema también ocurre con la documentación de las obras que van a ser administradas por dicha unidad.
4. No están cubiertas todas las plazas de cuadros que fueron previstas para dicha UEB. (*ver anexo 7*)
5. Insuficientes medios de transportación, comunicación e informáticos, en dicha UEB, lo que limita el desempeño de sus funciones.
6. Unido a todo lo anterior existe un aparato administrativo el cual es necesario porque lo requiere una UEB pero hace que la empresa incurra en un gasto innecesario ya que dicha UEB por los problemas antes expuesto no cumple con el rol para el cual fue diseñada.

Teniendo en cuenta lo antes explicado se propone desintegrar la UEB de Administración de Obras, distribuyendo las funciones de esta de la siguiente manera.

1. Recibir y revisar la documentación técnica que entra o se genera en la empresa con el fin de llevar a cabo la producción, se realizará en el Departamento de Negocios que se subordina a la Dirección de Construcción y Montaje.
2. Subordinar el Departamento de Preparación Técnica a la Dirección de Construcción y Montaje.
3. Subordinar los equipos de cuadros, especialistas y técnicos encargados de administrar la ejecución de las obras a las UEB constructoras, reorganizando las funciones actuales de los técnicos y ejecutores de estas con las nuevas funciones asignadas según las matrices de competencia diseñadas para puesto de trabajo.

### **3.3.3 Proposición e implantación de la nueva estructura.**

Para cumplimentar esta etapa se propone ejecutar las siguientes tareas:

#### **1. Definición de la nueva estructura y su organigrama integral.**

El grupo de expertos elaboró el nuevo organigrama (*ver anexo 8*), partiendo de las deficiencias detectadas en el análisis de la información, los nuevos criterios registrados en el perfeccionamiento empresarial y las necesidades concretas de la empresa para lograr los objetivos expresados.

En este proceso se define además la plantilla propuesta utilizando las matrices de competencias, las correlaciones entre personal directo e indirecto establecidas por el MICONS, así como lograr un aplanamiento de la cadena de mando.

#### **2. Asignación de funciones y definición de quién deberá desempeñarlas:**

En la asignación de funciones y la elección del personal se elaboraron las matrices de competencias para cada puesto (*ver anexo 9*), y se trabajó con la Comisión de Idoneidad Demostrada, en la aprobación de los parámetros a medir para la aprobación del personal para cada puesto de trabajo.

#### **3. Delegación de autoridad necesaria al personal designado.**

Mediante la documentación elaborada queda claro la descentralización de autoridad a cada puesto de trabajo y la responsabilidad que se le exigirá, permitiendo la creatividad y el desarrollo de cada integrante de la organización en el uso de los medios y recursos asignados para el logro de los objetivos estratégicos.

#### **4. *Coordinación de funciones y/o actividades.***

Para que la organización funcione como un sistema se establecieron las coordinaciones necesarias mediante el ajuste mutuo, la supervisión directa, estandarización de las actividades, procesos, resultados y de habilidades según los niveles de complejidad requeridos. Se concibieron las brigadas que se especializan en tareas específicas como los mantenimientos y reparación de equipos y medios de transporte, atención al hombre, producción de hormigón premezclado y prefabricado, movimiento de tierra, pavimentación y construcción de obras civiles. Además, fueron elaborados los manuales de procedimientos de la entidad.

#### **5. *Sugerencias para el mejoramiento de las relaciones humanas.***

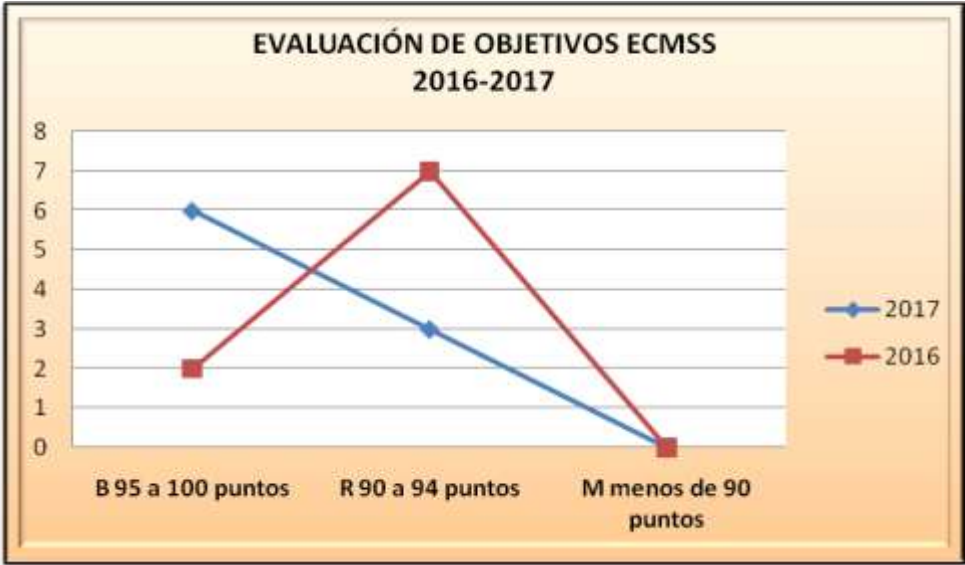
Posteriormente a realizarse el análisis del diagnóstico a partir de los instrumentos utilizados se pudo determinar que en la Empresa se pueden mejorar las relaciones humanas a partir de diferentes acciones que contribuirían a elevar la eficiencia y la eficacia: confección de los planes de trabajo aprobados por el jefe inmediato superior teniendo en cuenta la coordinación entre las áreas con la finalidad de alcanzar los objetivos previstos; lograr implementar el subsistema de calidad como filosofía del trabajo cotidiano; elevar el nivel de conocimiento de todos los trabajadores sobre los reglamentos, manuales y normas que rigen el funcionamiento de la organización; fomentar la dirección participativa mediante el proceso de toma de decisiones en grupo, aprovechando la experiencia acumulada por los miembros del colectivo; realizar sesiones periódicas de levantamiento de problemas y proyectar sus soluciones; delegar tareas retadoras, definir metas y objetivos claros. Facultar, dar autoridad para decidir y resolver problemas; potenciar los valores de la organización entre los miembros del grupo; reconocer oportunamente los resultados alcanzados por el personal; así como escuchar y reconocer el punto de vista de las otras personas.

