



**Universidad  
de Holguín**

---

FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA  
INDUSTRIAL

# PROCEDIMIENTO PARA GESTIÓN DEL PERFECCIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN LA EMPRESA CAMPISMO POPULAR HOLGUÍN

Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial

Autor: Ana Lilia Cuenca Cabrera

Tutor: Prof. Aux., Lic. José Rodrigo Ricardo, MSc.

Holguín 2021



## **DEDICATORIA**

A mis padres, por haberme forjado, por la persona que soy hoy en día; muchas de las cosas que he logrado se las debo a ellos, en donde incluyo este.

Especialmente a mi madre, por ser mi ejemplo a seguir, por confiar en mí, por creer en mí. Sin su trabajo y sacrificio hoy no estaría celebrando esta tesis. Gracias por estar siempre a mi lado cuando lo he necesitado.

A todas las personas que de una forma u otra me inspiraron y ayudaron a llegar donde he llegado.

## **AGRADECIMIENTOS**

La culminación de un trabajo de tesis, requiere siempre de la colaboración de familiares y amigos sin los cuales no hubiera sido posible la realización de este:

- A mis padres, en especial a mi madre por ser mi motor impulsor para alcanzar cada meta que me propongo en la vida
- A mi pareja, por ser la persona que más me ha apoyado a lo largo de toda la carrera y la realización de este trabajo diploma
- A mi tutor por darme la oportunidad de trabajar a su lado, por su confianza, porque sin su apoyo incondicional no hubiese realizado este trabajo
- A mis compañeras (os) de la universidad más cercanos, por su apoyo y preocupación
- A mis profesores que en el transcurso de estos seis años hicieron posible mi formación como Ingeniera Industrial
- A todos aquellos que de una forma u otra tuvieron que ver para que esta meta pudiera cumplirse

## **RESUMEN**

El mejoramiento y desarrollo de la empresa estatal socialista, como principal actor de la economía, es un tema de interés y prioridad para el país, en la práctica de la gestión empresarial cubana se identifican insuficiencias en el diseño e implementación de la estructura organizativa, que limita el funcionamiento y el logro de un comportamiento superior de los indicadores de gestión en la empresa, lo que constituye el problema profesional a resolver. La investigación tiene como objetivo general: aplicar un procedimiento para la gestión del perfeccionamiento de la estructura organizativa y con ello se favorezca el mejoramiento de los indicadores de gestión en la empresa Campismo Popular Holguín.

Los aportes fundamentales de la investigación se centran en la adecuación de un procedimiento para la gestión del perfeccionamiento de la estructura organizativa en correspondencia con las condiciones específicas y en concordancia con los requerimientos de los elementos internos de este tipo de organización. Como resultados de la aplicación en la empresa Campismo Popular Holguín, se obtiene: un diagnóstico detallado y fundamentado de las insuficiencias de la actual estructura organizativa y la propuesta de un plan de actividades para su perfeccionamiento, cuya implementación favorecerá inexorablemente la mejoría de los indicadores de gestión de la entidad en los próximos años.

## **ABSTRACT**

The improvement and development of the socialist state enterprise, as the main actor in the economy, is a matter of interest and priority for the country, in the practice of Cuban business management, shortcomings are identified in the design and implementation of the organizational structure, which limits the operation and achievement of superior performance of the management indicators in the company, which constitutes the professional problem to be solved. The research has the general objective: to apply a procedure for the management of the improvement of the organizational structure and with this the improvement of the management indicators in the company Campismo Popular Holguín is favored.

The fundamental contributions of the research focus on the adaptation of a procedure for the management of the improvement of the organizational structure in correspondence with the specific conditions and in accordance with the requirements of the internal elements of this type of organization. As results of the application in the company Campismo Popular Holguín, it is obtained: a detailed and well-founded diagnosis of the insufficiencies of the current organizational structure and the proposal of an activity plan for its improvement, whose implementation will inexorably favor the improvement of the indicators of management of the entity in the coming years.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.1. El proceso de organización de la dirección en las empresas .....	8
1.2. La estructura organizativa como elemento básico del proceso de organización en la empresa.....	14
1.3. Experiencias teóricas y metodológicas para la elaboración y perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa .....	22
1.4. El perfeccionamiento de la estructura organizativa de la empresa en el contexto organizativo cubano .....	26
CAPÍTULO II. COMPOSICIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL PERFECCIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN EL SISTEMA DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL CUBANO .....	31
2.1 Fundamentos y principios del procedimiento para la gestión del perfeccionamiento de la estructura organizativa de la empresa en el sistema de dirección cubano .....	31
2.2 Descripción del procedimiento para la realización de la estructura organizativa en el sistema de dirección empresarial cubano.....	33
2.2.1 Fase I. Diagnóstico de la estructura organizativa en el sistema de dirección y gestión empresarial.....	33
2.2.2. Fase II. Proyección de transformaciones (cambios, innovaciones) de la estructura organizativa de la empresa .....	42
2.2.3. Fase III. Ejecución del plan de actividades para el perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa.....	43
2.2.4. Fase IV. Seguimiento y evaluación del proceso de perfeccionamiento de la estructura organizativa de la empresa.....	44
2.3. Aplicación del procedimiento para la gestión del perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa Campismo Popular Holguín .....	47
CONCLUSIONES .....	64
RECOMENDACIONES.....	65

## **INTRODUCCIÓN**

La organización y con ello la estructura organizativa y el diseño organizacional es un campo de conocimiento que, nacido junto a la administración, posee una larga evolución y constituye la base o fundamento del sistema de gestión de las entidades ya sea de producción de bienes o servicios, al mismo tiempo tiene una incidencia significativa en el funcionamiento y desempeño organizacional.

La teoría y la práctica confirman que existen factores, como la estrategia y la cultura que resultan determinantes en el diseño organizacional, así como otros que se consideran condicionantes como la tecnología, el entorno, la edad y otros.

En Cuba, en la evolución de los sistemas de gestión empresarial, los autores, Ramos Díaz, Macías Mesa, & García Rodríguez, (2008) refieren que la fase superior y más acabada se logró con la implantación en la década de los noventa del siglo pasado del denominado perfeccionamiento empresarial, que toma como base la experiencia de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (p. 3), este sistema de gestión empresarial se formalizó en Cuba con la promulgación del Decreto Ley No.187 de 1998. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.

Dicho sistema tenía como objetivo garantizar una transformación integral en las empresas estatales y, como resultado, lograr el incremento de la organización y eficiencia del referido sistema empresarial. Se caracterizó por el énfasis en la organización de los procesos de gestión empresarial y la necesidad de separar las funciones estatales de las empresariales.

En el año 2007 se promulgó por el Consejo de Estado de la República de Cuba el Decreto-Ley No.252 sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) cubano y por el Consejo de Ministros el Decreto No. 281. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, documentos que actualizaron lo establecido en el Decreto Ley No. 187 de 1998. El reglamento establece que el SDGE está integrado por 18 sistemas, el primero de ellos es el Sistema de Organización General.

Los resultados del SDGE han sido objeto de análisis en los VI, VII y VIII Congresos del Partido Comunista de Cuba (PCC) efectuándose en cada momento, un balance que permitió reconocer tanto las deficiencias como validar su pertinencia.

Desde el siglo XVIII hasta nuestros días el pensamiento organizacional se ha nutrido de los aportes de influyentes hombres, quienes con sus teorías la han ido moldeando desde el empirismo, el método científico y la perspectiva humanista. Sin duda todas las aportaciones son importantes, aunque unas se aplican hoy más que otras.

Se citan, entre otros, autores como Frederick Winslow Taylor (1856-1915), que es considerado como el padre de la Administración Científica, a Henry Fayol por la primera teoría de la administración científica completa, y Adam Smith pionero en el concepto de la división del trabajo. Se destacan además, James Steuart por su aportación en la teoría de la autoridad, Henry V. Poor (1812–1905) que hizo hincapié en la estructura de la organización, a Weber, que por medio de la burocracia, pretendía establecer la estructura, la estabilidad y el orden de las organizaciones mediante una jerarquía integrada de actividades especializadas, definidas por reglas sistemáticas. Henry Mintzberg, que por su parte estableció el diseño organizacional como una parte fundamental en el desarrollo de las organizaciones y las funciones de la empresa. No se dejan de considerar algunos autores latinoamericanos como I. Chiavenato y Zacarías Torres Hernández.

También se refiere a autores cubanos (Rodrigo Ricardo, 2001; Cruz Herrera, 2010; Amaro Quiñones, 2010; Coronado Villafranca, 2013; Albino Robles, 2013; Iglesias Reyes, 2019) que han realizado aportes significativos al proceso de organización en la dirección, mediante el desarrollo de procedimientos para el diseño de estructuras organizativas.

A pesar de lo valioso que han sido los aportes literarios de los autores antes mencionados, y otros que no se mencionan, independientemente de los elementos positivos y fortalezas de sus metodologías y procedimientos desarrollados, se identifican limitaciones tales como:

- Insuficiente consideración de la influencia de los factores contextuales o de situación, factores determinantes y condicionantes, en la elaboración de la estructura organizativa y el diseño de la organización
- Confusión entre los elementos que componen la estructura organizativa y el diseño organizacional

- Insuficiente delimitación en el análisis de la estructura organizativa de la correspondencia entre grado de división y la correspondiente coordinación
- El análisis y diagnóstico de la estructura organizativa no logra adaptarse específicamente al tipo de estructura organizativa existente en cada empresa, considerándose esto como una limitación seria que presentan las metodologías y procedimientos consultados.

En la investigación se tomará como principal referencia metodológica el procedimiento propuesto por Iglesias Reyes (2019), en su tesis presentada en opción al título académico de Master en Dirección, realizándose las modificaciones necesarias para su aplicación en la empresa Campismo Popular Holguín.

El desarrollo y mejoramiento de la empresa estatal es tema de interés y prioridad para Cuba. En este empeño, recientemente, convocados por el Presidente Miguel Díaz-Canel, economistas cubanos han propuesto desarrollar temas referidos con la gestión y la administración de las empresas estatales cubanas.

En el ámbito de la autonomía empresarial, las propuestas transitan desde la posibilidad de escoger el modelo de gestión, hasta la definición de proveedores y clientes, precios, salarios y cargos propios, sin un calificador. Se aboga también por una mayor capacidad para estimular a los trabajadores, así como para manejar sus recursos financieros, sus reservas voluntarias y los procesos inversionistas. Ofrecer mayores incentivos a la innovación y la creación de espacios de experimentación gerencial, aplicar estructuras organizacionales diferentes por sectores.

El campismo es una oferta recreativa, con 40 años de experiencia, que surge en Pinar del Río, en mayo de 1981, y desde sus inicios le ofrece como principales opciones: descubrir, disfrutar y proteger la naturaleza; admirar la amplia diversidad de la flora y la fauna cubanas; contemplar paisajes de alto valor geográfico; descansar en un ambiente natural y sano; y conocer los valores históricos-culturales que rodean a más de 92 instalaciones, 4 villas internacionales y un parque turístico, que posee el Grupo Empresarial Campismo Popular, en entornos naturales de nuestra isla, contribuyendo a la formación de una cultura de la naturaleza y destinadas fundamentalmente al turismo nacional y al internacional.

La Empresa Provincial de Campismo Popular Holguín, se subordina al Grupo Empresarial de "Campismo Popular". Fue creada por la Resolución No. 1/1999 del Primer Secretario del Comité Nacional de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC), y a su vez pertenece al Ministerio de Turismo, su objeto social fue aprobado según Resolución No. 264 /2012 del Ministerio de Economía y Planificación.

Mediante la observación organizacional y el análisis de los indicadores de gestión en la Empresa Provincial de Campismo Popular Holguín durante el 2020 y el primer semestre del 2021 se verificó la existencia de manifestaciones que evidencian insatisfacciones en el desempeño empresarial, tales como:

- Comportamiento insatisfactorio de indicadores de gestión, reflejado en el incumplimiento de las utilidades, los costos y gastos planificados para año 2020
- Bajo nivel de satisfacción externa (clientes) e interna (trabajadores)
- Las UEB y algunas de las áreas de regulación y control revelan lentitud en la toma de decisiones ante las insuficiencias señaladas por el sistema de control de la empresa
- Los directores de UEB y algunos de las áreas de regulación y control manifiestan un limitado desarrollo integral, como cuadros de dirección.

El análisis de estas insatisfacciones en el Consejo de Dirección, Comisión de Cuadros y otros órganos colectivos de dirección identifican que las principales causas que pueden estar originando estas situaciones en la empresa son las siguientes:

- Las condiciones físico-geográficas de las UEB
- El estado de buena parte de la infraestructura y de los medios de transporte y comunicación
- Las preparación, motivación y actitud de los directivos de la empresa
- El actual diseño organizacional de la empresa y sus unidades organizativas
- El sistema de dirección y gestión de la empresa con sus sistemas
- El estilo de dirección de un alto porcentaje de los cuadros.

El equipo de dirección de la empresa y estudiosos académicos del tema consideran que, dentro de las causas identificadas, una alta incidencia en la solución de las insatisfacciones, lo puede proporcionar el trabajo de perfeccionamiento de la actual estructura organizativa (sistema de organización general) y su implementación, lo que

puede incidir de forma favorable en la mejora de los indicadores de gestión de la empresa.

Lo analizado hasta el momento, constituye la **situación problemática** que sirve de punto de arrancada para la realización de la presente investigación y cuya solución contribuirá a la mejora de la eficiencia y eficacia en la organización. Por tanto, se define el siguiente **problema profesional**: la estructura organizativa actual y su implementación limita el funcionamiento y con ello el logro de un comportamiento superior de los indicadores de gestión en la empresa Campismo Popular Holguín.

Mientras que el **objeto de investigación** se definió como el proceso de organización en el sistema de dirección de la empresa estatal cubana. La investigación persigue como **objetivo general**: aplicar un procedimiento para el perfeccionamiento de la estructura organizativa y con ello se favorezca el mejoramiento de los indicadores de gestión en la empresa Campismo Popular Holguín.

Los **objetivos específicos** tributan al cumplimiento eficaz del objetivo general por tanto se definen a continuación los mismos:

1. Confeccionar el marco teórico–práctico referencial relacionados con el objeto de estudio y el campo de acción, a través de la consulta bibliográfica de materiales actualizados
2. Seleccionar y adecuar un procedimiento para el perfeccionamiento de la estructura organizativa para su aplicación en la empresa Campismo Popular Holguín
3. Evaluar la contribución del procedimiento aplicado al mejoramiento de los indicadores de gestión de la empresa Campismo Popular Holguín.

El **campo de acción** se refiere a la estructura organizativa de la empresa Campismo Popular Holguín. En la solución del problema profesional planteado se manifiesta la **idea a defender** siguiente: la aplicación de un procedimiento, ajustado a la situación y diseño de la empresa Campismo Popular Holguín, posibilita el perfeccionamiento de su estructura organizativa y con ello se contribuye al mejoramiento de los indicadores de gestión en dicha empresa.

En el desarrollo de la investigación se hizo uso de métodos teóricos y empíricos, además de técnicas y herramientas procedente de la ingeniería Industrial y otras afines pertinentes para este tipo de estudio:

**Métodos teóricos:**

- Análisis y síntesis: de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y estudiosos del tema consultados
- Inductivo-deductivo: para la aplicación del procedimiento para el perfeccionamiento de la estructura organizativa de la empresa Campismo Popular Holguín
- Hipotético-deductivo: al formular una idea a defender, así como su verificación
- Histórico-lógico: al analizar los antecedentes, causas y condiciones del objeto de estudio
- Estudio de caso: para la validación práctica de la idea que se defiende en la investigación, a través de la aplicación del procedimiento en la empresa Campismo Popular Holguín.

**Métodos empíricos:**

- Revisión y análisis de documentos preestablecidos: se consultaron documentos del sistema de dirección y gestión empresarial
- Observación directa: en la recopilación de información y evaluación de los métodos utilizados
- Dinámica de grupo y tormenta de ideas: métodos para alcanzar el consenso.

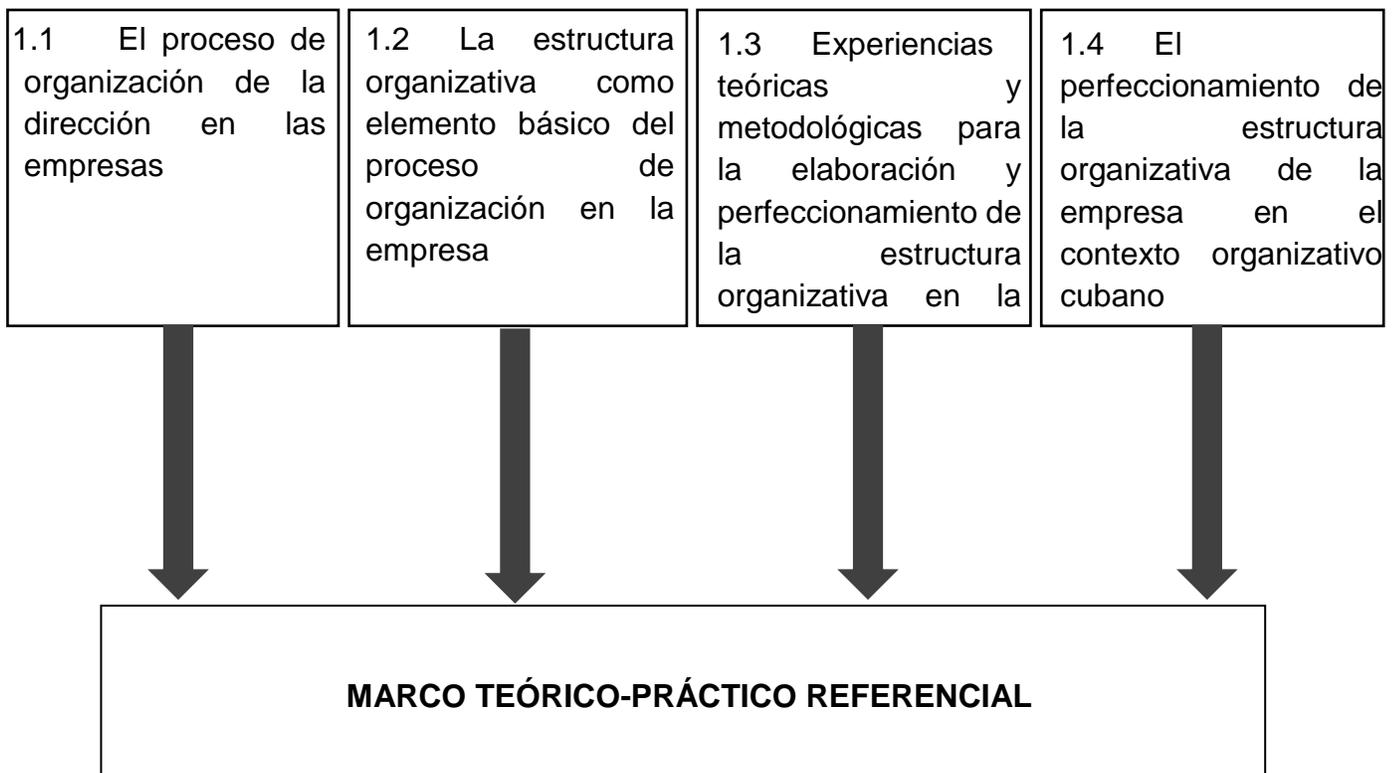
**Métodos estadísticos:**

- Herramientas del Excel: en el procesamiento de los datos, así como la utilización de gráficos, esquemas y tablas para la visualización de la información obtenida.

La investigación se estructuró de la forma siguiente con el fin de organizar el trabajo y estudiar a profundidad el problema planteado: el Capítulo 1 versa sobre la fundamentación teórica metodológica acerca de los antecedentes de la investigación; el Capítulo 2 hace referencia a la aplicación del procedimiento metodológico para el perfeccionamiento de la estructura organizativa de la empresa Campismo Popular Holguín, seguidamente se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía consultada y un grupo de anexos imprescindibles para una mayor comprensión, análisis y calidad de la investigación.

## CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se reflejarán los resultados de la búsqueda bibliográfica de fuentes actualizadas que permitirán conformar los fundamentos teóricos y metodológicos de la investigación, siguiendo una secuencia estructurada por epígrafes, partiendo del proceso de organización de la dirección en las empresas, seguido de los elementos de la estructura organizativa de una empresa y su diseño, las experiencias teóricas y metodológicas para el análisis y perfeccionamiento de la estructura organizativa en las empresas y la situación del perfeccionamiento de la estructura organizativa de la empresa en el contexto económico y social cubano. En la **figura 1** se muestran los momentos que conforman el hilo conductor para la elaboración del marco teórico y práctico de la investigación.



**Figura 1.** Hilo conductor seguido para la conformación del marco-teórico práctico referencial

## **1.1. El proceso de organización de la dirección en las empresas**

La palabra organización puede adoptar varios significados en la gestión organizacional, de los cuales los dos principales son: organización como entidad social orientada hacia los objetivos específicos y estructurada de manera deliberada. En este sentido, se considera la organización como una entidad social porque está constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados; por ejemplo, obtener ganancias (empresas en general), proporcionar satisfacción social (organizaciones no lucrativas), etc.

Está estructurada deliberadamente porque divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización. Esta definición se aplica a todos los tipos de organizaciones, aunque tengan o no ánimo de lucro, como empresas fabriles, bancos, empresas financieras, hospitales, clubes, iglesias, etc. Este punto de vista el que sostiene el campo de estudio denominado Teoría de la Organización. El segundo significado de organización es como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo. En este sentido, organización se refiere al acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en su entidad; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

La organización como etapa del proceso administrativo, puede ser estudiada como un proceso. El autor Stoner, J. (1996) la define como el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una entidad en una forma tal que se puedan lograr los objetivos de la misma de forma eficiente. Por otra parte, Koontz, H. y Weihrich, H. (2012) la delimita como aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas de una institución deben desempeñar. Consiste en identificar las actividades requeridas, agruparlas en puestos de trabajo y áreas, asignar y jerarquizar tanto los puestos como las funciones correspondientes, requiriendo una previa planificación, teniendo una importancia primordial como promotora de efectividad y eficiencia administrativa en el cumplimiento de lo planificado. Este punto de vista es el que sostiene el campo de estudio denominado Teoría de la Administración o Dirección.

En la práctica es importante comprender estos dos puntos de vistas formulados por los correspondientes campos de estudios, porque poseen marcada relación y se

complementan. Desde el punto de vista de la investigación, el proceso de organización en la empresa comprende, en buena medida, la estructura organizativa, el diseño organizacional y otros elementos de otra naturaleza que favorecen la organización y como resultado se facilita que los individuos cooperan sistemáticamente para el logro de objetivos comunes.

Los conceptos de estructura y diseño organizacional están íntimamente relacionados. En la literatura existe alguna confusión en este tema y estos dos términos a menudo se utilizan indistintamente. La definición de estructura organizativa reconoce dos elementos clave: la diferenciación (división) y la integración (coordinación).