#### **Evaluación del impacto del proceso de rediseño organizativo en la implementación de la estrategia de dirección de la ECMSS.**

Los cambios propuestos según la nueva estructura para la ECMSS se comenzaron a implementar en el primer trimestre del 2017, eliminándose la UEB Administración de Obras y cumpliendo con lo sugerido en la actual investigación para tal modificación,

quedando pendiente a concluir en el 2018 el resto de las modificaciones estructurales propuestas, para la cual la empresa ha ido creando las condiciones objetivas y subjetivas necesarias para enfrentar el cambio.

En el desarrollo del propio informe se han mencionado algunos de los resultados alcanzados y a continuación se reflejará el nivel de cumplimiento de los objetivos de la organización en los años 2016 y 2017. (Ver Gráficos 3.3 y 3.4)



**Gráfico 3. 2 Evaluación de los objetivos de la ECMSS 2016-2017.** Fuente: Elaborado por la autora.



**Gráfico 3. 3 Puntuación alcanzada en cada objetivo: años 2016-2017.** Fuente: Elaborado por la autora.

A pesar de existir tres objetivos evaluados de regular (R) se debe significar que en la empresa se realizó una buena conciliación de obras para el año 2018; se logró sistematicidad en la realización de las reuniones semanales de Inversiones y los controles a las obras en los recorridos semanales. Además, se logró disminuir los inventarios ociosos, siendo significativo el aumento de los inventarios de Materia Prima y Materiales de las UEB # 3 y la UPI; se trabaja sistemáticamente en la compra de lo objetivamente necesario después de revisar los inventarios y aprobada la solicitud de compra a través de ofertas

Sin embargo, se debe señalar que no se cumple al 100% el completamiento de oficios básicos para la construcción, aunque en Sancti Spíritus se cubre con fuerza interna, en la UEB 4 Obras Habana y en el municipio de Trinidad la situación es crítica con la fuerza de trabajo; no se logra estimular a todas las unidades de la ECMSS debido al deterioro de los indicadores en la UEB # 4: Obras Habana, los que perciben salario escala en la dirección de dicha UEB, disminuyen los accidentes de trabajo.

El plan de construcción y montaje y de mantenimiento constructivo aprobado por el MEP se cumplió al 100 por ciento a partir de las producciones seleccionadas y el esfuerzo logrado en las tareas de recuperación.

La empresa cumplió su plan de producción de bienes y servicios, así como las ventas de manera lineal; todos los indicadores de eficiencia fueron cumplidos excepto en la UEB Obras Habana que cerró operando con pérdidas.

En el período 2016-2017 se logra el otorgamiento, por parte de la ANIR Provincial, de la condición "SEGUIDORES DE SERAFÍN" a 14 innovadores y a 3 Comités de la ECMSS: Talleres, Transporte, y Pavimentación.

Además, se obtienen resultados relacionados con la definición de los puestos claves necesarios y el personal idóneo o más adecuado para los mismos teniendo en cuenta la división y especialización del trabajo, asumiendo los objetivos de la entidad; se aplicaron mecanismos de control y supervisión para cada puesto clave y cada funcionario, lo que constituyó fundamento para la evaluación de desempeño.

A pesar de estos resultados, la alta dirección de la entidad debe prestar atención al proceso de implementación y control de la estrategia en función del rediseño organizativo. Para ello deberá cumplir con las siguientes acciones:

1. Revisión periódica de la misión, visión y valores organizacionales.  
Fecha de cumplimiento: la misión (anual), la visión (cada tres años), los valores compartidos (permanente)
2. Revisión y evaluación del diagnóstico organizativo.  
Fecha de cumplimiento: anualmente.
3. Presentación y revisión de propuestas de reorganización, de plantillas de cargos y estructuras de salarios.  
Fecha de cumplimiento: sistemáticamente.
4. Determinar el grado de satisfacción de los clientes internos y externos.  
Fecha de cumplimiento: Trimestral
5. Realizar estudios de utilización de la fuerza de trabajo.  
Fecha de cumplimiento: Trimestral

### **3.4 Conclusiones del capítulo**

Con la culminación del capítulo final de la investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

- La identificación de los principales problemas organizativos y su posible solución se facilitó mediante el diagnóstico realizado a partir del apoyo de la alta dirección y con la participación de los trabajadores.
- Mediante los instrumentos utilizados se pudo hacer una valoración del desempeño del personal y partiendo de esta se hacen sugerencias, cuya finalidad es lograr que los recursos humanos de la organización sean más efectivos.
- La implantación de los cambios y de la estructura propuesta permitió demostrar que los criterios usados para arribar al diagnóstico final fueron los correctos y que estos permiten mejorar las insuficiencias organizativas existentes.