El diseño de la organización, por otro lado, es un concepto más amplio e incluye la estructura organizativa, pero también acompaña a otros conceptos. Dentro de los parámetros del diseño de una organización se incluyen elementos tales como la agrupación y tamaño de las unidades, la formalización de conductas (normas, políticas y procedimientos), y los procesos de toma de decisiones y de centralización-descentralización, entonces el diseño organizacional es un concepto aglutinador que incluye aspectos relacionados con los procesos y con la estructura.

Otro punto de vista en la bibliografía refiere que, un proceso clásico de organización es el establecimiento de roles, relaciones, autoridades y responsabilidades, con el objetivo de operar con la eficiencia y eficacia requeridas para alcanzar los objetivos establecidos.

Después de que la dirección y el formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo, según plantean French, W. y Bell, C. (1999). Esta distribución del trabajo está guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

La organización define y orienta el trabajo en el interior de la empresa, por lo que su principal objetivo es ayudar a que las metas de la empresa tengan significado y sean importantes para todos sus miembros, contribuyendo a incrementar la eficiencia organizacional.

Según Stoner y Freeman (1996), cada organización en particular constituye un sistema, donde se desarrollan un sin número de actividades específicas, para poder llevarlas a cabo se necesita organizar todo un proceso que consta de los pasos siguientes:

1. Relacionar todo el trabajo que se pretende desarrollar en la organización a partir de las diferentes actividades que se precisan en la organización en su conjunto, aclarando los requisitos del puesto: análisis de misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, planes. etc.
2. Dividir todo el trabajo en actividades operativas que puedan fluir y desempeñarse en forma cómoda y lógica. En ocasiones este paso se identifica como división del trabajo.
3. Combinar las actividades de manera lógica y eficiente, a partir de la agrupación de empleados o grupos a fin. (Departamentalización)
4. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
5. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
6. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
7. Establecer mecanismos de coordinación, lo cual facilita el cumplimiento de los objetivos.
8. Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarlas a las necesidades concretas.

Es muy significativo señalar que, el considerar la organización como sistema, la teoría de sistemas distingue entre sistemas cerrados y sistemas abiertos, se suscribe en la investigación a las organizaciones como sistema abierto, las que intentan gestionar las relaciones con sus entornos. Los modelos de sistemas abiertos reconocen que las organizaciones deben recibir energía (inputs) de sus entornos en forma de recursos productivos. Los inputs y outputs del modelo de sistemas abiertos son críticos porque representan la interconexión de la organización con el entorno externo.

En la elaboración de las estructuras y diseños organizacionales se han delimitados diferentes enfoques. Según el autor Stoner, J (1996) los principales enfoques que se han usado son;

### **Enfoque clásico sobre el proceso de organización en las entidades**

Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol, fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales. Según Weber (1964) cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización. Weber lo llamó burocracia. Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho.

Para Fayol (1969) las funciones administrativas no se concentran solo en la cúspide de la pirámide empresarial ni es solo para directores, sino que está distribuida proporcionalmente entre todos los demás niveles jerárquicos.

### **Enfoque neoclásico sobre la estructuración y el diseño organizacional**

Los investigadores de las relaciones humanas y de las ciencias de la conducta afirmaron que la Estructura Burocrática podía mejorarse haciéndola menos formal y permitiendo mayor participación de los subordinados (persona que depende de otra) en la toma de decisiones. Estos investigadores reciben el nombre de "neoclásicos". Entre ellos destacan: Douglas McGregor, Chris Argyris, Rensis Likert y otros.

Según McGregor, "Las burocracias se caracterizan por una división vertical de labores en la que los niveles administrativos, formulan planes y toman decisiones que se llevan a cabo por la gente de los niveles inferiores. Aunque esta separación siempre ha existido, se intensificó con la aplicación de principios científicos administrativos" (1960, p. 32).

Según McGregor, las organizaciones satisfacerían mejor las necesidades de sus miembros y utilizarían su potencial más efectivamente si se considera que "el hombre obtiene satisfacción en su trabajo" (1960), que desea el logro y que busca la responsabilidad.

A Chris Argyris (1966) le preocupaba el hecho de que, en una organización burocrática, los administradores tenían casi toda la responsabilidad de planear, controlar y evaluar el trabajo de sus subordinados.

Rensis Likert (1967) en su investigación sobre el desempeño eficaz de los grupos, descubrió que los administradores autoritarios tradicionales eran menos capaces de motivar a sus subordinados en la obtención de altos niveles de desempeño, que aquellos que apoyaban los sentimientos de autoestima e importancia de sus subordinados.

### **Enfoque tecnológico de las tareas sobre el diseño organizacional**

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta del pasado siglo, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las Tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito. El enfoque tecnológico fue la evolución en el proceso productivo, ya que la parte de la tecnología enfoca la empresa al éxito, al tener tecnología reduce tiempo en el proceso de producción y aumenta la productividad, además en el área administrativa ayuda a la buena administración con sistemas de tecnología.

### **Enfoque de la contingencia sobre el diseño organizacional**

Es muy importante que los directivos estructuren la organización de forma que las actividades internas queden coordinadas y controladas. Sin embargo, debido a que las organizaciones son sistemas abiertos que se ven afectados por las incertidumbres, restricciones y recursos disponibles en el entorno, la estructura organizativa también se debe diseñar para que los directivos puedan controlar o adaptarse a estas condiciones externas.

La conclusión de este enfoque es que la elección de la estructura organizativa debería ser contingente, es decir dependiente del contexto con el que se enfrenta una organización. Contingencia significa que una cosa depende de otra. Algunas condiciones contextuales requieren un tipo de respuesta estructural por parte de la

organización mientras que otras condiciones requieren diferentes respuestas estructurales. Por tanto, en una organización no existe la mejor forma o la más apropiada de estructurar u organizar. La estructura que más se ajuste depende del contexto con el que se enfrente la organización.

Cuando se determina la mejor forma de dirigir la organización, los directivos deben tener en cuenta otros factores tales como como el tamaño organizativo, la tecnología, las metas y la cultura.

En correspondencia con lo expuesto, Tom Burns y G.M. Stalker desarrollaron un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño, presentan las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.

### **Enfoque de Henry Mintzberg sobre el diseño organizacional**

Los valiosos aportes de este autor relacionado con el diseño organizacional, sin lugar a dudas, constituye uno de los principales y más actualizados enfoques, que sintetiza de forma coherente y sistémica varias de las cuestiones referidas a este importante elemento del funcionamiento de las organizaciones.

Mintzberg parte de la consideración o hipótesis central siguiente: los elementos de una estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización-su dimensión, su antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usan, etcétera. Más adelante, se refiere a que, si bien los factores internos son seleccionados, los segundos (externos) no son menos “escogidos “y son seleccionados también. (Mintzberg, 1990)

Lo anteriormente expuesto conlleva a que tanto los parámetros de diseño como los factores de situación deben agruparse para crear lo que él denomina – configuraciones. En cuanto a las configuraciones considera que una cantidad limitada de éstas explica la mayoría de las tendencias que conducen a las organizaciones efectivas a estructurarse como lo hacen.

En síntesis, la importancia del proceso de organización se puede enmarcar en:

- a) Es una función permanente dentro de la forma de operar a cualquier organismo social

- b) Es un medio que permite el logro eficiente de los objetivos
- c) Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, al dotar de sistemas y procesos organizacionales al organismo social
- d) Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades
- e) Ayuda a tener una mejor comprensión y comunicación entre los miembros de la empresa.

## **1.2. La estructura organizativa como elemento básico del proceso de organización en la empresa**

Los autores Hodge, Anthony y Lawrence (2003) indican que una de las primeras consecuencias de organizar es la necesidad de dividir la mano de obra y de coordinar después los diversos departamentos, unidades de trabajo o grupos que se hayan creado.

La división del trabajo (diferenciación) y su posterior coordinación (integración) implican tanto la estructura organizativa como el diseño de la organización.

En correspondencia con lo anterior, en 1984 el académico Mintzberg definió la estructura organizativa como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en diferentes tareas y la posterior coordinación de las mismas”. Otros teóricos especificaron que es el conjunto de las funciones y de las relaciones que concretan formalmente las funciones que cada unidad debe satisfacer y la manera de comunicación entre las distintas unidades.

La definición de estructura organizativa en las organizaciones reconoce dos elementos clave: la diferenciación (división) y la integración (coordinación). La diferenciación se refiere al desglose del trabajo para llevarlo a cabo en una serie de tareas. El término integración se refiere a la coordinación necesarias entre las diferentes tareas para asegurar la consecución de todas las metas de la organización, básicamente, la integración trae consigo los diferentes medios que utilizan las organizaciones para agrupar tareas muy diferenciadas y formar una producción unida.

Son tres los tipos básicos de diferenciación (especialización) que tienen lugar en las organizaciones. Las organizaciones se pueden subdividir horizontalmente en un cada vez mayor número de puesto de trabajo diferentes que están al mismo nivel;

verticalmente en crecientes niveles de jerarquía, y especialmente en un incremento de la cantidad de posiciones diferentes dispersas en el espacio.

La diferenciación horizontal hace referencia a la división de trabajo en tareas y en subtareas en el mismo nivel organizativo. La diferenciación horizontal se representa por una serie de diferentes individuos o unidades que están en el mismo nivel de la organización. Un grupo de investigadores define la diferenciación horizontal como el grado de especialización en el trabajo, la actividad profesional específica y la formación profesional necesaria para realizar tareas específicas. La división horizontal representa a menudo una decisión estratégica por parte de la organización.

Durante mucho tiempo se tendía hacia una menor especialización o diferenciación horizontal. El término que refleja esta tendencia es "extensión de tareas" (broadbanding), y hace referencia a la acción de congregar un gran número de tareas diferentes en un número reducido de puestos de trabajo. Cada puesto o trabajo implica una variedad extensa de tareas y requiere una gran variedad de habilidades.

La diferenciación vertical hace referencia a la división de trabajo por niveles de autoridad, jerarquía o cadena de mando. Esto es lo que se conoce como proceso escalar. En este proceso el trabajo se divide en función de la autoridad que tiene cada unidad o persona sobre otra persona o unidad en la organización. La diferenciación vertical está representada por el número de niveles diferentes de una organización.

La dispersión o diferenciación espacial puede ser tanto horizontal como vertical. Este aspecto de la diferenciación se relaciona con la localización geográfica de diferentes actividades organizativas, como es el caso de grandes empresas multinacionales operando en diferentes regiones.

El nivel de complejidad de una organización se determina en gran parte por la cantidad de diferenciación horizontal, vertical y espacial que existe en ella. La complejidad normalmente se relaciona con el tamaño organizativo, aunque no tenga necesariamente que ser así. Las grandes organizaciones están a menudo más diferenciadas horizontal y verticalmente que las pequeñas, como tendencia actual que tienen muchas organizaciones es la reducir la complejidad vertical y horizontal.

Aparte del tedio y de la ineficiencia que se produce de vez en cuando por la alta diferenciación, muchas organizaciones encuentran a menudo difícil coordinar tareas

muy diferenciadas. Es decir, cuanto más subdividen una organización su trabajo de forma horizontal, vertical o espacialmente, más técnicas o mecanismos estructurales deberá adoptar para coordinar aquellas actividades.

A la vez que una organización se diferencia a sí misma, también debe integrar las actividades, tareas y grupos de tareas que se llevan a cabo en una organización para formar un todo coordinado. La coordinación es la responsabilidad principal de las personas que componen los puestos de dirección.

La integración (coordinación) se puede alcanzar a través de cuatro extensas categorías de estructuras de integración. Hay que tener en cuenta que es la propia dirección de la organización la que crea o cambia la estructura organizativa mediante la designación de niveles tanto de diferenciación como de integración (coordinación).

Las cuatro (4) categorías o estructuras de integración que la bibliografía académica sostiene son:

La formalización, la que consiste en la introducción de normas, mediante la creación de reglas, políticas y procedimientos formales. Generalmente las organizaciones elaboran manuales para empleados, descripciones de los trabajos, y otros documentos escritos que dirigen la conducta del trabajador. Cuanto mayor sea la confianza en estos documentos escritos mayor será también el nivel de formalización.

Existen en las organizaciones aspectos que pueden favorecer o limitar el empleo de la formalización como mecanismo de coordinación, la dispersión espacial afecta el uso de la formalización. Cuando todas las operaciones de una organización se encuentran bajo el mismo techo, la dirección puede confiar en las interacciones cara a cara y en las relaciones informales para forzar las formas de comportamientos esperadas. Cuando las operaciones se dispersan entre diferentes localizaciones entonces se necesitan normas, políticas y procedimientos para asegurar la coordinación.

La centralización, las organizaciones pueden integrar actividades a través del proceso de la toma de decisiones y aquí tiene mucha importancia el lugar en donde se toman las decisiones dentro de la jerarquía organizativa. El proceso de toma de decisiones puede estar o bien centralizado, con la autoridad de tomar las decisiones conferidas a la alta dirección, o bien descentralizada, en donde los empleados de bajo nivel tienen conferida esta autoridad.

El grado de centralización de la toma de decisiones se confunde a veces con la diferenciación vertical. Aunque es muy común encontrar procesos de toma de decisiones descentralizados en organizaciones planas y centralizadas en organizaciones altas, no es siempre así.

El ámbito de control, otra forma que las organizaciones abordan la integración es mediante el ámbito de control, tema que hace referencia al número inmediato de puestos de trabajo subordinados que controla o coordina el puesto superior. El trabajo del directivo en este puesto de supervisión es integrar las actividades y tareas de aquellos que se encuentran en posiciones inmediatamente subordinadas.

En este sentido, las organizaciones con amplios ámbitos de control tienden a tener pocos niveles de jerarquía (menos complejidad vertical) y se consideran planas. Las organizaciones con ámbitos de control estrechos tienden a tener más niveles de jerarquía (verticalmente más complejas) y son más altas.

La cuarta forma de abordar la integración (coordinación) en las organizaciones es a través de la estandarización de procesos, de inputs y de outputs. Cada tipo de estandarización intenta reducir la incertidumbre y la falta de capacidad de previsión del trabajo organizativo.

La estandarización de procesos garantiza que las tareas se van a realizar siempre igual todo el tiempo. Los inputs pueden ser estandarizados para ayudar en la integración de tareas. La estandarización de inputs es un intento para reducir la incertidumbre y la falta de previsión de las tareas al estandarizar la materia prima y los inputs de mano de obra, pudiendo así reducir la posible variabilidad en el trabajo a realizar.

El último método de estandarización es estandarizar outputs. La organización puede determinar que todos los outputs deberían cumplir las mismas especificaciones. Esta estandarización se logra generalmente mediante la inspección.

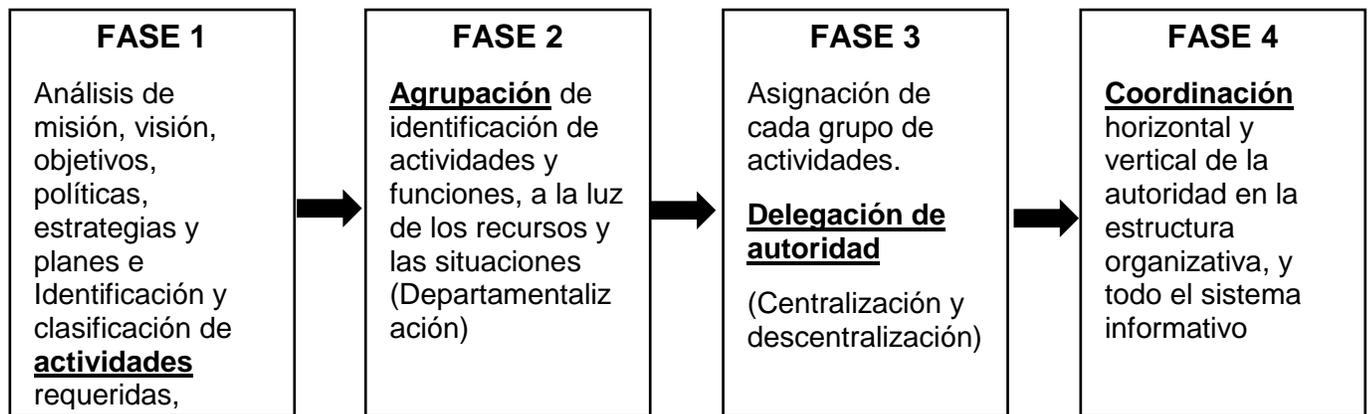
Estas cuatro (4) categorías o estructuras de integración expuestas tienen similitud con otros puntos de vista, tal es el caso del autor H. Mintzberg (1982) que identifica cinco mecanismos de coordinación.

N.	Mecanismos de coordinación estructural identificado por Mintzberg	Mecanismos de coordinación estructural identificado en la bibliografía
----	---	--

1	Ajuste o adaptación mutua	
2	Supervisión directa	Ámbito de control
3	Estandarización de los procesos de trabajo	Estandarización de los procesos de trabajo, formalización
4	Estandarización de los inputs	Estandarización de los inputs, formalización
5	Estandarización de los outputs	Estandarización de los outputs, formalización

Otros autores conceptualizan la estructura organizativa como: el sistema jerárquico escogido para organizar el personal y los medios de una organización. Gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa. Así lo describió Robbins en 1987: “Si los seres humanos tienen esqueletos que definen sus parámetros, las organizaciones tienen estructuras que definen los suyos”.

La consulta bibliográfica de varias fuentes bibliográficas identifica, en buena medida, que en el proceso de conformación del diseño de una organización y su estructura se encuentran cuatro fases, las que se representan en la figura 2.



**Figura 2.** Fases que integran la organización en el proceso de dirección (Iglesias Reyes, 2019)

La **división del trabajo**, como ya se ha referido, consiste en la partición de las diferentes tareas que conforman el proceso productivo de un bien o servicio, el cual se reparte entre un grupo determinado de personas. En otras palabras, la división del trabajo, aunque tiende a confundirse, es el origen de la especialización del trabajo. La

**departamentalización** se deriva de la correcta división del trabajo que se debe realizar durante la aplicación de la fase uno del proceso de organización.

Según Chiavenato (1989, p.241), la departamentalización es un medio por el cual se distribuyen y se agrupan actividades diferentes a través de la especialización de los órganos, con la finalidad de obtener mejores resultados en conjunto, que el que se podría tener si se dispersaran todas las actividades y tareas posibles. Esta puede ocurrir a cualquier nivel jerárquico.

Según Terry (1980), la departamentalización es la división de autoridad y responsabilidad entre los gerentes del mismo nivel organizacional, para aprovechar la especialización del trabajo y para obtener unidades de trabajos manejables.

Las formas más comunes de poder departamentalizar en una empresa son:

- **Departamentalización por funciones:** Sencillamente, este tipo de departamentalización agrupa las tareas y actividades de una empresa de acuerdo con las principales funciones que se desarrollan. Los departamentos por funciones pueden ser: producción, recursos humanos, marketing y ventas y finanzas, entre los más importantes.

Sin duda, esta departamentalización permite que sea más simple la formación del personal. Se logra la especialización del trabajo y es más fácil el proceso de control y como resultado se maximiza la eficiencia.

- **Departamentalización por clientes:** Resulta lógico, que este tipo de departamentalización divida la empresa en áreas que tienen como principal objetivo servir a diferentes tipos de clientes. Las características de los clientes que se deben considerar son la edad, el sexo, el nivel socioeconómico y su tipo de consumo.

Desde luego, esta forma de departamentalización se usa mucho en empresas comerciales o almacenes que atienden una gran diversidad de clientes. Esta forma de organización permite servir de mejor manera a cada tipo de cliente en específico.

- **Departamentalización por productos:** Este tipo de departamentalización agrupa las tareas apoyado en los diferentes bienes y servicios que ofrece la empresa al mercado. Como la división del trabajo se aplica con base a los distintos productos que vende la empresa, se enfoca más en resultados.

Generalmente, es empleada por empresas que tienen muchas gamas y líneas diferentes de productos, por lo que el conocimiento de cada producto debe ser muy especializado.

- **Departamentalización procesos:** se departamentalizan las actividades con base a las etapas o fases en las que se efectúa un proceso productivo. Al especializarse en cada fase del proceso se logra el ahorro del tiempo y el incremento de la eficiencia.

Es muy utilizada por empresas manufactureras e industriales donde se requiere seguir una secuencia lógica de los procesos de producción que pueden resultar complejos.

- **Departamentalización por área geográfica:** Debe suponerse, que la departamentalización por área geográfica requiere la agrupación de actividades de acuerdo con la localización del lugar donde se realizará la tarea. Es muy utilizada por empresas que atienden y sirven extensas áreas geográficas.

La **delegación de autoridad** que, dentro del campo administrativo, se define como el proceso mediante el cual un superior cede algo de su poder y compromisos a uno o varios de sus subalternos, para encargar labores y ocuparse de asuntos que requieren su dedicación.

Thomas L. Brown, autor de numerosas publicaciones sobre liderazgo y habilidades directivas, en su libro: "Delegating work" define la delegación como el acto o proceso por el cual una persona asigna una tarea o proyecto específico a otra, que se compromete a realizarla. Implica no sólo la transmisión de responsabilidad sino también la de la obligación de la ejecución de la misma manteniendo unos estándares previamente establecidos. Sin olvidar que delegar no significa abdicar, el directivo sigue teniendo la responsabilidad última y debe mantener el control y la autoridad.

Delegar permite al directivo utilizar mejor sus habilidades y su tiempo y permite que el equipo crezca y desarrolle todas sus capacidades al servicio de la organización. Incrementa, al mismo tiempo, el nivel de comunicación entre el directivo y sus colaboradores, permite alcanzar metas que requieren el esfuerzo colaborativo del grupo, supone una mayor eficiencia al asegurar que las tareas son asignadas al profesional adecuado en el nivel correcto y por tanto aumenta la productividad y eficiencia de la organización al utilizar más racionalmente los recursos que ésta posee.

La delegación de autoridad para Stoner et al (1996), el delegar facultades no es otra cosa que otorgar a los empleados la libertad y la responsabilidad de efectuar su trabajo de acuerdo con su criterio, sin tener que dirigirse continuamente a autoridades de mayor nivel para conseguir autorización; de manera más formal, señala el autor que, delegación es “El acto de asignar a un subordinado la autoridad formal y la responsabilidad para que realice actividades específicas”.

Se afirma que una organización es centralizada cuando prácticamente no existe delegación de autoridad para tomar decisiones. No es posible que una organización pueda alcanzar sus objetivos sin una delegación de autoridad, pues su cuerpo de ejecutivos superiores se encuentra físicamente imposibilitado para llevar a cabo todas las actividades.

Sin embargo, la «cantidad» de autoridad delegada (en otras palabras, la cantidad y calidad de decisiones delegadas) puede oscilar y se puede afirmar que la organización es centralizada cuando se delega un mínimo de decisiones y se conservan en la gerencia u organismos superiores las decisiones más importantes.