## CONCLUSIONES GENERALES

---

1. La revisión bibliográfica permitió confirmar que el término organización puede ser entendido como función de dirección, como sistema y como proceso; y que dentro del proceso de desarrollo organizacional juega un papel determinante el diseño de la estructura organizacional, de hecho, la principal responsabilidad de la alta dirección es determinar las metas de una organización, la estrategia y el diseño, adaptando así la organización a un entorno cambiante.
2. La organización es en esencia un proceso de coordinación; combinación de medios, instrumentos y recursos; de acuerdo a ciertas políticas establecidas para alcanzar determinados objetivos con el menor gasto; le imprime cohesión al sistema, lo ordena y establece su régimen de jerarquías. Los altos directivos tienen muchas responsabilidades, pero una de las más importantes es asegurarse de que la organización está diseñada de manera correcta. El diseño organizacional organiza y enfoca el trabajo de las personas, además de dar forma a su respuesta a los clientes y otros grupos de interés, por tanto, directivos estructuran y coordinan en forma deliberada los recursos organizacionales de modo que sea posible cumplir con el propósito de la organización y contribuir a una mayor eficiencia.
3. Para el rediseño del sistema organizativo de la ECMSS se utilizó el procedimiento desarrollado por Pérez García, O. (UCLV, 2001), por garantizar la solución al problema científico planteado. El mismo se corresponde con los criterios establecidos para realizar un proceso de cambio con éxito y parte de una premisa teórica relacionada con la correspondencia insoslayable entre el diseño de una estructura y el conocimiento de lo que se espera de la organización, es decir, primero se define lo que queremos y después que necesitamos para lograrlo.
4. El proceso investigativo y la implementación del procedimiento de rediseño organizativo en la ECMSS viabilizó la identificación de los principales problemas organizativos que obstaculizaban la implementación de la estrategia y la proyección de los cambios necesarios para corregirlos.

5. Mediante el control y evaluación del proceso de cambio se pudo corroborar la efectividad del procedimiento, mostrando mejoras en el funcionamiento organizacional de las unidades organizativas rediseñadas, así como en el cumplimiento de los objetivos al cierre del año 2017; proyectar un mejor proceso de evaluación del desempeño a partir de los modos de actuación de cada valor compartido y su vínculo con los objetivos estratégicos de la organización.



## RECOMENDACIONES

---

1. Continuar con la implantación de los cambios organizativos que faciliten la implementación y control de la estrategia, así como superar las dificultades propias del rechazo al cambio a partir de un proceso de rediseño organizativo. Para ello es vital la implicación consciente y verdadera de directivos y subordinados, ya que genera un mayor impacto sobre el desempeño empresarial.
2. Desarrollar sesiones de trabajo en grupo o acciones de capacitación a nivel de empresa para enfatizar en que la implementación de cada una de las etapas del procedimiento debe concluir con un informe final que resuma todo el trabajo realizado, haciendo énfasis en:
  - a. Situación existente antes del trabajo realizado.
  - b. Explicación sobre el trabajo que se realizó.
  - c. Reflejo de la situación después de introducir los cambios necesarios.
  - d. Tareas pendientes y responsables.
  - e. Conclusiones y recomendaciones a la alta dirección.

## BIBLIOGRAFÍA

---

1. Acevedo, J.A; Hernández, M [1987]: “Perfeccionamiento de la estructura organizativa de dirección”. En: Rev. Ingeniería Industrial, No. 17, 1987.
2. Afanasiev V.G [1977]: Dirección científica de la sociedad. Editorial Progreso. Moscú, 1977. Pág.7
3. Alfonso Robaina, Daniel; Villazón Gómez, Argenis; Milanés Amador, Pedro Enrique; Rodríguez González, Alexis; Espín-Alonso, Rafael [2011]: Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos. Ver en: Revista Ingeniería Industrial, vol. XXXII, núm. 3, septiembre-diciembre, 2011, pp. 238-248 Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba
4. Assmám, G. [1977]: Fundamentos de sociología Marxista –Leninista” editorial Dietz. Berlín, RFA.
5. Beer, S [1983]: Cibernética y Administración. Editorial Continental. S.A. México, 1983. Pág. 73
6. Bello I, Betancourt M, Pérez, O [1997]: Diseño de la estructura organizativa de dirección para la Empresa Pecuaria Managuaco.
7. Bertalanfly, Ludwing Von [1954]: Teoría general de sistemas. EE.UU., 1954. Pág. 43.
8. Breve diccionario de la lengua española; Instituto de literatura y lingüística [2007]:
9. Buenos Campo, Eduardo [S/A, S/L] Economía de la empresa: análisis de las decisiones empresariales. T. I.
10. Carnota Lauzán, O [1990]: “Teoría y práctica de la dirección socialista”. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, Cuba, 1990.
11. Carnota, Orlando [1980]: Curso de administración para dirigentes. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana, 1980. Pág. 2-8
12. Carranza Valdés, J [1995]: Los cambios económicos en Cuba: problemas y desafíos. En: Rev. Economía y Desarrollo, Año XXV, Vol. 117, No. 1, 1995, pp16-33.
13. Castellanos Castillo, J. R [2000]: Diseño Organizativo: Enfoques y Tendencias. En Folletos Gerenciales, No. 1, Enero, Ciudad de La Habana, 2000

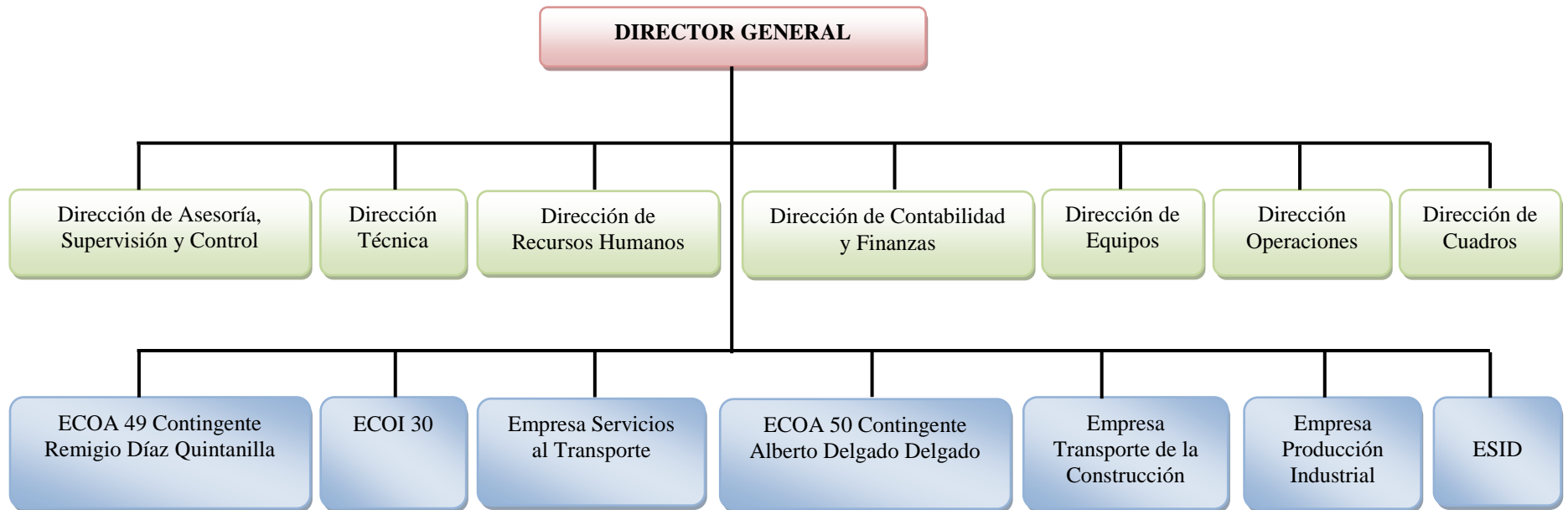
14. Castellanos Castillo, J.R [1995]: Estudio del dimensionamiento de las Organizaciones de Producción Cañeras en Villa Clara. Informe final de investigación. CDICT / UCLV, Santa Clara, 1995.
15. Castellanos Castillo, J.R [1996]: Estudio de la eficiencia organizacional de las UBPC 's en Villa Clara. Informe final de investigación. CDICT / UCLV, Santa Clara, 1996.
16. Castellanos Castillo, J.R [1996]: Proyección estratégica de la capacitación de la Junta de Administración de las UBPC 's. Ponencia presentada al II Simposio de Cooperativismo, UCLV, Santa Clara, 1996.
17. Castro Fidel [1986]: Discurso en el acto central por el XXV aniversario de la fundación del Ministerio del Interior, 9 de junio.
18. Castro Fidel [1986]: Discurso en el II Congreso de los CDR. En: Revista Cuba Socialista, La Habana, número especial.
19. Castro Fidel [1987]: Discurso en la ciudad de Bayamo, 19 de diciembre de 1986. En: Revista Cuba Socialista Cuba Socialista, La Habana, No. 7, enero-febrero.
20. Castro, R [2007]: Intervención ante la Asamblea Nacional del Poder Popular. Periódico Granma, 28 de diciembre de 2007.
21. Castro, R [2007]: Discurso pronunciado en la ciudad de Camagüey, Periódico Gramma, 26 de julio del 2007.
22. Castro, R.: Discurso pronunciado en la clausura del IV periodo ordinario de sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular.
23. Castro, R.: Discurso pronunciado en las conclusiones de la sesión constitutiva de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, Periódico Granma
24. Chiavenato, Idalberto [1999]. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill Interamericana División Universidad, Quinta Edición, México 1999.
25. Daft, R.L (2010): Teoría y diseño organizacional. Décima Edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., Compañía de Cengage Learning, Inc. Corporativo Santa Fe, México, D.F.
26. Dale, E. [1967]: Organization. Nueva York American Management Associations.
27. Davis y Newstrom [2000]: El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. Editora Mc Graw Hill 10ma edición, 2000.

28. Decreto ley 187/98 del Consejo de Estado de la República de Cuba.
29. Díaz V., Ramírez M., Palacios A [1998]: La Dirección Estratégica, un enfoque para su aplicación, en Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la Experiencia Cubana, MES, 1998, pp. 163-214.
30. Díaz, R y Rabaza F [1986]: Dirección de la Economía. INAP, Managua. 1986. Pág. 71
31. Diccionario de la Real Academia Española (DRAE),(1936)
32. Domínguez Bedagor, T [1995]: “Desarrollo de directivos en el marco actual de la gestión empresarial”. Revista Alta Dirección. Vol. 179, 1995, Barcelona, España, Pp 1 – 8.
33. Engels, F [1975]: Anti-Dühring. Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1975.
34. Galván J.E [1980]: Tratado de Administración General. José Galván Escobedo. Editorial Universitaria. Panamá. 1980. Página 150
35. Gárciga Marrero, R (1987): “La formulación estratégica de las organizaciones”. Material Docente. CETDIR / ISPJAE, Ciudad Habana.
36. Ghiselli, E y Brown, C [1970]: Psicología Industrial, Edición Revolucionaria, 1970.
37. Guevara de La Serna, E. [1961]: Conferencia dada al curso de adiestramiento del Ministerio de Industrias el 23 de junio de 1961. Ver en: [http://www.archivochile.com/America\\_latina/Doc\\_paises\\_al/Cuba/Escritos\\_del\\_Ch/e/escritosdelche0037.PDF](http://www.archivochile.com/America_latina/Doc_paises_al/Cuba/Escritos_del_Ch/e/escritosdelche0037.PDF) (Accedido 21 de diciembre de 2017)
38. Harold, K y Heinz W [2008]: Administración una perspectiva Global, Editorial Félix Varela, La Habana, 2008.
39. Hernández Cotón, S [1995]: “Diseño organizativo”. Apuntes de curso de postgrado, 1995. CETDIR / ISPJAE, Ciudad Habana
40. Hernández Sampieri, R [1998]: Metodología de la investigación, Grawhill Interamericana Editores, S. A. de C. V.1998.
41. Hofmann David A [1998]: Decisiones centradas en modelos: Implicación jerárquica para la investigación de las organizaciones. Periódico de Management, vol., 24, No.5, pp 623-641, Texas A&M Universidad, E.U.A, 1998. (En inglés)
42. James Money [1947]: The Principles of Organization. Ed. Harper & Brothers, Nueva York, 1947