Una organización es descentralizada cuando la delegación de decisiones, tanto en cantidad como en calidad, es amplia. Para llevar a cabo la descentralización es preciso decidir qué tipo de autoridad hay que delegar a cada subordinado.

Con el establecimiento de los **mecanismos de coordinación**, el proceso de organización se cierra, sienda esta su cuarta fase. Narváez, en el cap. 2 del libro “¿Qué es Administración?”, Ediciones Macchi, 2da. edición, explica: “Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa, a manera de facilitar su funcionamiento y procurar el éxito; es sincronizar los recursos y las acciones en las proporciones adecuadas, con el objetivo de subordinar los medios a los fines”.

Newman, expresa: “La coordinación significa la sincronización y unificación de las acciones de un grupo de personas. Hay trabajo coordinado cuando las actividades de los empleados son armoniosas, ensambladas e integradas hacia un objetivo común”.

Cada entidad sigue un sistema organizacional acorde a sus objetivos y funciones. En función de la misión, visión y valores de la misma se establece una estructura organizacional a seguir. De ahí que haya organizaciones cuyo modelo cuenta con más niveles de jerarquía, mientras que otras fijan un sistema matricial.

La mayoría de las empresas pequeñas son cada vez más innovadoras y suelen usar una estructura horizontal. Esto les proporciona un ritmo más ágil en la toma de decisiones y en los cambios a la hora de actuar rápido en las estrategias. Lo que implica que la transparencia y la continua comunicación serán los principales ejes sobre los que se asiente la estructura organizacional. A medida que una compañía va creciendo, el sistema organizacional se vuelve un poco más complejo. De ahí que se trate de un proceso versátil, continuo y que permanece actualizándose de manera constante.

Las empresas necesitan de una estructura clara para funcionar sin problemas y poder seguir creciendo en la misma dirección. Sin ella, no existe un enfoque preciso ni para la dirección del negocio ni para los empleados. Nadie sabe qué puede fallar en su departamento o a quién hay que rendirle cuentas. Esto crea cierto desconcierto y causa estrés, y la posibilidad de que surjan conflictos es casi inevitable. La consecuencia: falla la coordinación y la toma de decisiones es más lenta, lo que puede influir a largo plazo en el rendimiento económico de la empresa.

Una estructura empresarial bien pensada, que defina con claridad la cadena de mandos, el margen de control y los canales de comunicación, contribuye a que los esfuerzos se dirijan a conseguir el objetivo de la empresa. Asimismo, es muy útil para que los nuevos empleados se orienten dentro de la empresa, sepan reconocer a los superiores y subordinados y entiendan el funcionamiento general del negocio. Todo ello contribuye a la satisfacción de los empleados y a que se sientan seguros.

### **1.3. Experiencias teóricas y metodológicas para la elaboración y perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa**

Los estudios e investigaciones realizadas sobre los términos organización, diseño organizacional y estructura organizacional son amplios, como se pudo comprobar al realizar un análisis de la literatura especializada, sin embargo los trabajos que proponen metodologías y procedimientos para abordar el diseño de estructuras organizativas de dirección son escasos en comparación, pues como afirma Carballal (2011) existe una gran necesidad de “contar con materiales que narren la experiencia de nuestras empresas en esta materia”.

Particularmente en Cuba, las discusiones sobre el tema se inspiran en el enfoque de Mintzberg, al igual que la autora, para el desarrollo de investigaciones sobre el tema.

En los momentos actuales los enfoques y procedimientos metodológicos sobre estructuras y diseños organizacionales resultan diversos y variados en cuanto a las aristas de análisis y la profundidad de su alcance, algunos se orientan al diseño de los puestos de trabajo, elemento primario o de la fase uno de la elaboración y análisis de una estructura organizativa y del diseño organizacional, otros al diseño de los procesos organizacionales o al flujo del servicio, o se limitan al análisis de criterio de agrupación departamental, unos de los elementos principales, de las variables que influyen en las posibles formas que pueden adoptar la organización de las entidades o proponen procedimientos generales (Cruz Herrera, 2010).

A partir de la propuesta de Mintzberg (1989) se han desarrollado varias investigaciones que retoman y enriquecen la propuesta de este autor, entre esta destacan Alvarado Martínez (2001); Rodrigo Ricardo (2001); Domínguez Guzmán (2003); Pérez González (2003); Cruz Herrera (2010); Amaro Quiñones (2010). La propuesta de Alvarado Martínez (2001) profundiza más en la determinación de los elementos estratégicos que en los aspectos de diseño organizacional; Rodrigo Ricardo (2001) desarrolla una propuesta metodológica profundizando en las técnicas a utilizar en lo fundamental en las técnicas de evaluación de los factores condicionantes y no en igual medida en la generación de los mecanismos de enlaces: procedimiento, indicadores, además no profundiza lo suficiente en las condiciones organizativas necesarias para la utilización de la metodología. Domínguez Guzmán (2003) sigue la propuesta de Mintzberg (1989), sin desarrollar amplios aportes metodológicos por su parte, Pérez González (2003) desarrolla un análisis de las formas organizacionales que adoptan las universidades sin desarrollar una propuesta metodológica específica.

En la propuesta de Cruz Herrera (2010) se realiza un desglose en cuatro (4) fases y en cada una de ellas se delimitan las tareas, destacando la fase preparatoria que justifica las razones o causas del cambio estructural y organizacional, el análisis de factores condicionantes y los principales elementos que integran conceptualmente una estructura organizativa, así como una última fase dedicada a la implementación y evaluación, aunque no enmarca un momento dedicado al perfeccionamiento de la propia estructura y no se vincula una relación de la estructura con otras funciones administrativas y otros sistemas que integran el sistema de dirección organizacional.

La propuesta de Amaro Quiñones (2010) señala principios y premisas para el análisis y diseño estructural, establece algunos requerimientos o ideales a lograr en la estructura organizativa, se desarrolla un diagnóstico de los principales elementos que componen la misma y enfatiza en; propuesta, evaluación y selección de la estructura organizativa, la metodología posee varios puntos de contactos con la de Cruz Herrera (2010) y se le señalan que en las fases iniciales (1 ó 2) no se enfatiza sobre las características o dimensiones organizacionales, lo que se considera que ejerce influencia en el diseño estructural.

En sentido general, no son muchos los trabajos que proponen y desarrollan metodologías y procedimientos para abordar el diseño de estructuras organizativas de dirección, en la literatura especializada se habla mucho de este tema, pero son pocas los autores que incursionan en el mismo, siguiendo el ejemplo de Mintzberg, autor que logró acercarse más a la realidad sobre este tema, algunos refieren que esta situación es lo que ha inspirado a otros autores a la realización de futuros estudios (Amaro Quiñones, 2010).

Se desea destacar al autor Iglesias Reyes (2019), que en su tesis presentada en opción al título académico de Master en Dirección, desarrolla un procedimiento para la realización de la delegación de autoridad, como elemento crítico en el proceso de diseño de una organización empresarial, que fue tomado como referencia y además se aplica gran parte del mismo en la presente investigación, debido a que se considera, como uno de los más completos estudios y el nivel de adaptación a las exigencias actuales y a los objetivos que se persiguen.

En el **Anexo 1.1** se presenta una tabla, que sintetiza un análisis con las experiencias metodológicas de los estudios, de los últimos años, que sirvieron como base para la realización de este trabajo, de las que se derivan las consideraciones siguientes:

- En el 100% de las metodologías o procedimientos se incluye una etapa dedicada a la preparación
- En el 63% se incluye una etapa al diagnóstico de las necesidades de una nueva estructura organizativa
- En el 75% se incluye una etapa de propuesta de estructura organizativa
- En el 88% se incluye una etapa de implantación de la estructura propuesta

- En el 50% se incluye una etapa de evaluación
- En el 13 % se incluye una etapa de perfeccionamiento
- En el 50% de las metodologías considera que debe incluirse los aspectos relacionados con el cumplimiento de técnicas y procedimientos
- En el 100% de las metodologías consideran que la etapa de preparación constituye la primera en la metodología o procedimiento.

Entre los elementos positivos del diseño de estructura organizativa en los enfoques académicos se pueden destacar los siguientes:

- El diseño de la estructura de cada empresa estará en correspondencia con sus características y necesidades que permita cumplir con sus objetivos y metas
- Permite a través de una etapa de diagnóstico, detectar los principales problemas existentes en la estructura organizativa
- Fundamentar la conformación de la estructura organizativa sobre la base de los procesos organizativos
- Creación de estructuras planas con niveles mínimos de dirección
- El tratamiento al tema de la estructura organizativa con la visión de gestión (planificación, organización, integración, ejecución y control).

No obstante, independientemente de los elementos positivos y fortalezas de las metodologías y los procedimientos desarrollados por los autores antes mencionados, se identifican las limitaciones siguientes:

- Insuficiente consideración de la influencia de los factores contextuales o de situación, factores determinantes y condicionantes, en la elaboración de la estructura organizativa y el diseño de la organización
- Confusión entre los elementos que componen la estructura organizativa y el diseño organizacional
- Insuficiente delimitación en el análisis de la estructura organizativa de la correspondencia entre grado de división y la correspondiente coordinación
- El análisis y diagnóstico de la estructura organizativa no logra adaptarse específicamente al tipo de estructura organizativa existente en cada empresa, considerándose esto como una limitación seria que presentan las metodologías y procedimientos consultados.

#### 1.4. El perfeccionamiento de la estructura organizativa de la empresa en el contexto organizativo cubano

La bibliografía reconoce que los directivos seleccionan las estructuras organizativas para responder ante las condiciones específicas que se encuentran en una organización, en correspondencia con el modelo de sistemas abiertos, que explicita el hecho de que las organizaciones deben interactuar con su entorno externo.

Estas condiciones que debe afrontar la organización se llaman contexto organizativo o factores de contingencias e incluyen metas (estrategia), entorno, tecnología, tamaño y cultura, en la bibliografía científica existe consenso que los factores estrategia y cultura son determinantes y los otros tres restantes se identifican como condicionantes, en síntesis, de lo que se trata es "que los directivos deben intentar ajustar al máximo su selección de estructura con el contexto en el que se enfrenta su organización" (Hodge, Anthony y Gales, 2003).

Derivado del precepto teórico anterior, debe señalarse que el proceso de organización y perfeccionamiento de las estructuras organizativas en las empresas estatales cubanas tiene lugar en un contexto complejo, dinámico y caracterizado por la existencia de varias variables, las que inciden y condicionan de manera significativa el objetivo del perfeccionamiento organizacional, en el artículo 85 del Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, se establecen que al diseñar su sistema de organización general las empresas estatales cubanas deberán cumplir un grupo de principios y requisitos, los que se convierten en aspectos, que deberán afrontar las organizaciones, en este sentido se caracteriza por:

La **estrategia** las que se consideran un factor determinante en la estructuración y el diseño organizacional

- La empresa estatal socialista tiene un carácter eminentemente social, su objetivo esencial es incrementar los aportes a la sociedad, entendiéndose por ello la contribución monetaria total al Estado; las producciones y servicios útiles que mejoran la vida del pueblo; el empleo creado, los aportes organizacionales, técnicos, en nuevos productos y servicios; las patentes, innovaciones y todo aquello que eleve la eficiencia de la sociedad socialista

- Definir y revisar periódicamente la estrategia empresarial, aplicar técnicas que permitan identificar las previsiones más importantes, y diferentes variantes de desarrollo a mediano y a largo plazo, elaborar el programa de acción consecuente para cada caso y cumplir con los objetivos trazados. La misión y la visión deberán ser dominadas por el colectivo de trabajadores
- Cada año elaborar y actualizar los objetivos de trabajo a cumplir por las áreas de regulación y control y las unidades empresariales de base. Garantizar la integración de propósitos en función de maximizar la eficiencia, eficacia y el aporte a la sociedad
- Lograr eficacia en la gestión, o lo que es igual, hacer lo que en cada momento se requiere, pero además hacerlo correctamente y con eficiencia.

En cuanto a la **cultura organizativa**, la que se considera un factor **determinante** en la estructuración y el diseño organizacional se establece:

- Crear una cultura organizacional, los cuadros deben encauzar las ideas para lograr un alto desempeño, por ello hay que proyectar qué valores, creencias y normas de comportamiento se deben potenciar; fomentando el SÍ SE PUEDE como filosofía de trabajo, la honradez, la disciplina, el amor a la patria y al socialismo, el respeto mutuo, la ayuda y la cooperación, los intereses sociales por encima de los empresariales y personales, el incremento de la productividad, la necesidad de elevar la capacitación de los trabajadores, el ahorro, entre otros
- La dirección empresarial deberá lograr un liderazgo real en la empresa. No solo es importante que los jefes hagan bien el trabajo y cumplan con calidad las tareas asignadas, deben además convertirse en líderes del colectivo; ser ejemplo; impulsores de la participación, los valores éticos, la innovación, la calidad, el ahorro, la disciplina consciente y del perfeccionamiento constante
- Desarrollar la vergüenza y honradez como valores en los trabajadores. Quien tiene vergüenza no viola lo establecido y rectifica de inmediato sus deficiencias. La honradez es un atributo que impide en el hombre y la mujer una actuación inapropiada y nos convoca a ser mejores cada día.

Consideraciones académicas que identifican que muchos de los problemas en las actuales estructuras organizativas de las empresas cubanas se deben al hecho de que generaciones de cubanos han estado expuestos a las limitaciones establecidas por

estructuras organizacionales cuyo diseño no se aviene a las condiciones objetivas específicas de cada entidad, sino antes bien, a un patrón tipificado donde primaban la centralización excesiva, las razones matemáticas entre dirigentes y subordinados, los canales de información rígidamente formalizados y las líneas fijas de autoridad (Pavón y col. 2009)

El **entorno**, el que se considera un factor **condicionante** en la estructuración y el diseño organizacional, en el artículo 85 del Decreto No. 281 se instituye:

- Analizar permanentemente el entorno donde se desenvuelven sus amenazas y oportunidades. Estudiar el desarrollo de las empresas, tanto nacionales como extranjeras, para tomar las técnicas y tecnologías que más resultados ofrezcan y que se deban aplicar para buscar mayor eficiencia en el Socialismo. Analizar las fortalezas y debilidades propias y compararlas con el resto del sistema empresarial a fin de elevar su competencia
- La presencia de la pandemia de la COVID-19, que ha originado la derogación por la dirección del país de un número significativo de recursos materiales y financieros y la imposición y establecimiento de una serie de medidas que han limitado el desempeño del país y han detenido el crecimiento y consolidación de sectores estratégicos, que tienen una alta incidencia en el desarrollo del país, como el turístico y el conjunto de empresas que forman parte del mismo

La **tecnología**, la que se considera un factor **condicionante** en la estructuración y el diseño organizacional

- Las empresas diseñan sus estructuras sobre la base de la tecnología y las características de la producción y los servicios que brindan, debiendo para ello evaluar las capacidades, actitudes y aptitudes reales de los cuadros con que cuenta
- Al diseñar la estructura, deberá partirse del precepto que los ingenieros y tecnólogos, como regla, ejecuten sus funciones lo más cercano posible a las fábricas, talleres, complejos, sucursales y unidades empresariales de base, en las que se realiza la producción o los servicios, formando parte de las plantillas de estas estructuras. Desde la base donde se produce o se presta un servicio, cumplen sus funciones y realizan estudios de la organización de la producción, calculan normas de trabajo, de consumo material,

Las empresas deben diseñarse sobre la base de su estructura tecnológica a fin de darle cumplimiento a su misión y objeto empresarial, garantizando en su diseño racionalidad en el uso del personal. Se deben utilizar estructuras planas, lo que conlleva al funcionamiento de la empresa con niveles mínimos de dirección, eliminando eslabones intermedios de dirección; cada nivel de dirección en la empresa y organización superior deberá tener claramente definido su misión, funciones y facultades factores estos necesarios para el logro de una administración eficaz y eficiente.

El **tamaño**, el que se considera un factor **condicionante** en la estructuración y el diseño organizacional, el artículo 85 del Decreto No. 281 establece:

- Organizar a la empresa en procesos. A cada una de las divisiones estructurales, áreas de regulación y control y unidades empresariales de base, le corresponde la administración de uno o varios procesos. En la empresa todos son productores de productos o servicios y al unísono clientes o receptores de ellos
- Las empresas se diseñan para dar cumplimiento a su objeto social sobre la base de su estructura tecnológica, garantizando racionalidad en el uso del personal. Utilizan estructuras planas con niveles mínimos de dirección; cada nivel de dirección en la empresa y organización superior tiene claramente definidas sus funciones y facultades
- No hay dos empresas iguales, cada una diseñará su sistema de trabajo y gestión como traje a la medida. No se imponen estructuras y plantillas, lo que no implica en grado alguno que sea un error orientar políticas y procedimientos a seguir y que se controle el cumplimiento de lo aprobado en cada empresa.

Además, de estos factores determinantes y condicionantes de la estructura y el diseño organizacional, fundamentados en la bibliografía académica y científica se le deben anexar factores específicos del marco político-legal del país, los que también ejercen incidencia, tales como:

- Un proceso de separación de las funciones y facultades estatales y empresariales, en la que se favorece la descentralización de atribuciones y con ello el logro de la autonomía empresarial
- La realización de un proceso de ordenamiento de la economía y la sociedad cubana, que ha ratificado a la empresa como el sujeto principal de los actores económicos,

con la adopción de un número significativo de medidas dirigidas al fortalecimiento de la empresa estatal cubana

- Un proceso de actualización del marco legal del país, en la que la gestión organizativa de la empresa se fundamenta en la implantación y cumplimiento de leyes y normas del Estado cubano como el Perfeccionamiento Empresarial con el objetivo central de gestionar la empresa con un incremento al máximo de la eficiencia, eficacia y competitividad (Carrazana, 2010).

El contexto organizativo del proceso de estructuración y diseño de las organizaciones empresariales en Cuba en los momentos actuales es complejo, entre otros, por la incidencia de múltiples factores y variables con incidencia significativa y con ello la respuesta adecuada que los directivos deben adoptar.

Para Pavón y col. (2009) la práctica de la dirección en el marco de las empresas cubanas no puede estar ajena al estudio de las estructuras organizativas como factor condicionante de la eficiencia de la gestión directiva. Según estos autores los errores más frecuentes que se cometen en el país, en materia de diseño organizacional, devienen del empleo de la creatividad y espontaneidad en el acometimiento de las nuevas estructuras en lugar de la utilización de la lógica y principios generales de la organización. Basada en su experiencia durante los procesos de consultoría que ha realizado en distintas empresas cubanas, así como en varios diagnósticos elaborados por empresas en el proceso de implantación o que ya establecieron el Perfeccionamiento Empresarial, Carballal (2011) ha sintetizado los problemas más frecuentes identificados en las estructuras de organizaciones cubanas. Cada problema puede ser agrupado dentro de uno o varios parámetros de diseño organizativo:

1. Las estructuras reales difieren significativamente de las aprobadas, y de estas últimas tampoco se cuenta con alguna fundamentación donde se establezcan las unidades organizativas, funciones, jerarquías e interrelaciones de trabajo (formalización, centralización, complejidad)
2. Muchas empresas no poseen las facultades necesarias para ejecutar sus operaciones con éxito (centralización)
3. El enfoque funcional jerárquico es el que predomina, haciendo cargar de burocracia los procesos de trabajo y la toma de decisiones (centralización, complejidad)

4. No existe una delimitación precisa de las interrelaciones entre las diferentes áreas de la empresa (formalización)
5. En algunos organismos todavía las delegaciones territoriales significan doble subordinación para las empresas nacionales (centralización)
6. No existe coincidencia entre la estructura organizativa y la plantilla de cargos (formalización)
7. Predominan los errores en el proceso de definición de funciones y facultades (formalización)
8. Los procesos no suelen estar identificados, estandarizados ni documentados (formalización).

Tal como asevera Carballal (2011) para el estudio y proyección de la estructura se debe: contar con los conocimientos científicos para ejecutar un trabajo de calidad y ello presupone tener una idea clara acerca de cuáles son las tendencias modernas y los métodos más eficaces utilizados por las empresas de éxito, no solo en Cuba, sino en el mundo.

## **CAPÍTULO II. COMPOSICIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL PERFECCIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN EL SISTEMA DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL CUBANO**

Para contribuir a la solución del problema planteado en la investigación y de acuerdo con los resultados del análisis en el marco teórico-referencial, el objetivo del Capítulo II es lograr un procedimiento para la gestión del perfeccionamiento de la estructura organizativa, como pilar clave en el proceso de organización y con ello se contribuya a la eficacia y eficiencia del sistema de dirección empresarial cubano.

### **2.1 Fundamentos y principios del procedimiento para la gestión del perfeccionamiento de la estructura organizativa de la empresa en el sistema de dirección cubano**

El procedimiento propuesto está formado de los elementos siguientes:

#### **Fundamentos teórico-metodológicos del procedimiento propuesto**

El desarrollo del procedimiento se basó en los fundamentos teóricos y metodológicos siguientes:

- ✓ **Enfoque estratégico de la organización.** Hamel, G. y Prahalad, C. K, (1995) al concebir el sistema de organización general como base y alineado al sistema de dirección empresarial y este último en correspondencia con la estrategia corporativa de la empresa, cuya unión debe estar sostenida por una cultura organizacional adecuada
- ✓ **Método general para resolver problemas** (Krick, E, V. 1976; Marsán, J. et al. 2009). Al caracterizar la situación de los sistemas que componen el sistema de dirección empresarial y de ello derivar el problema a solucionar como elementos relacionados que limitan el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

### **Principios de elaboración y aplicación del procedimiento propuesto**

1. La **consistencia lógica:** deberá estar en correspondencia con la lógica del proceso de organización en la dirección (división del trabajo, departamentalización, delegación de autoridad y coordinación) y del proceso de gestión empresarial, así como su composición interna o estructura, secuencia lógica, interrelación de aspectos y consistencia interna.
2. Carácter **integral:** debe abarcar los procesos clave de la organización, puesto que su objetivo es considerar el sistema de dirección empresarial en alineamiento e integración con la estrategia de la organización y con una estructura organizativa caracterizada por un equilibrio entre la división del trabajo y la coordinación del trabajo que se desarrolla en la empresa.
3. La **mejora continua:** que establece un criterio de ajuste y mejora permanente de los diseños elaborados en las unidades organizativas y la estructura organizativa en general ajustada a su contexto y a la búsqueda de correspondencia entre resultados, funciones y autoridad.
4. **Participativo:** su aplicación lleva implícita la participación de varios de los integrantes de la entidad/organización para la consecución de su objetivo, así como el empleo racional de las capacidades de dirección de los cuadros.
5. La **flexibilidad:** posibilidad de la adecuación de la aplicación del procedimiento a las condiciones que tiene que afrontar o contexto de la organización.

### **Objetivo del procedimiento**

El objetivo del procedimiento es: disponer de una herramienta integral para la gestión del perfeccionamiento de la estructura organizativa de la empresa que favorezca el proceso de organización y con ello el crecimiento y desarrollo de la empresa y su contribución a la sociedad cubana.