43. Kast F.F & Rosenzwing [1992]: Administración en las Organizaciones. IV edición, McGraw-Hill, USA, 1992.
44. Lara, Felipe [1990]. Metodología para la planeación de sistemas: un enfoque prescriptivo". en Cuaderno de planeación universitaria, México, 1990. Pág. 7.
45. Limia David, M. [2005]: Acercamiento a la conceptualización de la relación dirigentes - dirigidos en el pensamiento de Raúl Castro. Estudios Sociales y Humanísticos, Consejo de Ciencias Sociales, CITMA, La Habana, 1 (1): 24-49)
46. Martínez C.C (1992): "Metodología para el diseño de sistemas organizativos para empresas e instituciones turísticas". UCLV, 1992
47. Marx, C y F. Engels [1982]: Obras Escogidas, Editorial Política, La Habana, 1982.
48. Marx. C [1973]: El Capital. Tomo I. Editorial Ciencias Sociales. ICL. La Habana, 1973. p.286.
49. Mintzberg, Henry [1989]. La estructuración de organizaciones eficientes. Editorial Ateneo, 2da impresión, Buenos Aires, Argentina 1989.
50. Minztberg, H (1989): "Diseño de organizaciones eficientes". Edición Gráfica Yanina, 1989, Argentina.
51. Muchinsky VV [1994]: Psicología Laboral, 1994
52. Omarov,AM [1987]: Dirección de las empresas socialistas, Editorial Ciencias Sociales. ICL. La Habana 1987.
53. Ostroff Garvín, F (1994): "Hacia la empresa horizontal". Revista Actualidad Económica (enero), 1994, Madrid, España, Pp 47 – 49
54. PCC [2010]: Proyecto de lineamientos de la política económica y social, 2010
55. Pereda Marín, S (1993): "Ergonomía. Diseño del entorno laboral", 1993. Editorial EUDEMA S.A, Salamanca, España.
56. Portuondo, F [1983]: Economía de empresas industriales, I Edición. 1983
57. Referencia por la GACETA OFICIAL, Decreto-Ley No.252 y Decreto 281, (2007).
58. Robbins, Stephen P.: Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 7ma. Edición. Capítulo: 14
59. Roig, B (1987): "La organización de las estructuras". Revista Alta Dirección, No. 111, 1987, Barcelona, España, Pp 397 - 411.

60. Roig, B [1989]: La organización de las estructuras. Revista Alta Dirección, No. 111, 1989, Barcelona, España, Pp 397 - 411.
61. Samoura, Karifa [1999]: Diseño de un modelo sistémico de dirección científica y metodológica de la educación física y el deporte. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo". La Habana, Cuba. Pág. 20.

### ANEXO 1: ORGANIGRAMA GECSS



## ANEXO 2: ORGANIGRAMA ACTUAL ECMSS

**DIRECCIÓN GENERAL**

**Director**

**Dirección de Construcción y Montaje**

**Dirección Técnica**

**Dirección de Equipos**

**Dirección de Contabilidad y Finanzas**

**Dirección de Capital Humano**

**Dpto. Construcciones**

**Dpto. Balance**

**Dpto. Negocios**

**Dpto. Logística**

**Dpto. Energía**

Bgda. Const. No. 1 SS Centro

Bgda. Const. No. 2 SS Norte

Bgda. Const. No. 3 Obras Trinidad

Bgda. Const. No. 4 Obras Habana

Bgda. Const. No. 5 Mov. de Tierra

Bgda. Const. No. 6 Paviment.

UEB Admón de Obras

UEB Produc. Industria 1

UEB Talleres

UEB Base de Transp.

UEB Servicio a Trabaj.

UEB Produc. Agropec.

UEB Capacit.

Taller B-4

Taller Ingeniería

Taller La Loma

**Dpto. Prep. Técnica**

Taller Nieves Morejón

Taller T. Lima

Taller El Yigre

Taller Autos Ligeros

Taller Transp.



## **ANEXO 3: CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES**

### **CUESTIONARIO No.1.**

1. Es su actual trabajo fuente de satisfacción personal?

Si: No:

2. Existe otra aplicación de su perfil profesional que le gustaría más?

Si: No:

3. Considera U.D que puede influir sobre su propio nivel de productividad?

Si: No:

4. Tiene U.D suficiente autoridad para hacer su trabajo apropiadamente?

Si: No:

5. Su jefe inmediato superior cree en U.D?

Si: No:

6. Recibe U.D apoyo de su jefe ?.

Siempre: A veces: Nunca:

7. Dispone U.D de todos los medios para realizar su trabajo?.

Si: No: Qué le hace falta:

8. Se siente satisfecho del colectivo donde trabaja.?

Si: No:

9. Cómo califica U.D sus relaciones con sus compañeros de trabajo.?

\_\_\_ BUENAS ( Nos relacionamos tanto dentro como fuera del centro, nos visitamos, somos amigos! )

\_\_\_ ACEPTABLES ( Nos relacionamos para que nuestro trabajo funcione. )

\_\_\_ MALAS ( No nos relacionamos ni para resolver problemas de trabajo. )

10. Le permite su trabajo actual probar cosas nuevas constantemente?

Si: No:

11. Existe algún indicador que indique jerarquía dentro de la organización?

Si: No: No sé:

12. Predomina el individualismo o el colectivismo en su organización?

Individualismo: Colectivismo:

13. Existe tendencia al chisme dentro de su organización?

Si: No:

14. Existen rituales de cortesía entre los miembros de la organización?

SI: No:

## ANEXO 3: CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES

### CUESTIONARIO No. 2.

1. Prevalece la puntualidad a todo tipo de actividad en su organización?.

Si: No:

2. Existe una atención esmerada al cliente?.

Si: No:

3. Quiénes progresan con más facilidad en su organización?.

- ◆ Los más inteligentes: \_\_\_\_
- ◆ Los más seguros en sí mismo: \_\_\_\_
- ◆ Los más experimentados: \_\_\_\_
- ◆ Los adulones, los serviles: \_\_\_\_
- ◆ Los más capaces: \_\_\_\_
- ◆ Otros. Cuáles?:

4. Se fomenta la creatividad individual y colectiva?.

Si: No:

5. Trabajan todos en la solución de los problemas?.

Si: No:

6. Se trata de hacer coincidir las metas individuales con las metas de la organización?.

Si: No: ¿Por qué?:

7.Cuál de las siguientes actividades consume la mayor parte de su tiempo?. Establezca orden de prioridad.