### **Alcance del procedimiento**

Como herramienta de carácter metodológico es aplicable para la gestión del perfeccionamiento o rediseño de la estructura organizativa en las empresas, aunque puede ser adaptable a organizaciones no empresariales. De manera similar, el contenido y los pasos metodológicos establecidos en el procedimiento pueden ser de aplicación en el diseño de la estructura organizativa de organizaciones que inicien su creación.

Las **principales limitaciones** en la implementación del procedimiento pudieran estar relacionadas con la falta de sensibilidad y constancia de los cuadros y especialistas responsabilizados con la mejora o perfeccionamiento de la estructura organizativa en las empresas.

## **2.2 Descripción del procedimiento para la realización de la estructura organizativa en el sistema de dirección empresarial cubano**

El procedimiento para la gestión del perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa está compuesto por cuatro (4) fases y 11 actividades, las que se reflejan en el **Anexo 2.1**.

### **2.2.1 Fase I. Diagnóstico de la estructura organizativa en el sistema de dirección y gestión empresarial**

La fase I tiene los objetivos de:

1. Conformar y preparar un equipo de trabajo que pueda desarrollar, de forma eficaz y eficiente, las fases, actividades y acciones que integran el procedimiento
2. Evidenciar la situación actual de la estructura organizativa de la empresa, estableciendo los puntos críticos y las líneas de perfeccionamiento para la realización de transformaciones estructurales en la organización.

En esta fase se deben crear las condiciones organizativas para garantizar la fluidez y la calidad de las fases posteriores del procedimiento, logrando durante este proceso, y

acorde a uno de sus principios, la participación activa de los implicados durante la planificación y la organización de las actividades.

El trabajo para el análisis de la situación y perfeccionamiento de la estructura organizativa, se debe iniciar, una vez conformado y preparado el equipo de trabajo, con una caracterización preliminar por parte del coordinador del grupo ante el Consejo de Dirección de la empresa, donde se refresque el rumbo estratégico de la organización para el período, las principales dimensiones o atributos que caracterizan el proceso, en correspondencia con las exigencias de los clientes, al mismo tiempo cuáles son los indicadores que en el periodo no presentan un comportamiento favorable y donde unas de las causas lo constituye problemas asociados a la estructura organizativa, al mismo tiempo se deberán exponer los principales momentos del procedimiento para el diagnóstico y perfeccionamiento de la estructura y las sugerencias y recomendaciones de los miembros del consejo de dirección de la empresa.

Las actividades que se llevarán a cabo en esta fase son las siguientes:

#### **2.2.1.1 Actividad 1. Conformación, preparación del equipo y planificación de la aplicación del procedimiento en la organización seleccionada**

En el cumplimiento de esta actividad se distinguen cuatro (4) acciones o tareas significativas:

1. Creación, a partir de la propuesta del Consejo de Dirección de la empresa, del equipo de trabajo para la realización del diagnóstico y perfeccionamiento de la estructura organizativa que conlleven a la consolidación del sistema de dirección empresarial, para lo cual será necesario desarrollar las tareas siguientes:
  - ✓ El Consejo de Dirección realizará una propuesta inicial entre 10-12 integrantes, que incluirá; miembros de la alta dirección, de los procesos organizacionales e integrantes de los procesos clave, las áreas de regulación y control y del dispositivo de cuadro de la entidad.
  - ✓ La Dirección de Capital Humano determinará, en lo teórico y en lo práctico, el nivel de conocimiento y dominio sobre el sistema de dirección empresarial de la entidad que poseen los miembros de la propuesta inicial, de manera que posibilite determinar el coeficiente de competencia del experto, para lo que se empleará el

método expuesto por Campistrous Pérez (1998), mediante el diseño y aplicación de la encuesta que aparece en el **Anexo 2.2**.

- ✓ Con los resultados alcanzados en las acciones anteriores y la realización de sesiones de intercambio, el Consejo de Dirección realizará la conformación definitiva del equipo de trabajo para el perfeccionamiento de la estructura organizativa en las condiciones actuales de la empresa y con ello se favorezca la consolidación del sistema de dirección empresarial, al mismo tiempo se designará el coordinador del equipo y la posible participación de asesoría externa, en caso de ser necesario.
2. Preparación de los miembros del equipo de trabajo para la realización del perfeccionamiento de la estructura organizativa en el sistema de dirección empresarial de la organización:
- ✓ A partir de la información compilada del **Anexo 2.2** y la exigencia, actualidad de la temática y sesiones de intercambio con los miembros del equipo. Se diseña un programa de preparación y actualización del equipo de trabajo sobre el sistema de dirección empresarial, según la estructura que aparece en el **Anexo 2.3**.
  - ✓ Como complemento para poner en práctica el programa de preparación pueden ser seleccionados un conjunto de medios de enseñanza entre los cuales se encuentran videos, multimedias, conferencias, talleres, seminarios impartidos en la empresa por especialistas en la temática, que aparecen en el **Anexo 2.4**.
  - ✓ Para cumplir con la tarea anterior, el coordinador del equipo o asesor externo coordinará o impartirá seminarios específicos que traten el tema, haciendo énfasis en la importancia y ventajas del sistema de dirección empresarial
  - ✓ Se realizarán talleres y entrenamientos, donde se hará hincapié en el procedimiento a utilizar para la estructuración organizativa en el sistema de dirección empresarial, incluyendo los métodos para recoger y procesar la información.
3. Establecimiento de la planificación para la aplicación del procedimiento. Se hace necesario para la realización de las reuniones, dinámica y el sistema de trabajo del equipo, así como el desarrollo del proyecto teniendo en cuenta las fases, y actividades definidas en el procedimiento, lo que se ilustra en el **Anexo 2.5**.

4. Creación del Grupo Decisor. Se requiere un Grupo Decisor que puede ser el Consejo de Dirección de la empresa siendo el responsable de la aprobación de los miembros del Equipo de Trabajo y los resultados de las actividades y fases que requieran su aprobación.

#### **2.2.1.2 Actividad 2. Evaluación de los factores determinantes y condicionantes de la estructura organizativa en la empresa**

El equipo de trabajo deberá establecer el estado actual de los factores; determinantes (estrategia integral y la cultura organizacional imperante) y condicionantes (metas, entorno, tecnología y tamaño de la entidad) y la influencia de ambos tipos de factores en la estructura organizativa y su posible perfeccionamiento estructural.

Para los **factores determinantes** de la estructura organizativa:

En el caso de la **Estrategia integral** de la empresa evaluar

- Marco de proyección de la estrategia
- Principales prioridades o áreas de resultados clave
- Objetivos estratégicos

Para la desarrollar la evaluación de la estrategia será necesario utilizar las técnicas y herramientas siguientes:

- ✓ La consulta y profundización de la estrategia integral de la empresa
- ✓ Sesiones del grupo de trabajo
- ✓ Técnicas de consenso

En el caso de la **Cultura organizacional** de la empresa evaluar:

- Valores compartidos en la empresa
- Normas, creencias de la organización
- Expectativas y comportamientos fundamentales de los miembros de la entidad
- Tipo de cultura organizativa (fuerte, débil)

Para la desarrollar la evaluación de la cultura organizativa será necesario utilizar las técnicas y herramientas siguientes:

- ✓ La consulta y profundización de estudios desarrollados en la empresa
- ✓ Sesiones del grupo de trabajo
- ✓ Técnicas de consenso

El equipo de trabajo deberá establecer las principales incidencias que la estrategia y la cultura organizativa tienen como factores determinantes, en la estructura organizativa.

Para los **factores condicionantes** de la estructura organizativa:

En el caso de las **metas, objetivos** de la empresa evaluar

- Servirán de referencia para realizar el análisis los objetivos anuales de la empresa, su grado de derivación y si están alineados o no. Se podrán tener en cuenta los balances efectuados en la empresa (mensual, semestral y anual).

Para la desarrollar la evaluación de las metas, objetivos será necesario utilizar las técnicas y herramientas siguientes:

- ✓ La consulta y profundización de los objetivos de la empresa para el período (al menos un año), aprobados y formalizados
- ✓ Las evaluaciones realizadas a los objetivos por el consejo de dirección de la empresa (mensual, trimestral, semestral)
- ✓ Sesiones del grupo de trabajo
- ✓ Técnicas de consenso

En el caso del **entorno** de la empresa evaluar

- Características o parámetros de su entorno particular
- Oportunidades y amenazas que ofrece el entorno
- Posición de la empresa en el entorno que afronta

Para la desarrollar la evaluación del entorno será necesario utilizar las técnicas y herramientas siguientes:

- ✓ La consulta y profundización del entorno, como parte del contexto que afronta la empresa
- ✓ Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) e internos (MEFI)
- ✓ Sesiones del grupo de trabajo
- ✓ Técnicas de consenso

En el caso de la **tecnología, sistema de trabajo** de la empresa evaluar

- Tipo de tecnologías que trabaja la organización
- Principales características de las tecnologías principales que emplea la organización
- Principales procesos de trabajo de la empresa (estratégicos, claves, apoyo)

Para la desarrollar la evaluación de la tecnología en la empresa será necesario utilizar las técnicas y herramientas siguientes:

- ✓ La consulta y profundización de la tecnología que utiliza la empresa (producción, de servicios)
- ✓ Mapa de procesos de la empresa, actualizado
- ✓ Técnicas de consenso

En el caso del **tamaño** de la entidad evaluar

- Clasificación de la empresa en las condiciones cubanas (Resolución 6 ó 29 del MTSS)
- Principales indicadores para la clasificación
- Indicaciones del organismo superior sobre el tipo de tamaño de la organización.

Para la desarrollar la evaluación del tamaño de la empresa será necesario utilizar las técnicas y herramientas siguientes:

- ✓ Metodología para la clasificación de las empresas cubanas por categorías
- ✓ El organigrama de la estructura organizativa oficial de la entidad
- ✓ La plantilla de cargo u ocupaciones de la entidad actualizada.

El equipo de trabajo deberá establecer las principales incidencias que los factores condicionantes (metas, entorno, tecnología y tamaño) tienen en la estructura organizativa de la empresa y junto con los factores determinantes conformar un cuadro definitivo de las posibles características estructurales de la empresa.

### **2.2.1.3 Actividad 3. Evaluación de la diferenciación (división del trabajo) en la estructura organizativa de la empresa**

Para el cumplimiento de esta actividad, el equipo de trabajo deberá identificar y evaluar:

- ✓ Los procesos o sistemas de trabajo establecidos en la empresa
- ✓ Las principales actividades en que la empresa ha dividido el trabajo a desarrollar
- ✓ La correspondencia de la diferenciación realizada con los procesos existentes en la entidad
- ✓ El grado de complejidad que origina en la organización la diferenciación adoptada.

Para la desarrollar la evaluación de la diferenciación será necesario utilizar las técnicas y herramientas siguientes:

- ✓ El mapa de procesos de la empresa

- ✓ El organigrama de la estructura organizativa oficial de la entidad
- ✓ La plantilla de cargo u ocupaciones de la entidad actualizada
- ✓ Expediente de Perfeccionamiento de la empresa
- ✓ Reglamento orgánico de la entidad
- ✓ Manual de funcionamiento interno de la entidad
- ✓ Sesiones del grupo de trabajo.

Como resultado del análisis de este elemento de la estructura organizativa, el equipo de trabajo deberá Identificar las principales fortalezas o debilidades que proporciona esta actividad (diferenciación) a la actual estructura organizativa y con ello, a la contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

#### **2.2.1.4 Actividad 4. Evaluación del agrupamiento (departamentalización) del trabajo en la estructura organizativa de la empresa**

Para la ejecución de la actividad cuatro, cuya esencia está dirigida a la medición y evaluación del agrupamiento de actividades y personas realizadas en la empresa, segundo momento clave en el proceso de formación y perfeccionamiento de la estructura organizativa y en buena medida constituye el momento en que se finaliza la actividad de diferenciación y se elabora los primeros medios para cumplir la coordinación o integración en la estructura organizativa. El equipo de trabajo deberá identificar y evaluar:

- ✓ El agrupamiento básico de unidades organizativas realizado en la empresa (en lo horizontal, vertical, espacial)
- ✓ El número de subordinados por agrupamientos realizados
- ✓ La disposición de las diferentes unidades organizativas.

Para la desarrollar la evaluación del agrupamiento o departamentalización en la estructura organizativa de la empresa será necesario utilizar las técnicas y herramientas siguientes:

- ✓ El organigrama de la estructura organizativa oficial de la entidad
- ✓ La plantilla de cargo u ocupaciones de la entidad actualizada
- ✓ El expediente de perfeccionamiento empresarial actualizado, o en su lugar
  - Reglamento orgánico de la entidad
  - Manual de funcionamiento interno de la entidad

- ✓ Sesiones del grupo de trabajo.

De acuerdo con los hallazgos identificados en los tipos de áreas organizativas. Identificar las principales fortalezas o debilidades que proporciona esta actividad (agrupamiento o departamentalización) a la actual estructura organizativa y con ello, la contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

#### **2.2.1.5 Actividad 5. Evaluación de la situación de la delegación de autoridad en las unidades de la estructura organizativa de la empresa**

Para el cumplimiento de esta actividad el equipo de trabajo deberá evaluar:

- ✓ La presencia de directivos de manera formalizada en cada unidad organizativa creada en la empresa
- ✓ La existencia de la autoridad delegada en correspondencia con las tareas y funciones asignadas a cada unidad organizativa creada en la empresa
- ✓ La existencia de la responsabilidad en correspondencia con la autoridad delegada en cada unidad organizativa creada en la empresa
- ✓ Los elementos de centralización y descentralización en las unidades organizativas de la empresa.

Para la desarrollar la evaluación de la delegación de autoridad en la estructura organizativa de la empresa será necesario utilizar las técnicas y herramientas siguientes:

- ✓ El organigrama de la estructura organizativa oficial de la entidad
- ✓ La plantilla de cargo u ocupaciones de la entidad actualizada
- ✓ El expediente de perfeccionamiento empresarial actualizado, o su lugar
- Reglamento orgánico de la entidad
- Manual de funcionamiento interno de la entidad
- Las atribuciones y obligaciones de los cargos de cuadros en la empresa
- ✓ Sesiones del grupo de trabajo.

Como resultado del análisis de este elemento de la estructura organizativa, el equipo de trabajo deberá Identificar las principales fortalezas o debilidades que proporciona esta actividad (delegación de autoridad) a la actual estructura organizativa y con ello, a la contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### **2.2.1.6 Actividad 6. Evaluación de los mecanismos o medios de coordinación en la estructura organizativa de la empresa**

Esta actividad se realizará a través de la evaluación de los principales mecanismos o medios de coordinación e integración estructural, que de manera formal se emplea en la empresa.

Para el cumplimiento de esta actividad el equipo de trabajo deberá evaluar:

- ✓ La identificación de los mecanismos o medios que se utilizan para coordinar o integrar las diferentes actividades (diferenciadas) estructuradas para darle cumplimiento a los objetivos y metas formulados en la empresa
- ✓ El peso de cada uno de los tipos de mecanismos de coordinación en la empresa
- ✓ La correspondencia o correlación con la diferenciación (división del trabajo) establecida en la estructura organizativa de la empresa
- ✓ Identificar las principales fortalezas o debilidades que proporciona esta actividad (coordinación e integración) a la actual estructura organizativa y con ello al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Para la desarrollar la evaluación de los mecanismos o medios de coordinación en la estructura organizativa de la empresa será necesario utilizar las técnicas y herramientas siguientes:

- ✓ El organigrama de la estructura organizativa oficial de la entidad
- ✓ El expediente de perfeccionamiento empresarial actualizado, o en su lugar
  - Reglamento orgánico de la entidad
  - Manual de funcionamiento interno de la entidad
  - Las atribuciones y obligaciones de los cargos de cuadros en la empresa
- ✓ Sesiones del grupo de trabajo
- ✓ La entrevista a los principales directivos de la entidad.

Con el cumplimiento de esta actividad número 6. Se concluye la fase I. Entre los principales resultados o salidas que deberá propiciar esta fase, los que, al mismo tiempo, se convierten en las entradas a la fase II, se señalan:

- La presentación y verificación de la situación real en cuanto fortalezas, debilidades y problemas de la actual estructura organizativa de la empresa que limita el

funcionamiento organizacional y con ello el cumplimiento eficaz y eficiente de sus objetivos y metas

- La identificación de los elementos críticos de la actual estructura organizativa que limitan el desarrollo estructural de la empresa
- Formular las principales líneas de transformación o perfeccionamiento de la actual estructura organizativa de la empresa.

### **2.2.2. Fase II. Proyección de transformaciones (cambios, innovaciones) de la estructura organizativa de la empresa**

Esta fase tiene una función de previsión y planeación en tanto asegura, sobre la base de los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos y las valoraciones realizadas, en la misma se determinan las proyecciones del perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa seleccionada.

La fase II tiene los objetivos de:

1. Elaborar un plan de actividades y sus aseguramientos para la transformación o cambios que conlleven al perfeccionamiento de la estructura organizativa actual en la empresa, en correspondencia con los resultados proporcionados por la fase I.

Las actividades que se llevarán a cabo en esta fase son las siguientes:

#### **2.2.2.1 Actividad 7. Conformar el plan de actividades para el perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa**

A partir de los resultados o salidas proporcionados por la fase I, donde queda establecida la correlación actual entre los niveles de diferenciación y coordinación en la estructura organizativa de la empresa, las insuficiencias y limitaciones de la estructura existente, el equipo de trabajo debe conformar la propuesta de objetivos, resultados e indicadores o criterios de medidas del perfeccionamiento estructural para la conformación del plan de actividades, en cuanto a la estructura y presentación, se puede auxiliar de lo establecido en la Instrucción 1 del Presidente del Consejo de Estado y Ministros del año 2011.

Para la realización de la propuesta para el perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa será necesario utilizar las técnicas y herramientas siguientes:

- ✓ El organigrama de la estructura organizativa oficial de la entidad

- ✓ Sesiones del grupo de trabajo
- ✓ La entrevista a los principales directivos de la entidad.

Entre los principales resultados que deberá propiciar esta segunda fase, las que se convierten en las entradas a la tercera fase, se señalan: establecimiento de los indicadores para la medición y evaluación de los resultados e impactos de la estructura organizativa y la conformación del plan de actividades para perfeccionar la estructura organizativa de la empresa.

### **2.2.3. Fase III. Ejecución del plan de actividades para el perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa**

La fase III tiene el objetivo de:

1. Instrumentar las acciones necesarias que aseguren la implantación y puesta en práctica del plan de actividades para el perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa, proporcionado como resultados o salidas de la fase II.

Las actividades que se llevarán a cabo en esta fase son las siguientes:

#### **2.2.3.1 Actividad 8. Poner en práctica el plan de actividades para el perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa**

Para poner en práctica e implementar el plan de actividades diseñado en la fase II se sugiere el reforzamiento de aspectos tales como:

- Lograr una alta implicación, compromiso y un liderazgo real y efectivo por el equipo de dirección para materializar las transformaciones estructurales en la organización (reforzamiento de la premisa 1 del procedimiento)
- Desarrollar un entrenamiento a los cuadros y al personal encargado de materializar las actividades principales para asegurar la puesta en práctica del plan de actividades por parte de miembros del equipo de trabajo
- Incluir algunas actividades del plan de actividades para el perfeccionamiento de la estructura organizativa en el plan anual y mensual de la entidad y en el sistema de trabajo de la entidad (reunión de coordinación)
- Considerar las actividades de consolidación del sistema de dirección empresarial como aspectos o partes de evaluación de los indicadores de la estrategia de la organización y del sistema de evaluación de los cuadros

- El grupo de trabajo deberá considerar que, durante el cumplimiento de esta actividad, en la organización aparecerán fuerzas que se pueden oponer o resistir al cambio o transformación propuesto, tales como trabajo operativo, tendencia a la rutina de trabajo, insuficiente inclusión del tema del perfeccionamiento del diseño organizacional en el sistema de comunicación empresarial, aspectos que pueden conllevar a la insuficiente implementación o la no puesta en práctica o del plan de actividades (actividad 8), y como consecuencia a no lograr la transformación propuesta.

Para la materialización de la puesta en práctica del plan de actividades para el perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa será necesario utilizar las técnicas y herramientas siguientes:

- ✓ Sesiones del grupo de trabajo
- ✓ Realización de cortes parciales
- ✓ La entrevista a los principales directivos de la entidad.

#### **2.2.4. Fase IV. Seguimiento y evaluación del proceso de perfeccionamiento de la estructura organizativa de la empresa**

La fase IV tiene los objetivos de:

1. Valorar el comportamiento del plan de actividades propuesto (fase III) para el perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa en correspondencia con los objetivos establecidos en la actividad 7 de la fase II
2. Actualizar y formalizar los elementos de la estructura organizativa en correspondencia con las buenas prácticas y resultados alcanzados como consecuencia del perfeccionamiento desarrollado en la empresa
3. Medir y evaluar los efectos o impactos de la implementación del perfeccionamiento de la estructura organizativa en correspondencia con los objetivos establecidos en la actividad 7 y con ello la contribución a la consolidación del sistema de gestión de la empresa, garantizando su divulgación y generalización.

Las actividades que se llevarán a cabo en esta fase son las siguientes:

##### **2.2.4.1 Actividad 9. Seguimiento y evaluación del proceso de perfeccionamiento de la estructura organizativa de la empresa**

En correspondencia con los resultados alcanzados en la actividad 8 y las decisiones adoptadas, el equipo de trabajo deberá darle seguimiento al cumplimiento del plan de actividades, en cuanto a cantidad y calidad y el comportamiento de los objetivos establecidos en la actividad 7, los que responden a las respuestas de la situación y problemas que desencadenaron la presente investigación.

También por parte del equipo de trabajo se harán entrevistas a los trabajadores subordinados y homólogos para enriquecer el debate y tener una percepción más exacta del trabajo de los directivos, contando además para estos análisis con las evaluaciones de los cuadros en el periodo. Los resultados conclusivos del análisis en el consejo de dirección, serán enviados a la comisión de cuadro, donde se analizará cualquier incumplimiento, adoptándose las medidas necesarias.

#### **2.2.4.3 Actividad 10. Actualización de los aspectos de la estructura organizativa en los documentos formales de la empresa**

En correspondencia con los resultados proporcionados por las actividades 8 y 9, la dirección de la empresa deberá proceder a la actualización y formalización de aspectos que forman parte de la estructura organizativa, en este sentido, se actualizarán y confeccionarán, además nuevas resoluciones para los reglamentos del consejo de dirección y todos los órganos asesores encargados de coordinar y controlar las delegaciones de autoridad establecidas a los directivos.

Se actualizará el Expediente de Perfeccionamiento Empresarial, el Manual de Organización y cuanto documento legal y reglamentario lo amerite, siendo responsabilidad de velar por su cumplimiento el área de Capital Humano y el asesor jurídico de la entidad que deben mantener un trabajo de estrecha relación y colaboración.