\_\_ Reuniones.

\_\_ Investigación.

\_\_ Cursos de capacitación.

\_\_ Preparación de informaciones.

\_\_ Movilizaciones productivas.

\_\_ Actividades de las organizaciones políticas y de masas.

8. Según su criterio, cuenta su área de trabajo con todo el personal que necesita para enfrentar las tareas asignadas?

Si: No:

9. Considera U.D que el buen funcionamiento de la empresa se está viendo afectado por imprecisiones en la estructura organizativa de dirección?

Si: No: No sé:

### **ANEXO 3: CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES**

10. Tiene U.D la posibilidad de decir lo que piensa y sus compañeros y su jefe generalmente lo escuchan?

Si: No:

11. Participa U.D en la toma de decisiones?

Frecuentemente: Alguna Veces: Casi Nunca:

12. Cualquier persona de la organización tiene capacidad para invertir decisiones, siempre que el nuevo proceder genere buenos resultados?.

Si: No:

13. La dirección de la empresa promueve la participación de los trabajadores en el logro de los objetivos trazados?

Siempre: Algunas Veces: Nunca:

14. Considera U.D que en la empresa se realiza algún trabajo que facilita la captación y selección del personal que la integra ?.

Si: No: Por qué ?:

15. La decisión final para seleccionar a una persona la toma:

\_\_\_ el jefe inmediato superior.

\_\_\_ el director.

\_\_\_ otros. Quiénes?:

16. Se realizan evaluaciones del desempeño?.

Si: No:

17. Conoce U.D de antemano qué elementos le van a evaluar ?.

Si: No:

18. Considera U.D que existe una correcta correspondencia entre su desempeño laboral, los resultados que obtiene y el resultado de su evaluación ?.

Si: No: Por qué?:.

## **ANEXO 3: CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES**

### **CUESTIONARIO No. 3.**

1. Existe en su empresa (área de trabajo) un flujo adecuado de comunicación, lo cual posibilita mantener informado a todo el personal?.

Siempre: Algunas Veces: Nunca:

2. Cómo considera que es la estimulación en la empresa en los últimos tiempos?.

#### **ESTIMULACION MATERIAL:**

Buena:

Regular:

Mala:

#### **ESTIMULACION MORAL:**

Buena:

Regular:

Mala:

3. Se le da posibilidad a los trabajadores de adquirir determinados bienes y servicios en condiciones ventajosas?.

Si: No:

4. Se reúnen las personas para hacer actividades extralaborales?

Siempre: Algunas Veces: Nunca:

5. En su puesto de trabajo actual tiene posibilidades reales de superarse?

Si: No:

6. Se preocupa su jefe inmediato superior por la superación de sus subordinados?.

Si: No:

### **CUESTIONARIO No.4.**

Enuncie sus 10 deseos más importantes. De ser posible ordénelos por su orden de prioridad.

1. Yo deseo:

2. Yo deseo:

3. Yo deseo:

4. Yo deseo:

5. Yo deseo:

6. Yo deseo:

7. Yo deseo:

8. Yo deseo:

9. Yo deseo:

10. Yo deseo:

### **ANEXO 3: CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES**

#### **Cuestionario No.5:**

**Lea detenidamente las preguntas y analice profundamente tus respuestas. Piensa que de esta forma estas participando activamente en la dirección colectiva de nuestro centro.**

1. ¿ Considera adecuada la estructura de dirección de tu centro?.

Si: No: No la conozco:

2. ¿ Circulan las orientaciones, informaciones con la rapidez necesaria?.

Si: No:

3. ¿ Han existido conflictos con otra área por realizar las mismas funciones?.

Si: No: No sé:

4. ¿ Conoces las coordinaciones que debes establecer para cumplir satisfactoriamente las tareas asignadas?.

Claramente: \_\_\_\_ . Vagamente: \_\_\_\_ . No: \_\_\_\_ .

5. ¿ Existen problemas que no se puedan resolver por falta de coordinación?.

Si: No:

6. ¿ Cuentas con la autoridad suficiente para poder cumplir con las tareas asignadas?.

Si: No:

7. ¿ Te exigen más responsabilidad que la que realmente tienes?.

Si: No:

8. ¿ Recibes órdenes de un solo jefe ó de varios jefes?.

9. ¿ Las orientaciones bajan por los canales adecuados?.

Si: No:

10. ¿ Consideras que los niveles de dirección existentes son

Excesivos: \_\_\_\_ . Adecuados: \_\_\_\_ . Escasos: \_\_\_\_ .

11. ¿ Cuando tienes necesidad de consultar algo con un superior lo encuentras?.

Si: No: No siempre:

12. ¿ Sientes que tu área es atendida y controlada como las demás?.

Si: No:

## ANEXO 4: MODELO PARA EL ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Modelo para el Estudio de Organización del Trabajo en la ECMSS						
<b>Objetivo del balance de tiempo:</b> describir las tareas y el tiempo invertido en la realización del trabajo, teniendo en cuenta las funciones del cargo en un mes de trabajo.						
<b>Área organizativa:</b>				<b>Años de experiencias</b>		
<b>Nombre y Apellidos:</b>						
<b>Categoría docente:</b>		<b>Cargo:</b>				
<b>Funciones y tareas</b>		Cantidad de veces a realizar en el mes	Tiempo estimado	Mensual	<b>Anual</b>	
					1er Sem.	2do Sem.
<b>Tareas Periódicas.</b> Se repiten en intervalos de tiempos determinados (diarios, semanales, mensuales, etc) y se caracterizan por estar enmarcadas por regulaciones establecidas.						
<b>Tareas eventuales.</b> No se rigen por ninguna regulación, su frecuencia, complejidad y tiempo de duración varía en dependencia de la ocurrencia de otro fenómeno						
<b>Tareas Imprevistas.</b> No están previstas dentro del contenido de trabajo, se desconoce cuándo van a ocurrir, qué complejidad tendrán y qué tiempo se demorarán. Oscila en la mayoría de los casos entre un 10% y un 15% de la carga total (suma de las periódicas y eventuales).						
<b>Total (Q)</b>						