#### **2.2.4.3 Actividad 11. Valoración del impacto del proceso de perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa**

Para valorar el impacto del perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa se establece que este se hará anualmente. Para esto se debe tener en cuenta el estado de cumplimiento de los cuatros (4) situaciones problemáticas planteadas en la introducción, que constituyen el punto de arrancada para la realización del presente

trabajo científico investigativo. El resultado de este trabajo se presentará por el equipo de trabajo en el consejo de dirección posterior al previsto en la actividad anterior.

Se considera que el perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa deberá manifestarse en los impactos siguientes: en lo tecnológico, en lo económico, en lo social y en lo medioambiental, teniendo en cuenta algunos elementos a considerar en cada caso:

### **En lo Tecnológico**

- Aumento del rendimiento en el proceso de servicio que realiza la empresa
- Cambios organizacionales positivos, se logra un mayor alineamiento organizacional con lo plasmado en la estrategia empresarial y las facultades otorgadas.
- Mejora en la calidad de los servicios, que se sustenta en el nivel de satisfacción del cliente externo.

### **En lo Económico**

- Aumento de los indicadores de eficiencia económica de la entidad
- Aumento en la calidad de los servicios que presta la empresa, al contar con la implementación y certificación de un sistema integrado de gestión.

### **En lo Social**

- Se eleva el nivel profesional de los cuadros mediante la realización de cursos de capacitación y la adquisición de habilidades y técnicas de dirección
- Se podrá contribuir modestamente al cumplimiento de los lineamientos políticos actuales, al constituir el sector del campismo popular una de las ramas importantes dentro del sector turístico en el territorio y país
- Se mejoran los niveles de satisfacción de los clientes y la percepción de la imagen de la organización.

### **En lo Medio ambiental**

- Reducción de la carga contaminante: mediante la disminución de los desechos que se originan en las áreas de servicios, además se exige y controla el cumplimiento de los aspectos medioambientales establecidos en las regulaciones de las licencias ambientales para la ejecución y explotación de las instalaciones y ambientes para la realización del campismo popular en la provincia

- El principal impacto en el indicador medio ambiental lo constituye la intención de contribuir al sistema de gestión medio ambiental de la empresa, así como el incremento de la cobertura de agua potable, al considerar el factor agua como elemento clave en el Sistema de Gestión Ambiental.

### **2.3. Aplicación del procedimiento para la gestión del perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa Campismo Popular Holguín**

Con el objetivo de darle solución al problema planteado en la investigación y validar la idea científica que se defiende en la investigación, se procede a la aplicación del procedimiento para la gestión del perfeccionamiento de la estructura organizativa en el sistema de dirección de la empresa Campismo Popular Holguín, la que estuvo de acuerdo con la aplicación completa del procedimiento con la asesoría de especialistas de la Universidad de Holguín, proceso que se inició el 01 de junio de 2021 hasta los momentos actuales, aunque el corte de cierre se realizó el 30 de octubre del 2021.

#### **Fase I. Diagnóstico de la estructura organizativa en el sistema de dirección y gestión empresarial**

Luego de realizar una revisión documental en la entidad objeto de estudio, llevar a cabo entrevistas informales con trabajadores, la observación directa por los investigadores y la tormenta de ideas, en una sesión de trabajo en grupo con el Consejo de Dirección (junio-2021), se definieron las insuficiencias siguientes:

- Comportamiento insatisfactorio de indicadores de gestión, reflejado en el incumplimiento de las utilidades, los costos y gastos planificados para año 2020
- Bajo nivel de satisfacción externa (clientes) e interna (trabajadores)
- Las UEB y algunas de las áreas de regulación y control revelan lentitud en la toma de decisiones ante las insuficiencias señaladas por el sistema de control de la empresa
- Los directores de UEB y algunos de las áreas de regulación y control manifiestan un limitado desarrollo integral, como cuadros de dirección.

Todo lo anterior, sirvió de base para definir la necesidad de aplicar el procedimiento para el perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa en orden de trabajar en la mejora continua como lo exige el perfeccionamiento empresarial.

## **Actividad 1. Conformación, preparación del equipo y planificación de la aplicación del procedimiento en la organización seleccionada**

En correspondencia con las tareas a realizar en esta actividad, se procedió a:

1. Creación del equipo de trabajo para el perfeccionamiento de la estructura organizativa.

Inicialmente el Consejo de Dirección formuló una propuesta de cinco (5) especialistas, en los que se tuvo en cuenta los elementos siguientes:

- ✓ El nivel cultural acreditado y el cargo u ocupación que desempeña en la empresa
- ✓ Los años de experiencia en la actividad y en el cargo
- ✓ El dominio teórico de las temáticas, tanto en organización y la estructura organizativa, así como en materia de GRH
- ✓ Haber participado en equipos de proyección estratégica de la empresa o comisiones de trabajo relacionadas o derivadas de la misma
- ✓ Dominio en temas jurídicos y de la actividad de Perfeccionamiento Empresarial.

En el **Anexo 2.6** se resume en forma detallada la situación de los preseleccionados en la empresa.

En correspondencia con el procedimiento, se le envió a los cinco (5) especialistas la encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto, acorde con el **Anexo 2.2**, recibiendo respuesta de los 5 (100%).

Se aprecia, según **Anexo 2.7**, que fueron seleccionados los 5 expertos, de ellos cuatro (4) por tener un coeficiente de competencia superior a 0.8 ( $0.8 \leq K_{comp} \leq 1$ ), siendo categorizados como expertos altos y uno (1) por presentar el coeficiente de competencias mayor o igual que 0.5 ( $0.5 \leq K_{comp} < 0.8$ ), clasificados como expertos medios. El coeficiente de competencia promedio de los expertos seleccionados resultó de 0,84, el que se considera muy apropiado para este tipo de equipo de trabajo.

2. Preparación de los miembros del equipo de trabajo para la realización de la estructura organizativa en el sistema de dirección empresarial de la organización

Para la implantación del programa de preparación que aparece en el **Anexo 2.3**, se elaboró un programa de formación a realizar por los miembros del equipo, que se concreta en la secuencia de actividades reflejadas en el **Anexo 2.8**, en el cual se precisa la utilización de videos, multimedias y otros documentos relacionados, que constituyen

medios de enseñanza y herramientas en el proceso de aprendizaje de las competencias de los miembros del equipo de trabajo y que se encuentran declarados en el **Anexo 2.4.**

3. Establecimiento de la planificación para la aplicación del procedimiento en la empresa  
En el **Anexo 2.9** se muestran la secuencia de las principales actividades y requerimientos que se establecen, así como las fechas de inicio y conclusión de cada una de las actividades, participantes, responsables y los recursos necesarios.

4. Creación del Grupo Decisor

Se creó el Grupo Decisor conformado por todos los directores de la empresa, en el cual están incluidas todas las áreas de regulación y control y las UEBs.

### **Actividad 2. Evaluación de los factores determinantes y condicionantes de la estructura organizativa en la empresa**

Para el estudio de los **factores determinantes** que influyen en la estructura organizativa se analizan la Estrategia integral de la empresa y su Cultura Organizacional.

En el caso de la **Estrategia integral**, se evidencia la existencia de la misma en la empresa, con su marco de proyección, además de incluir otros elementos estratégicos como; la misión, la visión y los objetivos estratégicos.

En fecha 10 de febrero de 1999, mediante la Resolución No.1 emitida por Otto Rivero Torres, Primer Secretario del Comité Nacional de la Unión de Jóvenes Comunistas, se creó la empresa de Campismo Popular Holguín, subordinada a la Organización Superior de Dirección Empresarial, denominada Grupo Empresarial Campismo Popular, por Acuerdo No. 7742 del Consejo de Ministros de fecha 30 de mayo del 2015. Con domicilio legal en calle Miró # 183 entre Martí y Luz Caballero, Municipio Holguín.

Mediante la Resolución No. 1050 del 31 de diciembre de 2013 del Ministro de Economía y Planificación fue modificado su objeto social de la forma siguiente:

- ✓ Prestar servicios de alojamiento, así como gastronómicos y recreativos a campistas nacionales y en las instalaciones autorizadas por el Ministerio de Turismo a campistas extranjeros
- ✓ Comercializar de forma minorista productos alimenticios y no alimenticios
- ✓ Prestar servicios de reservación de capacidades de alojamiento y de transporte

desde y hacia sus instalaciones.

Para el cumplimiento del objeto social, la empresa cuenta con una plantilla aprobada de 556 trabajadores, los cuales se encuentran distribuidos en cuatro (4) áreas de regulación y control, 2 puntos de venta y 9 unidades empresariales de base (UEB), las que se muestran en el organigrama de la estructura organizativa reflejada en el **Anexo 2.10**.

La empresa Provincial Campismo Popular Holguín perteneciente al Ministerio del Turismo tiene entre sus prioridades la atención a este segmento de mercado, el cual tiene un peso decisivo en su estructura de ventas, por lo que para ser coherentes con este propósito ofrece servicios de alojamiento, gastronomía y animación turística sociocultural que satisfagan en variedad y calidad las necesidades y expectativas de los clientes.

Actualmente la empresa se encuentra en el proceso de perfeccionamiento empresarial, el expediente contable fue aprobado, para continuar avanzando.

Las funciones generales de la empresa, que se derivan del objeto empresarial, se gestionan y llevan a cabo encaminadas al cumplimiento de:

**Misión:** Satisfacer las necesidades de alojamiento, recreativas y gastronómicas con un servicio de calidad, tranquilidad, privacidad y trato familiar, en un entorno acogedor, en contacto directo con la naturaleza mediante un personal profesional, que nos convierta en líder del mercado territorial.

**Visión:** Brindar servicios turísticos competitivos, con calidad, para nacionales y extranjeros en un medio ambiente sano y saludable, en contacto directo con la naturaleza, contando con un equipo de profesionales calificados y los medios necesarios para que los clientes tengan una estancia feliz.

Las principales prioridades o áreas de resultados clave establecidas son:

1. Gestión Económico-Financiera
2. Gestión de Recursos Humanos
3. Calidad y Comercialización
4. Logística, Mantenimiento e Inversiones
5. Seguridad y Protección.

**Objetivos estratégicos:**

1. Disponer de un producto turístico que satisfaga las expectativas y requerimientos de nuestros clientes a través de la implementación de Sistemas de Gestión de La Calidad que cumplan las exigencias de las normas internacionales ISO 9000
2. Garantizar el cumplimiento de las normas vigentes relacionadas con las higiene, accesibilidad y seguridad en los servicios, a través del cumplimiento de las regulaciones nacionales, el respeto a la sociedad y al medio ambiente
3. Desarrollar un producto turístico que destaque el patrimonio cultural de nuestro país, incorporando de forma coherente a los elementos de imagen y comunicación, gastronomía y animación los valores autóctonos y distintivos de nuestro pueblo
4. Contar con recursos humanos calificados, con elevada moral revolucionaria, motivados y comprometidos en sus respectivas funciones con el papel que desempeña el turismo en el desarrollo del país
5. Materializar los planes de mejora de las instalaciones, el adecuado mantenimiento continuo, así como la reparación y reposición del equipamiento que garantice una permanente imagen de producto actualizado tecnológica y funcionalmente.

Se puede concluir que la estrategia de la empresa Campismo Popular Holguín, en buena medida, está orientada a:

- ✓ El crecimiento de los servicios en el territorio
- ✓ El mejoramiento de la calidad de los servicios

La **Cultura organizacional** de la empresa ha declarado los valores compartidos:

1. **Ética y moral revolucionaria:** Es un modo de conducta que se corresponde con la modestia, honestidad, solidaridad, confianza mutua, firmeza patriótica, así como fidelidad a la Revolución y al Socialismo
2. **Profesionalidad:** Es la dedicación y entrega al trabajo, la preocupación constante por la superación técnica. Es poseer las experiencias y el conocimiento necesario para la formulación de estrategias de desarrollo, organización y control, utilización de los recursos, la interpretación de políticas y su correcta aplicación
3. **Compromiso:** Significa desafío y responsabilidad, auto motivación e interés por el desarrollo individual en función de enriquecer el trabajo colectivo

4. **Disciplina:** Significa cumplir con el conjunto de leyes o reglamentos que rigen en el turismo cubano, en especial las emanadas por el Ministerio del Turismo y las propias de la entidad
5. **Trabajo en equipo:** Compartir un propósito común y colaborar con el objetivo de alcanzar resultados de calidad en forma colectiva, siendo productivos, participativos y creativos
6. **Respeto:** Favorecer al diálogo y la participación como base de todas las relaciones que se desarrollan en la empresa
7. **Flexibilidad:** Capacidad y disposición personal de adaptación a diversas circunstancias y al cambio con adecuación e inteligencia emocional.

El equipo de trabajo considera que, dado los años de existencia de la empresa (22 años), los cambios experimentados en su objeto social y la forma de gestión, aún no se ha consolidado su cultura organizacional y en estas condiciones pudiera clasificarse su cultura organizacional como medianamente fuerte, que las principales incidencias o influencias de los factores determinantes orientarán la estructura organizativa de la empresa hacia:

- Incrementos de sus unidades organizativas (UEB)
- Orientación a los mecanismos de estandarización de los resultados
- Cierta permanencia de mecanismos de estandarización de los procesos
- Conservación de alta complejidad de diferenciación, en sus tres (dimensiones).

Para el estudio de los **factores condicionantes** que afrontan e influyen en la estructura organizativa de la empresa se analizan; las metas y objetivos, el entorno, la tecnología (sistema de trabajo) y el tamaño de la entidad.

En el caso de las **metas, objetivos** de la empresa, los miembros del equipo de trabajo constataron que:

En la empresa Campismo Popular Holguín se han definido para el 2021 tres (3) objetivos de trabajo, con 30 criterios de medidas, sustentados en las áreas de regulación y control.

**Objetivo No 1:** Perfeccionar la gestión de la calidad, promoción y comercialización, con vistas a cumplir el plan de participación del turismo nacional e internacional, elevando la satisfacción del cliente. (Lineamientos 72, 207, 209, 211, 263)

**Objetivo No 2:** Disminuir gradualmente el subsidio que se recibe del Estado, incrementando la eficiencia económica y el control interno. (Lineamientos 25, 89, 213, 268)

**Objetivo No. 3:** Alcanzar niveles superiores en la Gestión Integrada del Capital Humano, priorizando la Política de Cuadros. (Lineamientos: 27, 104, 268 y 269)

Luego del análisis de los objetivos y metas de la empresa y sus criterios de medida, así como la revisión de balances mensuales, trimestrales y anuales de los mismos se concluye que estos están encaminados principalmente a:

- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Eficiencia en el empleo de los recursos.

En el caso del **entorno** de la empresa se evaluaron las características de su entorno en particular, las amenazas y las oportunidades que ofrece y la posición de la empresa en el entorno que afronta.

Las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno a la empresa Campismo Popular Holguín, así como sus fortalezas y debilidades, se identifican en el cuadro resumen del **Anexo 2.11**.

En el **Anexo 2.12** se muestra la matriz de análisis de los factores internos– externos (DAFO), resultando que la empresa Campismo Popular Holguín sigue una estrategia adaptativa.

Luego del análisis del entorno al que se enfrenta la empresa se puede decir que el mismo es dinámico, pero a la vez simple. Además, la empresa se encuentra en una posición débil con oportunidades.

En el caso de la **tecnología (sistema de trabajo)** de la empresa se analiza el tipo de tecnología existente en la organización y sus principales características.

La empresa Campismo Popular Holguín está integrada por nueve (9) Instalaciones, emplazadas de la forma siguiente: Campismo Silla de Gibara y Complejo Playa Blanca ubicados en el municipio Rafael Freyre, Campismo Rio Cabonico perteneciente al municipio Mayarí, Campismo el Vaquero del municipio Gibara, Playa Morales en el municipio de Banes, Playa Carenerito en Frank País, Playa Barracones perteneciente al municipio Antilla al igual que Playa Antillita, y Villa Cromita en el municipio Moa. Para la venta de las capacidades se cuenta con una red comercial integrada por la Oficina

comercial ubicada en el centro de ciudad de Holguín. Además, cuenta con los puntos de venta Bar Chipó en Holguín y 400 Rozas en Banes, y los paradores Vallado y El Paso. La provincia cuenta con numerosos recursos naturales que tienen potencial para el desarrollo del descanso en la modalidad del campismo. Para la actividad se potencian las playas, bahías, embalses, ríos, cuevas, paisajes naturales y recursos marinos. Se establecen como mercados nacionales, los que se muestran en la tabla siguiente:

**Tabla 2.1.** Mercados nacionales en la empresa Campismo Popular Holguín

<b>Principales</b>	Jóvenes y estudiantes	Trabajadores		
<b>Secundarios</b>	Abuelos (Círculos de Abuelos)	Trabajadores de las FAR	Trabajadores del Minint	
<b>Potenciales</b>	Trabajadores por cuenta propia	Amas de casa y jubilados	Lunas de Miel	Sector cooperativo y campesino

En la organización se realizan acciones encaminadas al mejoramiento continuo de los servicios prestados en las instalaciones, en el caso de la actividad de A+B y Recreación se realizan talleres de capacitación con trabajadores que intervienen en el proceso, propiciando el intercambio entre los mismos además de estimular el sentido creativo en dichos procesos; se trabaja en el perfeccionamiento de la animación en las instalaciones a través de los festivales de la animación. Para alcanzar mayores niveles de satisfacción en cuanto al alojamiento se trabaja en el completamiento de elementos de acuerdo a la categoría cada instalación, logrando así un mayor confort en las habitaciones. Se fortalecen los vínculos entre las Casas de Cultura y las UEB.

Con el objetivo de lograr productos y servicios de mayor calidad en la empresa, se han intencionado el programa de la ciencia y la técnica implementado varios proyectos de innovación, obteniéndose buenos resultados en las instalaciones que hoy utilizan estas ideas innovadoras. La empresa continúa trabajando en lograr una mayor inclusión de trabajadores en los proyectos de innovación a favor de la empresa, cuya utilización sea socialmente útil incidiendo en la calidad de los productos y servicios que oferta.

La empresa Campismo Popular Holguín cuenta con estaciones de trabajo que tienen como Sistemas Operativos Windows XP SP3, Windows 7, Windows10 y 2 PC como servidores con Proxmox VE 6.3-3 basado en Sistema Operativo Debian 10.7

Se tiene además una computadora que tiene las funciones de servidor del sistema contable financiero ZUN, en el que está instalado SQL Server 2008.

El análisis de la tecnología en la empresa permite formular las afirmaciones siguientes:

- ✓ Existencia de una red comercial para los servicios centralizada
- ✓ Atención a un mercado amplio y diverso
- ✓ Inserción de los adelantos científico-técnicos y el uso de las TIC.

En el caso del **tamaño** de la entidad evaluó la clasificación de la empresa en las condiciones cubanas , los principales indicadores para la clasificación, y las indicaciones del organismo superior sobre el tipo de tamaño de la organización

El análisis de la tamaño en la empresa permite identificar las siguientes características:

- ✓ Existencia de una dislocación en el territorio
- ✓ Dimensión mediana.

El equipo de trabajo considera que, por las características de los factores condicionantes identificadas, los rasgos distintivos de la estructura organizativa de la empresa son:

- Orientación de la estructura organizativa hacia los procesos (orientación al cliente)
- Diversificación y amplitud en los puestos de trabajo
- Empleo de mecanismos de estandarización de los procesos
- Agrupamiento por resultados (zona territorial)
- Descentralización vertical de la autoridad
- Cierta modernización de la estructura organizativa
- Perfeccionamiento de los mecanismos de estandarización de los resultados.

Un cuadro sintetizado de las influencias de los factores determinantes y condicionantes y los posibles rasgos de la estructura organizativa en la empresa Campismo Popular Holguín se muestran en el esquema del **Anexo 2.13**.

### **Actividad 3. Evaluación de la diferenciación (división del trabajo) en la estructura organizativa de la empresa**

Para la evaluación de la diferenciación (división del trabajo) en la estructura organizativa de la empresa, el equipo de trabajo, partió de la consulta del mapa de procesos **Anexo 2.14**, el organigrama vigente de la estructura organizativa de la

empresa **Anexo 2.10**, la plantilla de cargo u ocupaciones de la entidad actualizada y el expediente de Perfeccionamiento de la empresa.

Para el cumplimiento de lo dispuesto en el Objeto social, la Empresa tiene identificados y clasificados los procesos de la forma siguiente:

En los procesos estratégicos se incluyen 4 procesos: Gestión de Dirección, Seguimiento, análisis y mejora, Gestión del Capital Humano y Gestión Contable-Financiera, en los procesos de realización se incluyen 2 procesos: Gestión Comercial y Prestación de Servicio y en los procesos de apoyo se incluyen 2 procesos: Logística y Mantenimiento e Inversiones), una descripción del papel de cada proceso se ilustra en el **Anexo 2.15**

Las principales actividades en que la empresa ha dividido el trabajo a desarrollar se resumen en la tabla siguiente:

**Tabla 2.2.** Relación de las actividades o funciones principales que se realizan en la empresa

No.	Actividades o Funciones	Cargos ocupacionales	Número de personas	% del Total
1	Logística, mantenimiento e inversiones	Dirección de Logística, Inversiones y Servicios Técnicos	18	3.24
2	Seguridad y protección	Departamento de Seguridad, Defensa y Protección	9	1.62
3	Contabilidad y finanzas	Dirección Contable Financiera	10	1.80
4	Gestión de los Servicios (Alojamiento, Gastronomía y Recreación)	Dirección de Operaciones y Calidad	6	1.08
5	Calidad y comercialización	Dirección de Operaciones y Calidad	4	0.72
6	Dirección general	Dirección General	17	3.06
7	Recursos humanos	Dirección de Capital Humano y Perfeccionamiento Empresarial	7	1.26
8	Ejecución de los Servicios (Alojamiento, Gastronomía y Recreación)	UEBs	485	87.23
<b>TOTAL</b>			556	100.00

Como se logra apreciar en la tabla anterior existe una correlación favorable entre el número de personas que dirigen con un 12.77 % y el número de personas que ejecutan

las actividades o funciones claves en la organización, significando estas últimas el 87.23 % del total de trabajadores de la empresa.

Debido a la cantidad de actividades que se realizan en la entidad, se considera que en la empresa Campismo Popular Holguín, la diferenciación adoptada es significativa por lo que el grado de complejidad existente no es pequeño.

Las debilidades identificadas en este elemento de la estructura organizativa son:

- Se encuentran definidos, de forma separada, en el mapa de procesos como procesos de apoyo, los procesos de Logística y Mantenimiento e Inversiones; mientras que en el organigrama de la estructura organizativa se encuentran representados como una sola dirección de Logística, Inversiones y Servicios Técnicos. Esto evidencia que no existe correspondencia entre el peso que se le otorga a estos procesos, de forma separada en el mapa de procesos y la estructura organizativa de la Empresa
- No se define en el mapa de procesos un proceso que respalde la representación existente del Departamento de Seguridad, Defensa y Protección en el organigrama de la estructura organizativa de la entidad
- No se definen los procesos de Control Interno y Gestión Ambiental, los cuales poseen una enorme importancia para el cumplimiento eficiente del objeto social de la entidad y además este último se encuentra dentro de las funciones de la Dirección de Operaciones y Calidad
- No existe correspondencia entre la identificación como procesos claves independientes de; Procesos de Prestación de Servicios y Gestión Comercial en el mapa de procesos, con lo representado en el organigrama de la estructura organizativa de la entidad, sino que se encuentran respaldadas sus funciones de forma conjunta en la Dirección de Operaciones y Calidad
- El proceso estratégico de Seguimiento, Análisis y Mejora responde según sus objetivos y funciones a la Gestión de la Calidad, cuyo proceso también se ve representado, en el organigrama de la estructura organizativa, como Dirección de Operaciones y Calidad.
- No se definen como entradas y salidas del mapa de procesos los requisitos y satisfacción de otras partes interesadas, según la norma Iso 9001: 2015

- No se encuentran diseñado el mapa de procesos en las UEBs.

#### **Actividad 4. Evaluación del agrupamiento (departamentalización) del trabajo en la estructura organizativa de la empresa**

El equipo de trabajo se auxilió en el organigrama de la estructura organizativa oficial de la entidad, la plantilla de cargo u ocupaciones de la entidad actualizada, el expediente de perfeccionamiento empresarial actualizado, sesiones del grupo de trabajo y entrevistas para su análisis según los aspectos que se desarrollan a continuación.

La empresa cuenta con cinco (5) direcciones, la general y cuatro (4) funcionales, además de un departamento, estas realizan las funciones de regulación y control a todas las actividades que se realizan, y cuentan con grupos de trabajo, integrados por especialistas. Además, los principales agrupamientos los representan las nueve (9) UEBs existentes, los dos (2) puntos de venta y los tres (3) paradores, como se puede apreciar en el **Anexo 2.10**.

En las distintas UEBs existen además una (1) o dos (2) subdirecciones asistentes, en dependencia de la UEB, las que recogen distintas áreas de trabajo como se puede apreciar en los organigramas de las estructuras organizativas de las UEBs (**Anexo 2.16**)

El agrupamiento básico de unidades organizativas realizado en la empresa (en lo horizontal, vertical, espacial) se refleja en las siguientes tablas.

**Tabla 2.3.** Diferenciación de unidades organizativas existente en la empresa (en lo horizontal)

No.	Parte de la estructura	Identificación	Cantidad de trabajadores	% del Total
1	Parte Baja	UEBs	485	87.23
2	Parte Media	Direcciones y Departamentos	54	9.71
3	Parte Alta	Dirección General	17	3.06
		Total	556	100

La relación porcentual entre los trabajadores que conforman las partes de la estructura en la organización se considera correcta ya que la parte baja representa un 87.23 % respecto al total, frente a un 12.77 % que representa la sumatoria de los trabajadores en las partes media y alta.

**Tabla 2.4.** Diferenciación de unidades organizativas existente en la empresa (en lo vertical)

No.	Niveles jerárquicos en la estructura organizativa	Principal unidad organizativa que lo identifica	Cantidad de unidades organizativas en este nivel
1	Nivel Superior (1. Nivel)	Direcciones	5
2	Nivel Medio (2. Nivel)	UEBs	9
3	Nivel Inferior (3. Nivel)	Brigadas de Gastronomía, Alojamiento y Recreación. Puntos de Ventas y paradores	7

Como se puede observar, es una organización que funciona con tres niveles jerárquicos, muy propios del perfeccionamiento empresarial.

**Tabla 2.5.** Diferenciación de unidades organizativas existente en la empresa (en lo espacial)

No.	Ubicación en la Provincia	Unidad Organizativa	Cantidad de trabajadores	% del Total
1	Municipio Holguín	Dirección de la Empresa	71	12.77
2	Municipio Rafael Freyre	UEB Campismo Silla de Gibara	54	9.71
3	Municipio Rafael Freyre	UEB Campismo Villa Playa Blanca	86	15.47
4	Municipio Gibara	UEB Campismo El Vaquero	58	10.43
5	Municipio Mayarí	UEB Campismo Río Cabanico	60	10.79
6	Municipio Moa	UEB Campismo Villa Cromita	40	7.19
7	Municipio Banes	UEB Campismo Playa Morales	50	8.99
8	Municipio Frank País	UEB Campismo Playa Carenerito	48	8.63
9	Municipio Antilla	UEB Campismo Playa Barracones	44	7.91
10	Municipio Antilla	UEB Campismo Playa Antillita	45	8.09
Total			556	100.00

Como se aprecia en la tabla anterior, existe una distribución geográfica marcada, que comprende siete (7) municipios de la provincia Holguín.

El agrupamiento existente en la empresa Campismo Popular Holguín, origina gran complejidad en la misma, esto se ve reflejado en los problemas de comunicación que ocasiona la distribución espacial de las instalaciones, debido a la carencia de recursos. El número de dimensiones en lo horizontal también influye a la complejidad en la entidad.

Entre las principales debilidades o deficiencias encontradas durante el análisis del agrupamiento o departamentalización en la empresa se listan las siguientes:

1. En las UEBs, Villa Playa Blanca, Campismo Playa Carenerito y Campismo Río Cabonico, existen dos subdirecciones asistentes especializadas funcionalmente en, Aseguramiento y Control, y Servicios, Calidad y Promoción respectivamente, las cuales pudieran sustituirse por el cargo de Subdirector General y mantener una estructura similar al resto de las UEBs
2. No está creado en las UEBs, un departamento que integre en sus funciones la Gestión Logística y los Servicios Técnicos; siendo estas dos áreas que por su importancia en la operativa de las UEB, y por la estructura de la empresa, pudieran separarse en un Departamento de Aseguramiento
3. No están definidas ni delimitadas en la empresa Campismo Popular Holguín las funciones de la dirección de Logística, Inversiones y Servicios Técnicos
4. Complejidad en el agrupamiento existente (horizontal y espacial).

#### **Actividad 5. Evaluación de la situación de la delegación de autoridad en las unidades de la estructura organizativa de la empresa**

De acuerdo con lo establecido en el procedimiento (epígrafe 2.2), el equipo de trabajo evaluó la situación actual de la delegación de autoridad en la organización, tomando como referencia los documentos rectores siguientes: Expediente de Perfeccionamiento Empresarial, Manual de Organización, las autoridades conferidas al Director General, las autoridades conferidas a los directores funcionales y de UEB, conformándose el **Anexo 2.17**, cantidad de autoridades asignadas a los directivos de Campismo Popular Holguín.

El análisis de la distribución de las facultades en las unidades organizativas de la empresa, permite formular las apreciaciones siguientes:

#### **Fortalezas**

- Un total de 10 de las 11 unidades organizativas identificadas en la empresa el (91%) tienen asignadas facultades para el ejercicio de su gestión
- Se practica en la empresa la descentralización vertical y horizontal.

#### **Debilidades**

- El número de facultades delegadas a las UEB (parte principal en este tipo de estructura divisional) resulta limitado, incluso direcciones de regulación y control (funcionales) supera en cantidad de facultades a los directores de las UEB
- El número de facultades otorgadas al director general resulta elevado
- La dirección de Logística, Inversiones y Servicios Técnicos no posee sus facultades redactadas en documentos oficiales de la entidad, sino que las sigue agrupando la Dirección de Operaciones y Calidad.

### **Actividad 6. Evaluación de los mecanismos o medios de coordinación en la estructura organizativa de la empresa**

La empresa tiene establecido como órgano primario el Consejo de Dirección que funciona mensualmente según lo planificado.

En la entidad existen once (11) comisiones permanentes formalmente establecidas, cuya creación y funcionamiento responden al logro de coordinación, por lo que en la práctica se convierten en mecanismos de coordinación, los que se relacionan a continuación: Consejo de Dirección, Consejo Operativo (Consejillos), Comisión de Cuadros, Comité Comercial, Comité de Calidad, Comité de Expertos, Comité de Contratación y Pago, Comité de Prevención y Control, Comité Energético, Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo y Comisión de Ajustes y Mermas.

En el **Anexo 2.18** se detallan los mecanismos de coordinación establecidos, por áreas y los períodos en que se desarrollan los mismos.

El análisis del empleo de los mecanismos de coordinación establecidos, permitió revelar las fortalezas y debilidades que este elemento le proporciona a la actual estructura organizativa de la empresa:

#### **Fortalezas**

- Se emplean en cada nivel jerárquico de la empresa mecanismos de coordinación en correspondencia con su naturaleza y rol en la organización
- Se conjugan el empleo de todos los tipos de mecanismos de coordinación identificados en la bibliografía científica.

#### **Debilidades**

- No existe la adecuada correspondencia o correlación entre los mecanismos de coordinación empleados y la diferenciación (división del trabajo) establecida en la estructura organizativa de la empresa.
- Insuficiente acabado y diseño de los mecanismos de estandarización de los resultados, principal utilizado por la empresa para la coordinación de las UEB existentes
- Ausencia de mecanismos de coordinación específicos para el ARC de Dirección Contable-Financiera
- Pobreza de mecanismos de coordinación específicos para el ARC de Dirección de Capital Humano y Perfeccionamiento Empresarial.

La realización de la fase I. evidencia que la estructura organizativa tiene fortalezas en sus aspectos, pero persisten un grupo de insuficiencias que limitan el funcionamiento y el logro de resultados superiores en la empresa. Para una ilustración y representación de los problemas estructurales actuales de la empresa se ha confeccionó un diagrama causa-efecto (espina de pescado), el que se muestra en el **Anexo 2.19**.

El análisis de la información ilustrada en el diagrama causa-efecto refleja que las causas o elementos críticos en la actual estructura organizativa se identifican las relacionadas con el logro de la coordinación y que las mismas deberán ser atendidas con la adopción de un plan de medidas o acciones que contribuyan a su perfeccionamiento.

## **Fase II. Proyección de transformaciones (cambios, innovaciones) de la estructura organizativa de la empresa**

En correspondencia con los problemas y su magnitud revelados en la fase I, se propone el plan de actividades y sus aseguramientos para la transformación o cambios que conlleven al perfeccionamiento de la estructura organizativa actual en la empresa.

### **Conformación del plan de actividades para el perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa**

Mediante lo establecido en la Instrucción 1 del Presidente del Consejo de Estado y Ministros del año 2011, se propone el Plan de actividades para el perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa, el que se ilustra en el **Anexo 2.20**.

En el mismo se aprecia:

- Que se proponen un total 12 actividades para contribuir al perfeccionamiento de la

estructura organizativa en la empresa

- El calendario para el inicio y cumplimiento de cada una de las 12 actividades propuestas
- Los principales responsables y participantes en la ejecución de las acciones
- El presupuesto y los recursos necesarios para la ejecución de las actividades.

### **Fase III. Ejecución del plan de actividades para el perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa**

Esta fase no se pudo desarrollar en la investigación, por el nivel de actividad de la empresa como consecuencia de la COVID-19 y la paralización total de las actividades de campismo en el territorio, debiendo la empresa darle seguimiento una vez restablecidas las condiciones normales de trabajo.

### **Fase IV. Seguimiento y evaluación del proceso de perfeccionamiento de la estructura organizativa de la empresa**

De manera similar a la Fase III, esta fase no se pudo desarrollar en la investigación, por el nivel de actividad de la empresa como consecuencia de la COVID-19 y la paralización total de las actividades de campismo en el territorio, por lo que no se dispone de una evaluación ni valoración del comportamiento e impactos del proceso de perfeccionamiento de la estructura organizativa de la empresa Campismo Popular Holguín, debiéndose dar seguimiento y evaluación en un próximo período evaluativo.

## **CONCLUSIONES**

La realización de este trabajo diploma ha permitido arribar a las conclusiones siguientes:

1. Se realizó un análisis de la literatura especializada sobre el objeto de estudio y el campo de acción, a través de la consulta bibliográfica de materiales actualizados, que sentó las bases teóricas y metodológicas para el cumplimiento del objetivo general de esta investigación
2. El presente trabajo cumple con el objetivo general propuesto al lograr aplicar un procedimiento para la gestión del perfeccionamiento de la estructura organizativa de la empresa Campismo Popular Holguín
3. Mediante el diagnóstico de la estructura organizativa en el sistema de dirección y gestión de la empresa Campismo Popular, se evidenció la existencia de fortalezas en sus aspectos, y a la vez se detectaron un grupo de insuficiencias que limitan el funcionamiento y el logro de resultados superiores en la empresa, para lo cual se propone un plan de actividades para su mejora
4. Las acciones que se deberán llevar a cabo, de acuerdo con el plan de actividades propuesto para el perfeccionamiento de la estructura organizativa, así como los resultados y las transformaciones o impactos esperados en la empresa, corroborarán la idea científica que se defiende en la investigación.

## **RECOMENDACIONES**

En función del análisis realizado al problema planteado, donde este refleja deficiencias que limitan el logro de una eficacia superior en la Empresa Campismo Popular Holguín, se sugiere:

1. La alta dirección de la entidad deberá continuar con la aplicación íntegra del procedimiento para la gestión del perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa Campismo Popular Holguín
2. Las mejoras propuestas, deberán tener un seguimiento y evaluación para comprobar si los cambios realizados tuvieron efectos positivos para el desarrollo exitoso de la entidad
3. Proponer a la Universidad de Holguín la incorporación de esta investigación como experiencia teórica y metodológica, caso de estudios, durante la impartición de algunos de sus programas académicos (maestrías y especialidades), de superación profesional (diplomados, entrenamientos y cursos), así como en los de formación profesional (industrial, economía y contabilidad).

## BIBLIOGRAFÍA

1. Amaro Quiñones, A. (2010). Diseño e implementación de un procedimiento para la estructura organizativa en el marco del sistema de dirección y gestión empresarial Caso: Empresa de Taxis de Holguín. [Thesis, Centro de Estudios de Gestión Empresarial, Universidad de Holguín.]. <http://repositorio.uho.edu.cu/xmlui/handle/uho/247>
2. Balsells, L. (2012). Coordinación de actividades empresariales. PW magazine: Prevention world magazine : prevención de riesgos, seguridad y salud laboral, 43, 26-31
3. Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change. *Administrative Science Quarterly*, 6(3), 257-281. <https://doi.org/10.2307/2390703>
4. Carrazana Duvernal, Y. (2010). Diseño e implementación de procedimientos para la integración documental de los Sistemas de Gestión de la Calidad, sistema de dirección y gestión empresarial y sistema de control interno en la EMI Cmte Ernesto Che Guevara. [Thesis, Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas]. <http://dspace.uclv.edu.cu:8089/xmlui/handle/123456789/6297>
5. Casate Fernández, R. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento: Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. *ACIMED*, 15(6), 0-0.
6. Castellanos Castillo, J. R., & Castellanos Machado, C. A. (s. f.). El diseño organizativo: Enfoques y tendencias contemporáneas (ADMG). [www.cyta.com.ar/ta0903/v9n3a2.htm](http://www.cyta.com.ar/ta0903/v9n3a2.htm); *Técnica Administrativa* issn 1666-1680. Recuperado 1 de noviembre de 2021, de <http://www.cyta.com.ar/ta0903/v9n3a2.htm>
7. Chiavenato, I., Fuente Chavéz, C. L. D. L., & Montañó Serrano, E. L. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana.
8. Corrales Cortés, M., & Echeverry Ruíz, M. (2008). Diseño de las estrategias para el conocimiento del portafolio de servicios de las áreas de proyectos empresariales y coordinación empresarial. <http://repositorio.ucp.edu.co/handle/10785/2618>
9. Cortés, E. C., Ortega, E. M. P., & Azorín, J. F. M. (2004). Configuraciones organizativas: Congruencia entre el entono , la estrategia y la estructura. *Revista de economía y empresa*, 22(52), 197-214.

10. Cruz Herrera, H. J. (2010). El diseño organizacional de la División COPEXTEL Holguín. [Thesis, Centro de Estudios de Gestión Empresarial, Universidad de Holguín.]. <http://repositorio.uho.edu.cu/xmlui/handle/uho/237>
11. Cuba. Partido Comunista. (2021). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026. Documentos del 8vo Congreso del Partido. Habana, Cuba.
12. Cuba. Consejo de Estado. (2007). Decreto-Ley No.252: Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. Gaceta Oficial Extraordinaria, Nro. 27.
13. Cuba. Consejo de Ministros. (2007). Decreto No. 281: Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Gaceta Oficial Extraordinaria, Nro. 31.
14. de Ministros, C. E. del C. (1998). Decreto-Ley No. 187. Bases generales del perfeccionamiento empresarial. Ciudad de La Habana, Cuba.
15. Domínguez Guzmán, E. (2003). Propuesta de rediseño de la Estructura Organizativa de dirección en la Empresa Pesquera Holguín [PhD Thesis]. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Dirección ....
16. editor. (2015, julio 5). Decreto Ley 252 de 2007 de Consejo de Estado [Text]. Gaceta Oficial. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-252-de-2007-de-consejo-de-estado>
17. Estructuras organizativas. (2007). Editorial Vértice.
18. García, N. C. (1983). Jerarquización estructural: El organigrama. Alta dirección, 108, 35-42.
19. Hodge, A., & Anthony, W. (s. f.). A y Gales L.(2003). Teoría de la organización. Un enfoque estratégico. Prentice Hall. España.
20. Horrillo, M. Á. R., & Clavero, A. M. C. (2004). Nuevas TIC y estructura organizativa: De la burocracia vertical a la empresa red. Dirección y Organización, 30, Article 30. <https://www.revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/131>
21. Iglesias Reyes, J. de J. (2019). Procedimiento para la realización de la delegación de autoridad en el proceso de Organización Empresarial Caso HIDROCONS

[Thesis]. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Dirección. Universidad de Holguín.

22. José, G., Juan. (2017). Claves de la estructura organizativa. Ediciones Granica.
23. La planificación de la comunicación empresarial. (2008). Univ. Autònoma de Barcelona.
24. Likert, R. (1967). The human organization: Its management and values. McGraw-Hill.
25. Likert, R., & Bowers, D. G. (1969). Organizational theory and human resource accounting. *American Psychologist*, 24(6), 585-592. <https://doi.org/10.1037/h0028020>
26. Martínez, T. E. A. (2001). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. 11.
27. McGregor, D. M. (s. f.). La teoría x y la teoría y. 16.
28. Meza, G. de. (2011). Delegación de la autoridad en el liderazgo. Enfoque. *Revista Científica de Enfermería*, X(5), 24-29.
29. Mieres, A., & Lodos, O. (1999). La correlación entre el sistema organizativo y la estrategia. *Temáticas Gerenciales Cubanas*. MES, 31.
30. Mintzberg, H. (1982). A Note on that Dirty Word "Efficiency". *INFORMS Journal on Applied Analytics*, 12(5), 101-105. <https://doi.org/10.1287/inte.12.5.101>
31. Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Simon and Schuster.
32. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Ediciones Granica S.A.
33. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1982). Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. *Academy of Management Journal*, 25(3), 465-499. <https://doi.org/10.5465/256075>
34. Miranda, Z. (s. f.). E.(2003) Monografía sobre diseño organizacional. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
35. Pavón, H., Gómez, I. M., & Martín, A. (2011). Las estructuras organizativas de dirección y su diseño. Línea], disponible en: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2011> ....

36. (PDF) Chiavenato. Administracion de Recursos Humanos subrayado | Taiga NeLiel sama—Academia.edu. (s. f.). Recuperado 17 de octubre de 2021, de [https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato\\_Administracion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_subrayado](https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado)
37. P&eacute;, M., Gonz&aacute;, R., lez, Jos&eacute;, Cap&oacute;, R., P&eacute;, & rez. (2003). Una metodologia para el perfeccionamiento de las estructuras en las Instituciones de Educaci&oacute;n. Revista Cubana de Educaci&oacute;n Superior. <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&sw=w&issn=02574314&v=2.1&it=r&id=GALE%7CA146892227&sid=googleScholar&linkaccess=abs>
38. Perelló Barredo, J. L. (1999). Apuntes teóricos para un diagnóstico organizacional./Folletos gerenciales. Publicación periódica del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. La Habana, 3(2).
39. Que Es Administracion Las Organizaciones Del Futuro Larocca Fainstein y Otros PDF | PDF | Business | Science. (s. f.). Scribd. Recuperado 17 de octubre de 2021, de <https://es.scribd.com/document/482492942/Que-es-Administracion-Las-Organizaciones-del-Futuro-Larocca-Fainstein-y-Otros-pdf-pdf>
40. Ramírez Mora, E. V. (2010). Sistema de acciones para la preparación en las funciones de dirección de los cuadros de la estructura municipal de educación en Sierra de Cubitas. <http://rediuc.reduc.edu.cu:8080/jspui/handle/123456789/683>
41. Ramos Díaz, J., Macías Mesa, J. A., & García Rodríguez, C. M. (2008). Desarrollo y perspectivas de la gestión empresarial en cuba. El ejemplo de la Corporación CIMEX Industrial, Vol. XXIX.
42. Robbins, S. P. (2017). Organizational Behavior (17th ed. global edition).
43. Rodrigo Ricardo, J. (2000). Metodología para el diseño de la estructura organizativa. Un imperativo imprescindible en el perfeccionamiento empresarial./José Rodrigo Ricardo y Enrique Zayas Miranda./Ponencia presentada al VI encuentro provincial de gestión tecnológica. Holguín, 14.
44. Rodrigo Ricardo, J. E. (2001). Metodología para el diagnóstico y perfeccionamiento del diseño organizacional en la U.B. Industria del C.A.I Rafael Freyre Torres [Thesis, Centro de Estudios de Gestión Empresarial, Universidad de Holguín.]. <http://repositorio.uho.edu.cu/xmlui/handle/uho/265>

45. Ronda, J. G.-T., & Martín, L. Á. G. (1995). La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia. Cuadernos de estudios empresariales, 5, 123-144.
46. Sánchez, M. A. M., & Martín, L. Á. G. (2004). La coordinación en los acuerdos de cooperación empresarial: Un análisis empírico basado en el modelo de procesamiento de información. Cuadernos de economía y dirección de la empresa, 19, 55-80.
47. Steuart, J. (1767). An Inquiry Into the Principles of Political Economy.
48. Terry, G. R. (1977). Principios de administración. El Ateneo.  
[http://biblioteca.especializada.unjbg.edu.pe/opac\\_css/index.php?lvl=notice\\_display&id=8260](http://biblioteca.especializada.unjbg.edu.pe/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=8260)
49. Theilen, B. (2002). Innovación y estructura organizativa de la empresa. Harvard Deusto business review, 108, 68-77.
50. Villar Vargas, M., & Araya Castillo, L. A. (2020). Consistency between the leadership approach and styles of leadership: Key to transformation and change. Revista científica Pensamiento y Gestión, 46, 187-221.  
<https://doi.org/10.14482/pege.46.3801>
51. Weber, M., & Wiebel, S. K. (1992). Max Weber: Para una sociología de la prensa. Reis, 57, 251-259. <https://doi.org/10.2307/40183610>