Para el mes  $Nt = \frac{Q}{Ft} = \frac{\quad}{190,6} =$

Para el año  $Nt = \frac{Q}{Ft} = \frac{\quad}{2032} =$

Firma del trabajador, Firma del jefe inmediato superior y de área, Secretario del Sindicato

## ANEXO 5: DATOS ECONÓMICOS FINANCIEROS CIERRE 2016

CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE INDICADORES AÑO 2016					INDICADORES DE EFICIENCIA	
Unión o Grupo: MICONS	Código: 126,0				Modelo: 2	
Empresa de Construcción y Montaje	Código: 12351					
Provincia: Sancti Spíritus	Código: 28					
Indicador	U.M.	PLAN 2016	PLAN ACUM	REAL ACUM	R/P ACUM	R/P AÑO
<b>Ventas Totales</b>	<b>MP</b>	<b>53453.0</b>	<b>53453.0</b>	<b>59813.7</b>	111.9	111.9
Impuestos por las Ventas	MP	40.0	40.0	54.2	135.4	135.4
<b>Ventas Netas</b>	<b>MP</b>	<b>53413.0</b>	<b>53413.0</b>	<b>59759.5</b>	111.9	111.9
Subvenciones	MP					
Deducciones por Devolución de Ventas e Imp.	MP					
Ingresos Financieros	MP			15.4		
Otros Ingresos	MP	2130.0	2130.0	3522.9	165.4	165.4
<b>Total de Ingresos</b>	<b>MP</b>	<b>55543.0</b>	<b>55543.0</b>	<b>63297.8</b>	114.0	114.0
Costo de Ventas	MP	40010.5	40010.5	45203.1	113.0	113.0
Gastos de Operaciones	MP	2300.0	2300.0	2597.8	112.9	112.9
Gastos Grales. y de Admon.	MP	2100.0	2100.0	3160.8	150.5	150.5
Gastos Financieros	MP	500.0	500.0	601.1	120.2	120.2
Financiamiento Entregado a la OSDE	MP	500.0	500.0	499.7	99.9	99.9
Gasto por Faltantes y Perdidas	MP			597.9		
Impuestos Tasas y Contribuciones	MP	5284.0	5284.0	5846.0	110.6	110.6
Otros Gastos	MP	3130.6	3130.6	2393.7	76.5	76.5
<b>Total Gastos</b>	<b>MP</b>	<b>53825.1</b>	<b>53825.1</b>	<b>60900.2</b>	113.1	113.1
<b>Utilidad o (Pérdida)</b>	<b>MP</b>	<b>1717.9</b>	<b>1717.9</b>	<b>2397.6</b>	139.6	139.6
<b>Producción Bienes y Servicio</b>	<b>MP</b>	<b>55653.0</b>	<b>55653.0</b>	<b>64545.2</b>	116.0	116.0
Promedio de Trabajadores (Calculo VAB)	UNO	2100	2100	2164	103.0	103.0
Fondo de Salario Total	MP	19100.0	19100.0	21174.1	110.9	110.9
Gasto Material	MP	18874.9	18874.9	23015.9	121.9	121.9
Gasto de Amortización	MP	2400.0	2400.0	2042.3	85.1	85.1
Otros Gastos Monetarios	MP	7276.0	7276.0	8880.3	122.0	122.0
De ello Servicios Comprados	MP	7268.8	7268.8	8262.1	113.7	113.7
<b>Total de Gastos</b>	<b>MP</b>	<b>47650.9</b>	<b>47650.9</b>	<b>55112.6</b>	115.7	115.7

<b>COEFICIENTES</b>						
Fondo de Salario Propio	PS	0.343	0.343	0.328	95.6	95.6
Gasto Material	PS	0.339	0.339	0.357	105.1	105.1
Gasto de Amortizacion	PS	0.043	0.043	0.032	73.4	73.4
Otros Gastos Monetarios	PS	0.131	0.131	0.138	105.2	105.2
De ello Servicios Comprados	PS	0.131	0.131	0.128	98.0	98.0
Total de Gastos	PS	0.856	0.856	0.854	99.7	99.7
<b>Valor Agregado</b>						
Valor Agregado	MP	29002.1	29002.1	32149.3	110.9	110.9
<b>Trabajadores Disponibles</b>						
Trabajadores Disponibles	UNO					
<b>PRODUCTIVIDAD MENSUAL</b>						
PRODUCTIVIDAD MENSUAL	PS	1151	1151	1238	107.6	107.6
<b>SALARIO MEDIO MENSUAL</b>						
SALARIO MEDIO MENSUAL	PS	758	758	815	107.6	107.6
<b>COEF. SALARIO VALOR AGREGADO</b>						
COEF. SALARIO VALOR AGREGADO	PS	0.6586	0.6586	0.6586	100.0	100.0
<b>UTILIDAD / VALOR AGREGADO</b>						
UTILIDAD / VALOR AGREGADO	PS	0.0592	0.0592	0.0746	125.9	125.9
<b>RELACION GASTOS/ INGRESOS</b>						
RELACION GASTOS/ INGRESOS	PS	0.9691	0.9691	0.9621	99.3	99.3

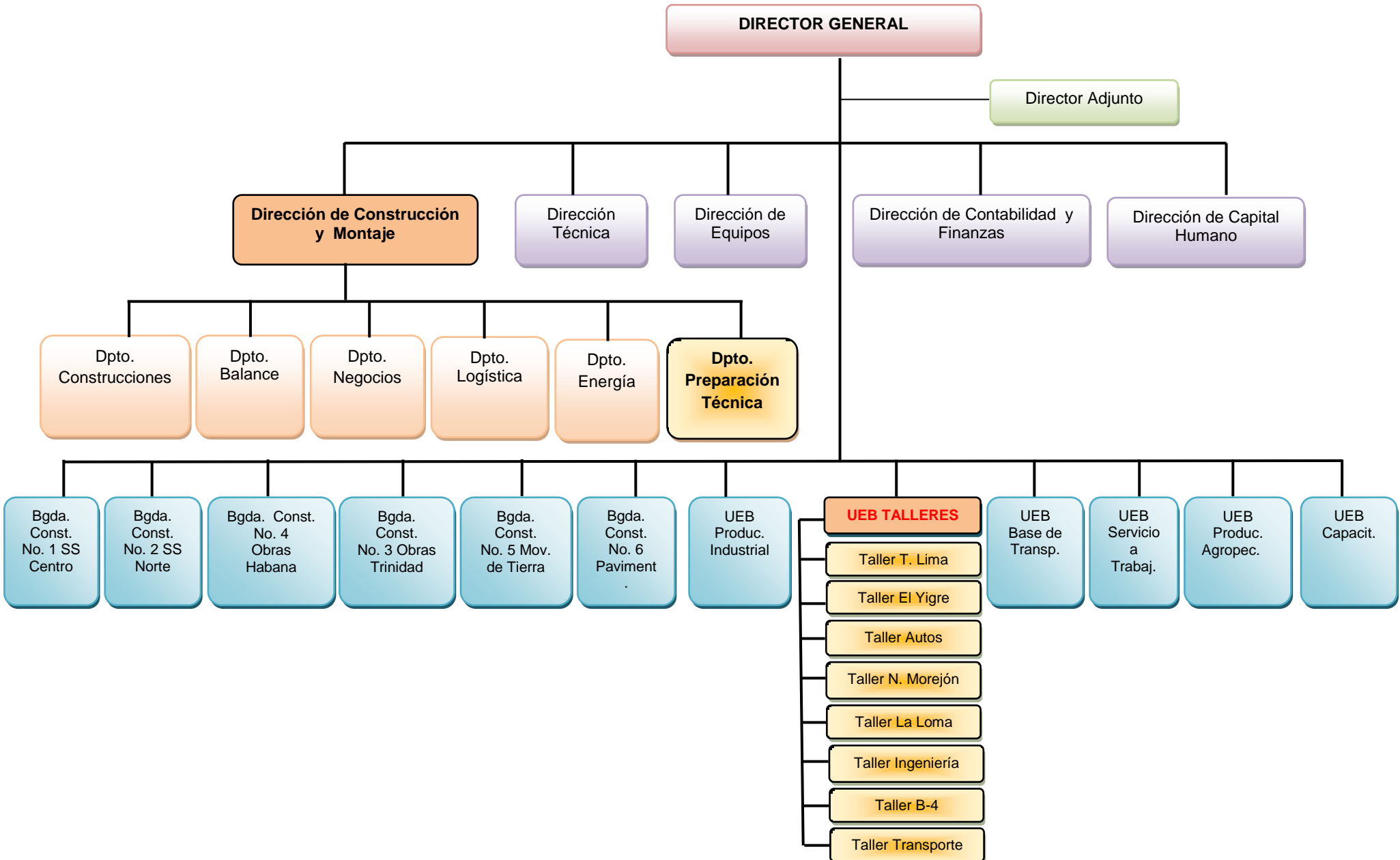


## ANEXO 6: DISTRIBUCIÓN DE LOS EQUIPOS POR UEB ECMSS

Minimecanización	BC-1	BC-2	BC-3	BC-4	BC-5	BC-6	UPI	Talleres	Transporte	UPA	Escuela
Tractor Multiproposito (TMP)			1		1	1		4			
Retropala (RPA)			1		1			1			
Bombas de Mortero (BM)					1			1			
Compresor de Combustión s/remolque (CO)			3		2	1		12			
Concretera de Combustión (CT)		1						2			
ConcreteraElectrica (CT)			2				4	12			
Montacargas de Combustión (MC)							3				
Motovolquetas de Combustión (MV)			3		1			8			
Plantas Electricas (PD)								1			
Motogenerador de Combustión (SE)						1		1		1	
MotogeneradorElectrico (SE)	1	4		3	1	1	19	4		1	
Vibrador de Inmersión de Combustión (VC)			2				2				
Vibrador de Inmersión Electrico (VE)							6	3			
WincheElectrico (WI)			3					11			
Pisón de Combustión (PM)								1			
Martillos Barrenadores (MBR)					2						
Martillos Rompedores (MRP)					1	1		8			
Compactador de Plato Vibratorio (CPV)								3			
<b>De un total de 147 equipos de minimecanización la UEB de Talleres cuenta con 72 que representa el 49% el 51% restante esta disperso por las demas brigadas y unidades</b>											

Transporte Personal	BC-1	BC-2	BC-3	BC-4	BC-5	BC-6	UPI	Talleres	Transporte	UPA	Escuela
Camión Plataforma (CP)											
Camión Transporte Personal (CTP)					1		2				1
Omnibus (OM)					1			1			
Camioneta Abierta (PU)						3					
<b><i>De un total de 55 equipos de transporte la UEB de Talleres cuenta con 21 que representa el 38% el 62% restante se encuentra disperso por las demas brigadas y unidades</i></b>											

## ANEXO 8: ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA ECMSS



## ANEXO 9: MATRIZ DE COMPETENCIA LABORAL

 <p><b>MICONS</b> <b>EGMSS</b> <small>EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN Y MONTAJE DE SANCTI SPIRITUS</small></p>	<b>MATRIZ DE COMPETENCIA LABORAL (RC-01 PG-11 SGC)</b>						
Cargo:					Unidad:		
Misión:							
<b>Competencias laborales</b>				<b>Unidades de competencias</b>			
				A1.			
				A2.			
<b>A.</b>				A3.			
				A4.			
				A5.			
				B1.			
				B2.			
<b>B.</b>				B3.			
				B4.			
				B5.			
				C1.			
				C2.			
<b>C.</b>				C3.			
				C4.			
				C5.			