## ANEXOS

### Anexo 1.1. Experiencias metodológicas para el diseño de estructuras organizativas

<b>Experiencias Metodológicas</b>	<b>Preparación</b>	<b>Diagnóstico (necesidades)</b>	<b>Propuestas</b>	<b>Implantación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Perfeccionamiento de la propuesta</b>	<b>Técnicas y procedimientos</b>
Rodrigo Ricardo, José E, (2001)	X, 1	X, 2				X, 3	X, 1, 2, 3
Cruz Herrera, Heriberto, (2010)	X, 1		X, 3	X, 4	X, 2		
Domínguez Guzmán, Elidio, (2003)	X, 1	X, 2		X, 4			X, 3
Amaro Quiñones, Ariannys, (2010)	X, 1	X, 2	X, 3	X, 4			X, 3
Coronado Villafranca, Henry, (2013)	X, 1	X, 2	X, 3	X, 4			
Albino Robles, Antonio, (2013)	X, 1		X, 3	X, 4	X, 5		
Iglesias Reyes, Joel de Jesús, (2019)	X, 1	X, 1	X, 2	X, 3	X, 4		X, 1, 2
Decreto No 281 (2007)	X, 1		X, 2	X, 3	X, 4		

					(seguimiento)		
<b>% de presencia de la etapa respecto al total.</b>	<b>100%</b>	<b>63 %</b>	<b>75 %</b>	<b>88 %</b>	<b>50 %</b>	<b>13 %</b>	<b>50 %</b>

**Leyenda:**

**X:** Presencia de la etapa en el procedimiento

**#:** Orden de la etapa en el procedimiento

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 2.1. Composición del procedimiento para la Gestión del Perfeccionamiento de la estructura organizativa en el Sistema de Dirección Empresarial Cubano

### **Fase I. Diagnóstico de la estructura organizativa en el sistema de dirección y gestión empresarial**

Actividad 1. Conformación, preparación del equipo y planificación de la aplicación del procedimiento en la organización

Actividad 2. Evaluación de los factores determinantes y condicionantes de la estructura organizativa en la empresa

Actividad 3. Evaluación de la diferenciación (división del trabajo) en la estructura organizativa de la empresa

Actividad 4. Evaluación del agrupamiento (departamentalización) del trabajo en la estructura organizativa de la empresa

Actividad 5. Evaluación de la situación de la delegación de autoridad en las unidades de la estructura organizativa

Actividad 6. Evaluación de los mecanismos o medios de coordinación en la estructura organizativa de la empresa



### **Fase II. Proyección de transformaciones (cambios, innovaciones) de la estructura organizativa de la empresa**

Actividad 7. Conformar el plan de actividades para el perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa



### **Fase III. Ejecución del plan de actividades para el perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa**

Actividad 8. Poner en práctica el plan de actividades para el perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa

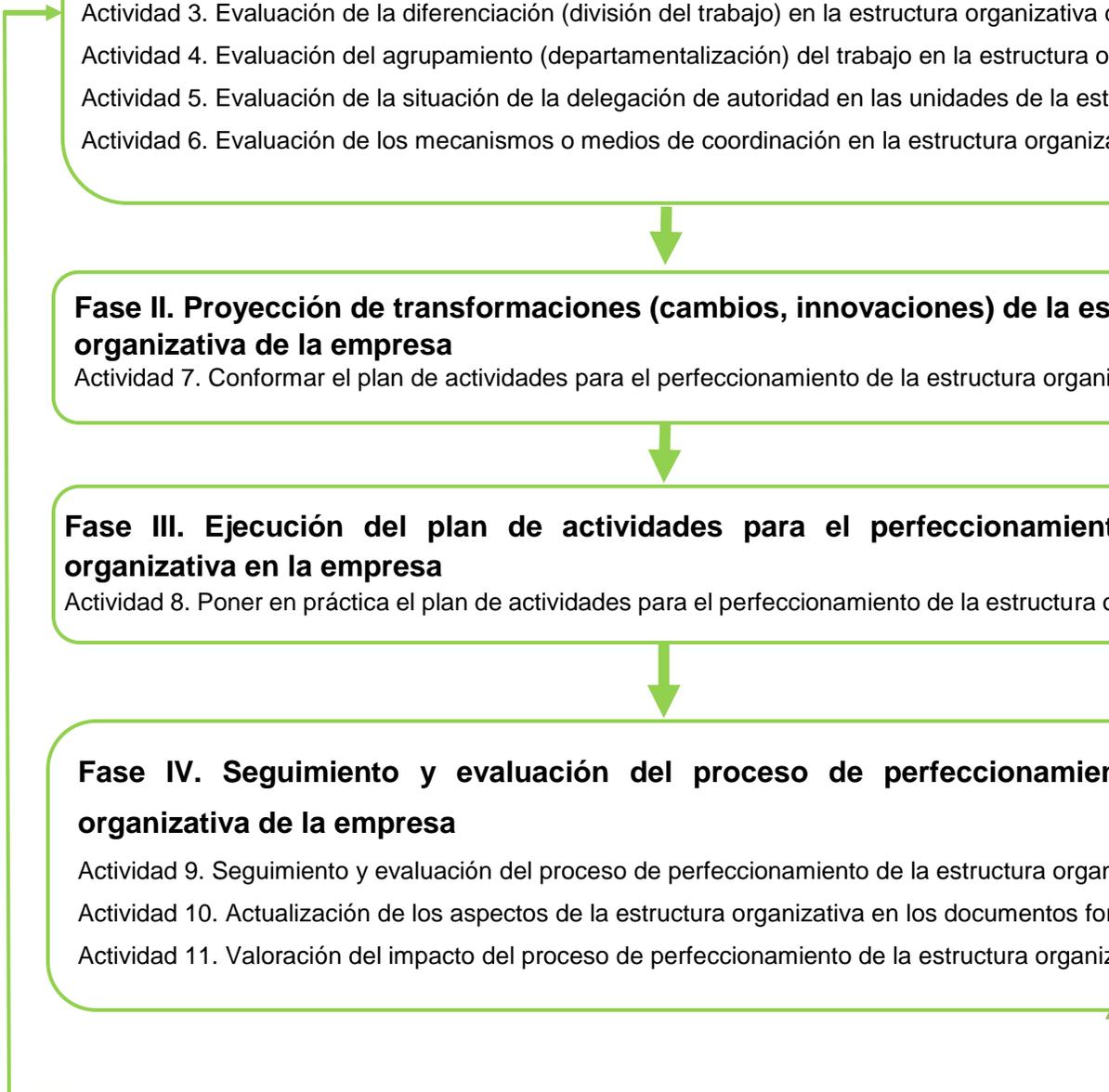


### **Fase IV. Seguimiento y evaluación del proceso de perfeccionamiento de la estructura organizativa de la empresa**

Actividad 9. Seguimiento y evaluación del proceso de perfeccionamiento de la estructura organizativa de la empresa

Actividad 10. Actualización de los aspectos de la estructura organizativa en los documentos formales de la empresa

Actividad 11. Valoración del impacto del proceso de perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa



## Anexo 2.2. Encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto

Estimado compañero(a):

Ha sido usted seleccionado como posible experto para ser consultado respecto al proceso de organización de la dirección que conformará un fundamento que servirá de base para la determinación de la delegación de autoridad en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, que conlleven a un desempeño superior en la empresa.

Se necesita antes de realizarle la consulta, como parte del método empírico de investigación “criterio de expertos” determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que se le hará. Por tal motivo, le pedimos que responda las preguntas siguientes de la forma más objetiva posible.

1. Marque con una cruz (x), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento que usted posee en relación con la problemática tratada en la investigación ( La realización de la estructura organizativa en el sistema de dirección empresarial). Considere que la escala que se le presenta es ascendente, es decir, el conocimiento sobre la problemática referida va creciendo de 0 hasta 10.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes de argumentación que se le presentan a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterio sobre la “ la realización de la estructura organizativa en el sistema de dirección empresarial”. Para ello marque con una cruz (x), según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo)

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.			
Su experiencia obtenida en la práctica			
Trabajo de autores nacionales			
Trabajo de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del problema en el territorio y el país			
Su intuición			

### Anexo 2.3. Programa para la preparación y actualización del equipo de trabajo

Tema General: La estructura organizativa en el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial	Centro: Empresa Campismo Popular Holguín	Etapas:Todas	Número de participantes: 6
Fecha: abril-2021	Coordina: Jefe de Grupo	Cantidad de horas: 96 (2 créditos)	
Fondo de tiempo asignado: 24 (frente alumnos)			

#### Objetivo general

Utilizar los conocimientos teóricos prácticos de diseño de estructuras organizativas, para contribuir a lograr la consolidación de las competencias necesarias en la organización con el uso del procedimiento.

#### Contenido

Métodos necesarios para lograr una estructura organizativa exitosa. Concepto de estructura organizativa, descentralización. Referencias legales y documentos específicos de los temas. Herramientas y sugerencia para lograr una estructura organizativa efectiva y sus métodos de medición. Dinámicas de grupo con los expertos y Método Delphi por rondas. Elementos e interrelaciones del procedimiento. Resultados de la aplicación del procedimiento en la organización. *La organización como componente del proceso administrativo.*

#### Sistema de conocimientos

Estudio de temas relacionados a la estructura organizativa, y el diseño organizacional. Aplicación del procedimiento para la consolidación de las competencias de procesos en la gestión empresarial

#### Medios de enseñanza

Pizarra, materiales impresos y en formato digital, bibliografía de consulta, herramientas informáticas, videos, multimedia y powerpoint.

**Anexo 2.4.** Compilación de medios de enseñanzas usados en la preparación del equipo de trabajo

Herramientas	Título	Autor	Breve descripción	Uso
Videos	Diseño organizacional: La empresa como sistema	Grupo P.E, Tristán y Pérez	Definiciones de la empresa como sistema. Enfoques	Especialidad en Gestión Empresarial
	El enfoque de procesos: Reto al desarrollo organizacional	Dr.C Antonio Acevedo Suarez	Enfoque de procesos y los sistemas que lo integran	Especialidad en Gestión Empresarial
	La Descentralización	Dr.C Daniel Alfonso Robaina	Introducción a la descentralización	Especialidad en Gestión Empresarial
	Dimensiones en la Dirección y Gestión de la Empresa	Dr.C Antonio Acevedo Suarez	Conferencia general sobre la dirección y la gestión	Especialidad en Gestión Empresarial
	Estrategia y Rentabilidad	Henry Mintzberg	Conferencia general sobre la dirección y la gestión	Especialidad en Gestión Empresarial
Multimedias	Decreto No. 281/2018	Grupo de Perfeccionamiento Empresarial	Compila lo relacionado con la 252 y la 281	Cursos, tesis, entrenamiento, trabajos
Power Point	Decreto No. 335/2017	Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE)	Compila lo relacionado con el decreto 335	Cursos, tesis, entrenamiento, trabajos
	Delegación efectiva	Profesor Ángel Cortes, UIPR	Pasos para la delegación de autoridad	Cursos, tesis, entrenamiento, trabajos

**Anexo 2.5.** Modelo de planificación para la aplicación del procedimiento

No.	Actividades	Fecha de Inicio	Fecha de Conclusión	Participantes	Responsables	Recursos Necesarios
1						
2						
3						
4						
n						

**Anexo 2.6.** Relación de expertos para el trabajo con el sistema de competencias de la empresa Campismo Popular Holguín

No.	Nombres y Apellidos	Título	Años en el cargo	Años experiencia en la actividad	Área de trabajo
1	Carlos Toledo Armas	Licenciado Derecho	1	10	Director General
2	Yandra María Marrero Cruz	Licenciada Economía	1	9	Directora Adjunta
3	Leonardo Peña Escalona	Licenciado Economía	1	5	Director Contable Financiero
4	Idalmis Abreu Driggs	Ingeniera Industrial	2	6	Directora Operaciones y Calidad
5	Yusmila Vaquero González	Ineniera Mecánica	1	7	Directora de Recursos Humanos

**Anexo 2.7.** Tabla para la determinación del coeficiente de competencia de los posibles expertos y su selección

<b>No. de Experto</b>	<b>Kc</b>	<b>Ka</b>	<b>Kcomp.</b>	<b>Decisión</b>	<b>Experto Seleccionado</b>
1	0,8	0,9	0,9	Alto	Sí
2	0,8	1,0	0,8	Alto	Sí
3	0,8	1,0	0,9	Alto	Sí
4	0,8	1,0	0,9	Alto	Sí
5	0,8	1,0	0,7	Medio	Sí
<b>Cantidad de expertos seleccionados</b>					5

**Anexo 2.8.** Secuencia de actividades para el programa de formación para los miembros del equipo de trabajo conformado

Aplicación del Procedimiento		Período:	Meses: 5 proyectados	
Empresa:	Campismo Popular Holguín	Junio 2021- Octubre 2021		
Fecha: Junio 2021	Total de actividades: 15			
Cantidad de integrantes del grupo: 6				
Semanas	Descripción de la actividad	Clasificación	Herramientas y medios de enseñanzas	Meses
1	Actividad 1. Conformación, preparación del equipo y planificación de la aplicación del procedimiento en la organización.	Conferencia, Autoestudio	Trabajo en grupo	Junio
2	Estudio de materiales sobre estructura organizativa	Conferencia, Autoestudio	Trabajo en grupo, videos, multimedia	Junio
3	Estudio de materiales sobre división del trabajo, agrupamiento, delegación de autoridad y coordinación	Conferencia, Autoestudio	Trabajo en grupo, videos, multimedia	Junio
4	Reunión de inicio de la aplicación.	Consejo de Dirección	Trabajo en grupo	Junio
5	Estudio de materiales sobre el procedimiento.	Autoestudio	Procedimiento	Junio
6	Actividad 2. Evaluación de los factores determinantes y condicionantes de la estructura organizativa en la empresa	Trabajo en la empresa	Análisis documental, trabajo de grupo	Junio

7	Actividad 3. Evaluación de la diferenciación (división del trabajo) en la estructura organizativa de la empresa	Trabajo en la empresa	Análisis documental, trabajo de grupo	Julio
8	Actividad 4. Evaluación del agrupamiento (departamentalización) del trabajo en la estructura organizativa de la empresa	Trabajo en la empresa	Análisis de documentos, entrevistas, trabajo de grupo.	Julio
9	Actividad 5. Evaluación de la situación de la delegación de autoridad en las unidades de la estructura organizativa de la empresa	Reunión del grupo de trabajo	Sesiones del grupo de trabajo, entrevista a los principales directivos	Julio
10	Actividad 6. Evaluación de los mecanismos o medios de coordinación en la estructura organizativa de la empresa	Reunión del grupo de trabajo	Sesiones del grupo de trabajo, entrevista a los principales directivos	Agosto
11	Actividad 7. Conformar el plan de actividades para el perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa	Reunión del grupo de trabajo	Análisis de documentos, trabajo en grupo, entrevistas y debate	Septiembre

12	Actividad 8. Poner en práctica el plan de actividades para el perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa	Reunión del grupo de trabajo	Sesiones del grupo de trabajo, Cortes parciales, entrevista a los principales directivos	Octubre
13	Actividad 9. Seguimiento y evaluación del proceso de perfeccionamiento de la estructura organizativa de la empresa	Consejo de Dirección, comisión de cuadro	Análisis de documentos, Debates, Microsoft Excel, trabajo en grupo	Octubre
14	Actividad 10. Actualización de los aspectos de la estructura organizativa en los documentos formales de la empresa	Reunión del grupo de trabajo	Consejo de Dirección, entrevistas Microsoft Word, Trabajo en grupo	Octubre
15	Actividad 11. Valoración del impacto del proceso de perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa	Consejo de Dirección,	Conferencias, reuniones, debates,	Octubre

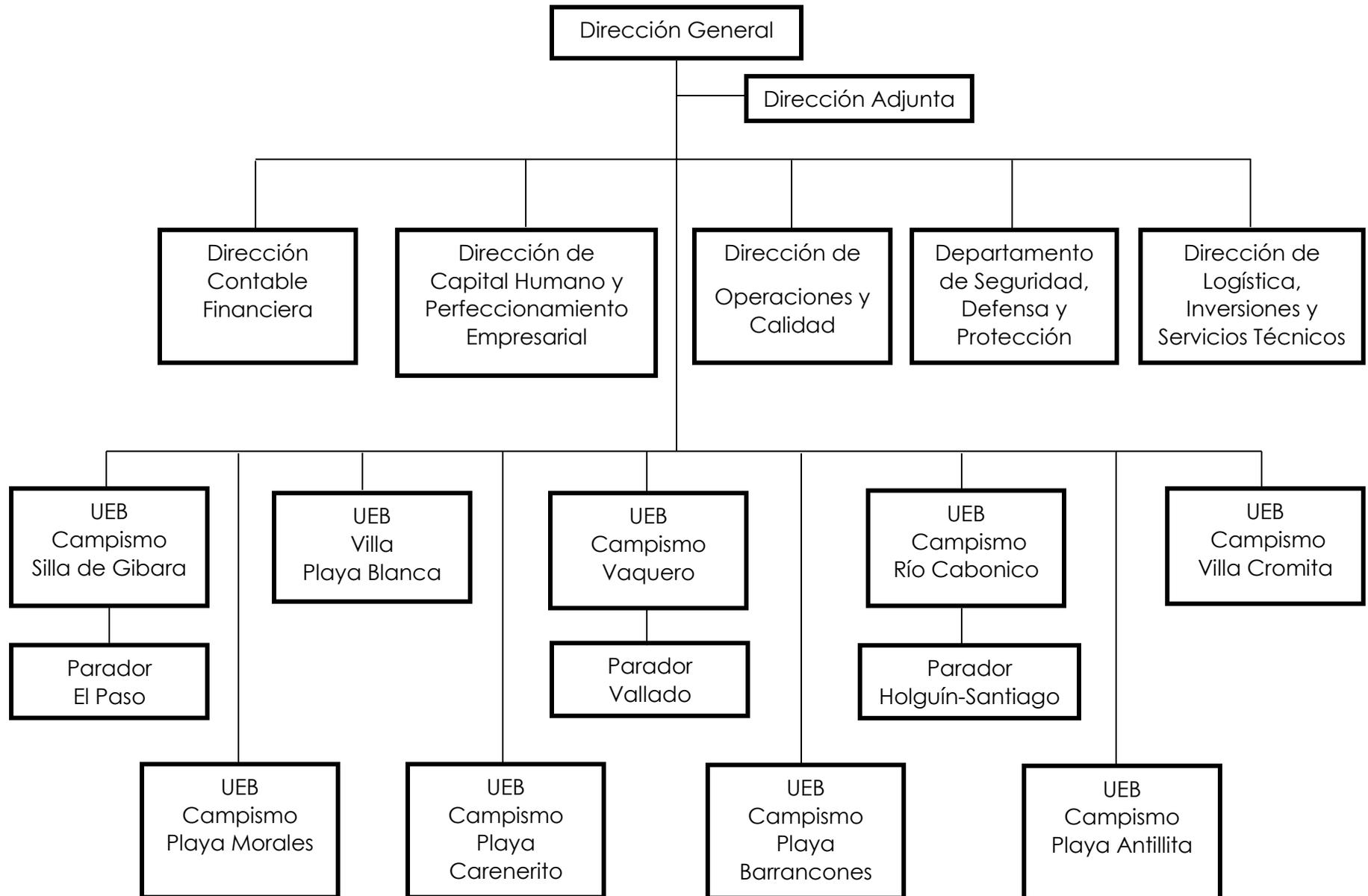
**Anexo 2.9.** Planificación para la aplicación del procedimiento en la Empresa Campismo Popular Holguín

No.	Actividades	Fecha de Inicio	Fecha de Conclusión	Participantes	Responsables	Recursos Necesarios
Fase I del procedimiento						
1	Actividad 1. Conformación, preparación del equipo y planificación de la aplicación del procedimiento en la organización. (creación del equipo)	01/06/2021	05/06/2021	Comité de Competencia	Director General, Director Capital Humano	Tiempo: 8h Local, medios de enseñanza
2	Actividad 2. Evaluación de los factores determinantes y condicionantes de la estructura organizativa en la empresa	06/06/2021	15/06/2021	Equipo de Trabajo Constituido	Director General, Director Capital Humano	Tiempo: 10h Local, medios de enseñanza
3	Actividad 3. Evaluación de la diferenciación (división del trabajo) en la estructura organizativa de la empresa	16/06/2021	30/06/2021	Equipo de Trabajo Constituido	Director General, Director Capital Humano	Tiempo: 4h Local, medios de enseñanza
4	Actividad 4. Evaluación del agrupamiento (departamentalización) del trabajo en la estructura	01/07/2021	13/07/2021	Equipo de Trabajo Constituido	Director General, Director Capital Humano	Tiempo: 4h Local, medios de enseñanza

	organizativa de la empresa					
5	Actividad 5. Evaluación de la situación de la delegación de autoridad en las unidades de la estructura organizativa de la empresa	14/07/2021	30/07/2021	Equipo de Trabajo Constituido	Director General, Director Capital Humano	Tiempo: 7h Local, medios de enseñanza
6	Actividad 6. Evaluación de los mecanismos o medios de coordinación en la estructura organizativa de la empresa	01/08/2021	15/08/2021	Equipo de Trabajo Constituido	Director General, Director Capital Humano	Tiempo: 5h Local, medios de enseñanza
Fase II del procedimiento						
7	Actividad 7. Conformar el plan de actividades para el perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa	16/08/2021	31/08/2021	Equipo de Trabajo Constituido	Director General, Director Capital Humano	Tiempo: 5h Local, medios de enseñanza
Fase III del procedimiento						
8	Actividad 8. Poner en práctica el plan de actividades para el perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa	01/10/2021	15/10/2021	Equipo de Trabajo Constituido	Director General, Director Capital Humano	Tiempo: 5h Local, medios de enseñanza
Fase IV del procedimiento						

9	Actividad 9. Seguimiento y evaluación del proceso de perfeccionamiento de la estructura organizativa de la empresa	15/10/2021	18/10/2021	Equipo de Trabajo Constituido	Director General, Director Capital Humano	Tiempo: 5h Local, medios de enseñanza
10	Actividad 10. Actualización de los aspectos de la estructura organizativa en los documentos formales de la empresa	19/10/2021	25/10/2021	Equipo de Trabajo Constituido	Director General, Director Capital Humano	Tiempo: 30 min Local,
12	Actividad 11. Valoración del impacto del proceso de perfeccionamiento de la estructura organizativa en la empresa	25/10/2021	30/10/2021	Equipo de Trabajo Constituido	Director General, Director Capital Humano	Tiempo: 9h Local, medios de enseñanza

Anexo 2.10. Organigrama de la estructura organizativa de la Empresa Campismo Popular Holguín



**Anexo 2.11.** Cuadro resumen de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que ofrece el entorno a la empresa Campismo Popular Holguín

Amenazas	Oportunidades
Alta Incidencia de la población en las indisciplinas sociales	Implementación del Plan de Desarrollo Integral
Presencia de cadenas del turismo con servicios gastronómicos y de alto confort	Presencia del Centro Universitario Municipal
Insuficiente participación popular en el control y enfrentamiento de las indisciplinas sociales	Implementación de las normas de la autonomía municipal
Desarrollo del Polo Turístico del Ramón de Antilla	Demanda de empresas y organismos de la prestación de los servicios
Recrudescimiento del bloqueo económico, financiero y comercial	Demanda Creciente de la Población
Poca cultura de construcción de reservorios de agua en la población	Aumento del poder adquisitivo de la población
Mal estado de las redes de distribución de agua del municipio	Variedad de cursos en las escuelas de formación profesional
Desarrollo industrial y tecnológico en torno a nuestras instalaciones con mayor nivel salarial	No existe otra entidad con las mismas características a la nuestra que pueda servir de competidor
Vulnerabilidad a los fenómenos atmosféricos	El entorno de nuestras instalaciones proporciona el desarrollo de actividades vinculadas a la recreación
Situación actual del país con relación al ahorro de combustible	Existencia de los medios de difusión masivas para la promoción
Los estándares de calidad por debajo de la media de las diferentes cadenas del MINTUR	Existencia de entidades, organismos y organizaciones dispuestos a cooperar con nuestro sistema
Situación epidemiológica del país a partir de los efectos negativos de la pandemia de COVID-19	El entorno de nuestra instalación proporciona el desarrollo de turismo sano
Debilidades	Fortalezas
Deficiente comunicación telefónica desde la Empresa Hacia la Instalación y de esta hacia el exterior	Evolución ascendente de la infraestructura de alojamiento
Superación profesional insuficiente	Están clasificada la instalación según sus estándares de calidad
Bajos salarios en nuestro sistema	Se cuenta con una imagen e identidad reconocida en la población
Alto índice de fluctuación de los Recursos Humanos, específicamente los de servicio	Cuenta con un entorno Natural casi único

Condiciones de trabajo limitadas en las instalaciones para la prestación de los servicios	Se garantiza la transportación de los clientes a las instalaciones
Deficiente gestión de comercialización	Sentido de pertenencia de un grupo significativo de trabajadores
No existencia de enlace informático de las instalaciones con el área comercial	Acumulación de experiencias empíricas y profesionales del trabajo
Más del 20% de las cabañas presentan problemas con su estado físico por mantenimiento	Capacidades generadoras de fuentes de ingresos
Deficiente sistema de climatización en las habitaciones	Centro de Elaboración de Alimentos
Pobres áreas recreativas	El GECP cuenta con una experiencia de 28 años de existencia
No se cuenta con señal de televisión	Evolución ascendente de la infraestructura
Carencia de medios de transporte y envejecimiento del parque existente	Todas las provincias del país cuentan con una Empresa e Instalaciones de Campismo
Fuerza de trabajo con tendencia al envejecimiento	Estándar mínimo de calidad equitativo
Débil cantera para la selección y preparación de la reserva de cuadros	La comercialización está diseñada para llegar a todos los sectores de la población
Carencia de una estrategia de desarrollo de las capacidades y habilidades	Existe un sistema de retroalimentación entre cliente y empresa a través de encuestas, entrevistas y libro del cliente
Deficiente implementación de la estrategia de comunicación	Más del 75% de las instalaciones cuentan con servicio de restauración
Regular estado de la infraestructura	La recreación trabaja a nivel de empresa e instalaciones con proyectos recreativos
No cuenta con fuerza constructora que abarca todas las obras de inversiones y mantenimiento de la entidad	El número de espacios y opciones recreativas sobrepasan la media de las demandas de los clientes

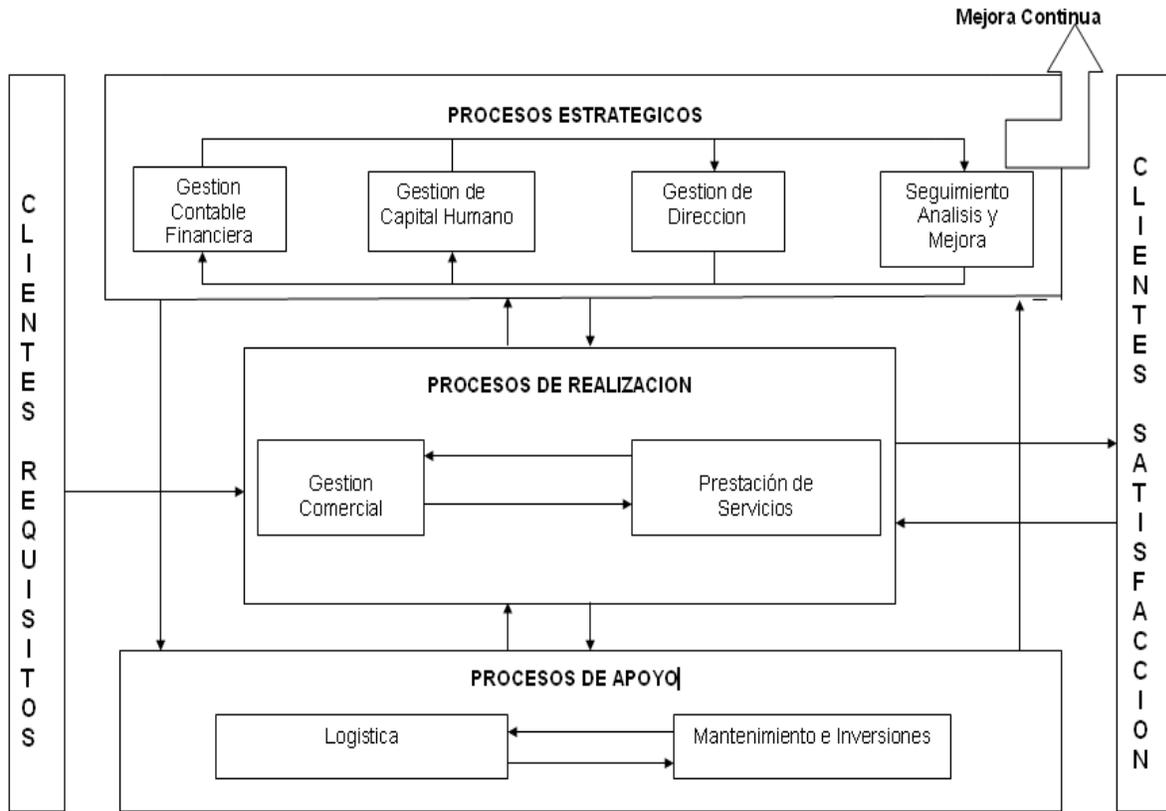
**Anexo 2.12.** Matriz de análisis de los factores internos– externos (DAFO)

	Factores Externos	
Factores Internos	<i>Oportunidades (O)</i>	<i>Amenazas (A)</i>
<i>Fortalezas (F)</i>	<p><i>FO</i></p> <p>Estrategias Ofensivas</p> <p><b>1</b></p>	<p><i>FA</i></p> <p>Estrategias Defensivas</p> <p><b>3</b></p>
<i>Debilidades (D)</i>	<p><i>DO</i></p> <p><b>Estrategias Adaptativas</b></p> <p><b>2</b></p>	<p><i>DA</i></p> <p>Estrategias de Supervivencia</p> <p><b>4</b></p>

**Anexo 2.13.** Esquema de factores determinantes y condicionantes que influyen en la estructura organizativa de la empresa Campismo Popular Holguín



Anexo 2.14. Mapa de Procesos vigente de la Empresa Campismo Populra Holguín

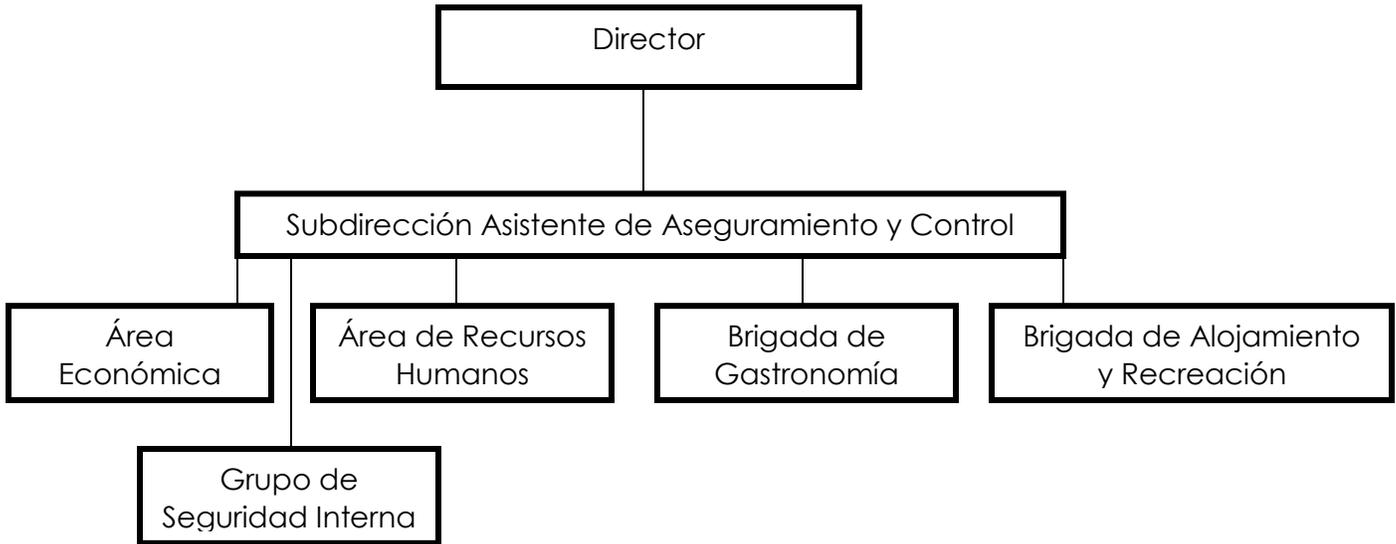


**Anexo 2.15.** Descripción del papel que desempeña cada proceso en la organización

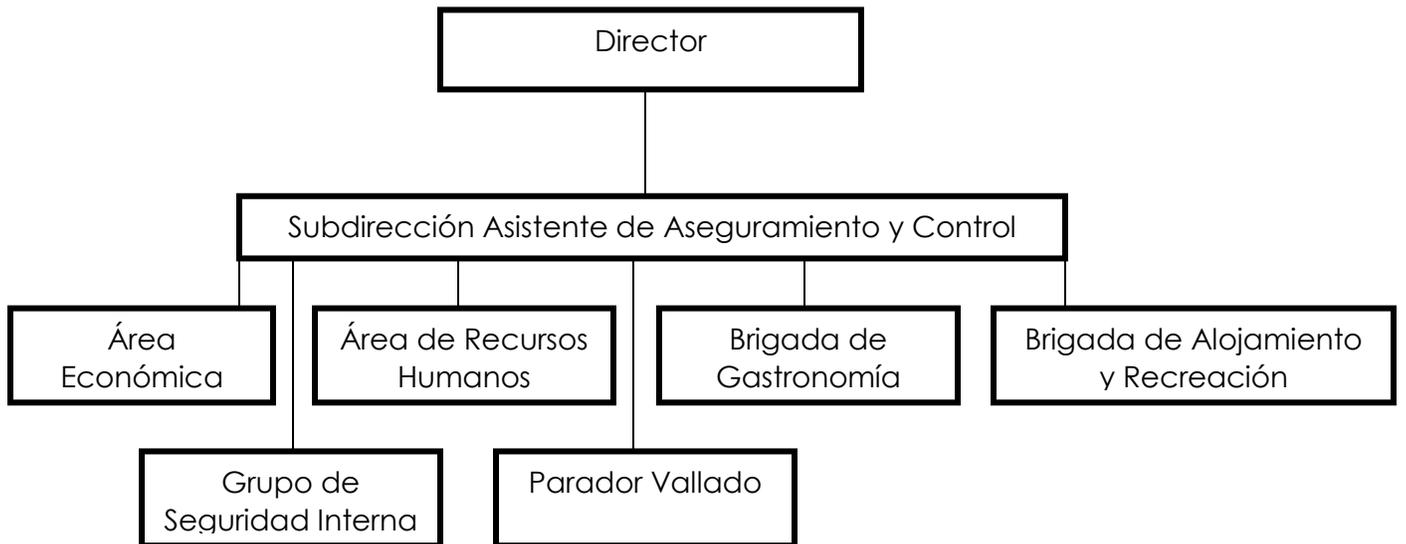
<b>Procesos Estratégicos</b>	
Gestión de Dirección	Establecer las estrategias y desarrollar las actividades de dirección y control de todos los procesos de la organización, para lograr el cumplimiento efectivo de la misión, las políticas y de los objetivos aprobados
Seguimiento, análisis y mejora	Desarrollar las actividades de control del sistema de gestión de la organización como son auditorías internas, controles de calidad, seguimientos, medición de la satisfacción de los clientes internos y externos y el análisis de los datos a fin de asegurar y elevar de forma continua la eficacia del sistema
Gestión del Capital Humano	Cumplimentar las actividades que garantizan la disposición de los Recursos Humanos que requiere la organización para cumplimentar su misión, maximizando sus competencias para alcanzar los objetivos generales y de calidad acordados
Gestión Contable-Financiera	Gestionar los recursos financieros que demanda los procesos de servicio de la organización, así como contabilizar los hechos económicos y elaborar los estados financieros que constituyen información esencial para la toma de decisiones
<b>Procesos de Realización</b>	
Gestión Comercial	Ejecutar las acciones de promoción y comercialización del producto turístico que oferta la organización
Prestación de Servicio	Ejecutar los servicios de alojamiento, animación, recreación turística y gastronomía que se prestan en las instalaciones de campismo
<b>Procesos de Apoyo</b>	
Logística	Realizar las compras de productos y servicios que se necesitan para cumplir con eficacia los servicios que se prestan en la organización
Mantenimiento e Inversiones	Ejecutar las acciones de mantenimiento y reparación a la infraestructura con medios propios o mediante contratos con entidades proveedoras de estos servicios asegurando su optima disponibilidad para la prestación de los servicios

**Anexo 2.16.** Organigrama de la estructura organizativa de las UEBs

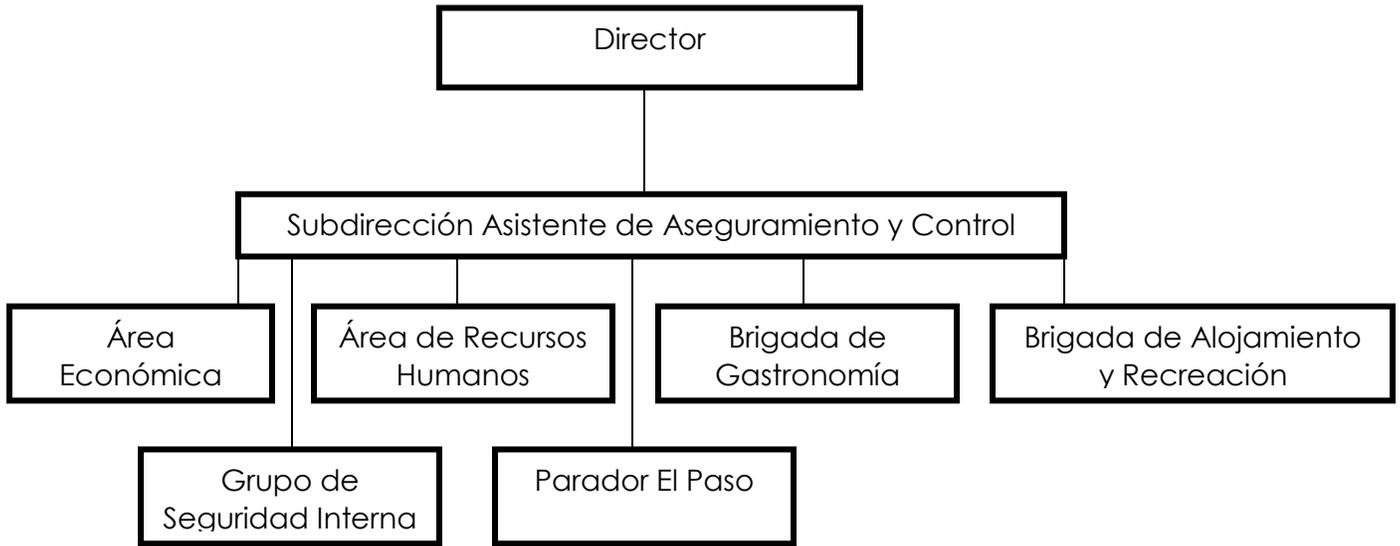
**Organigrama de las estructuras organizativas de las UEBs Campismo Playa Carenerito, Campismo Playa Antillita, Campismo Playa Barracones y Campismo Villa Cromita**



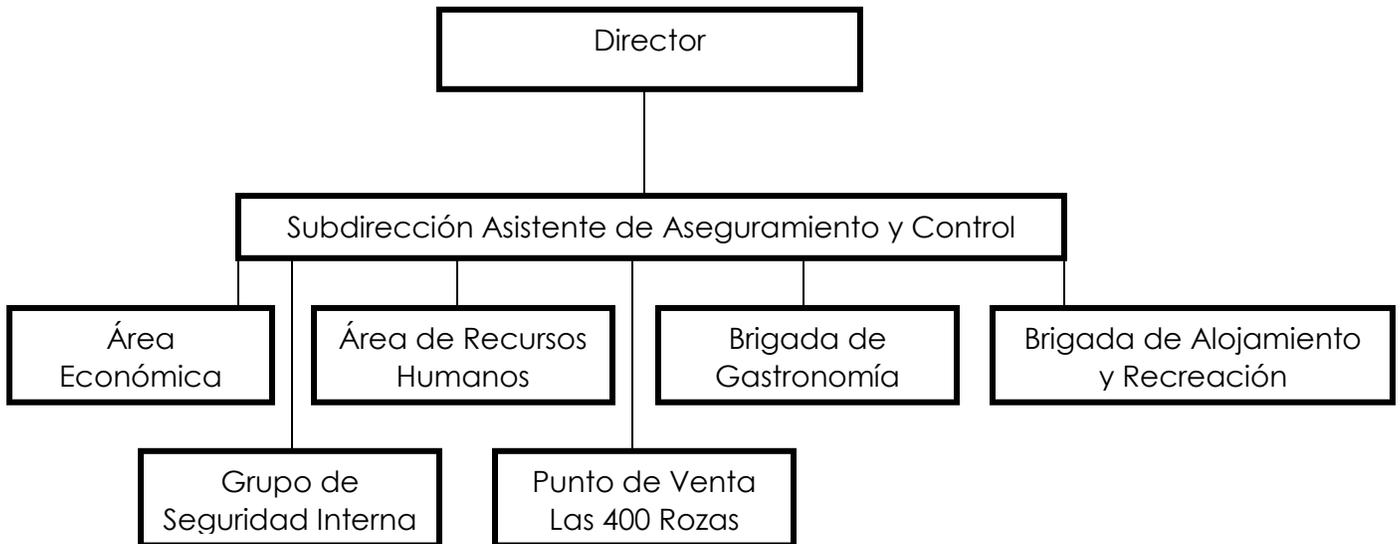
**Organigrama de la estructura organizativa de la UEB Campismo Silla de Gibara**



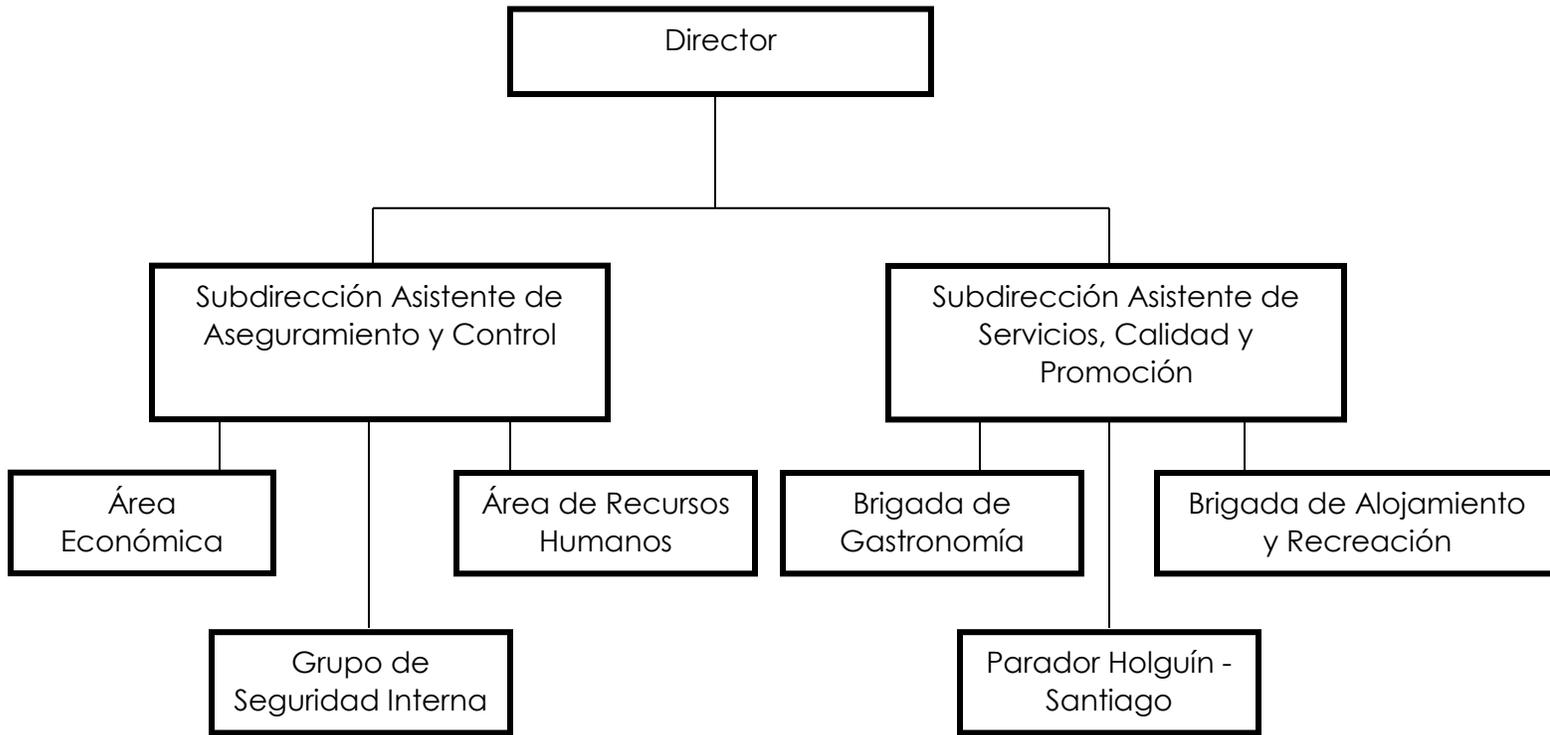
### Organigrama de la estructura organizativa de la UEB Campismo El Vaquero



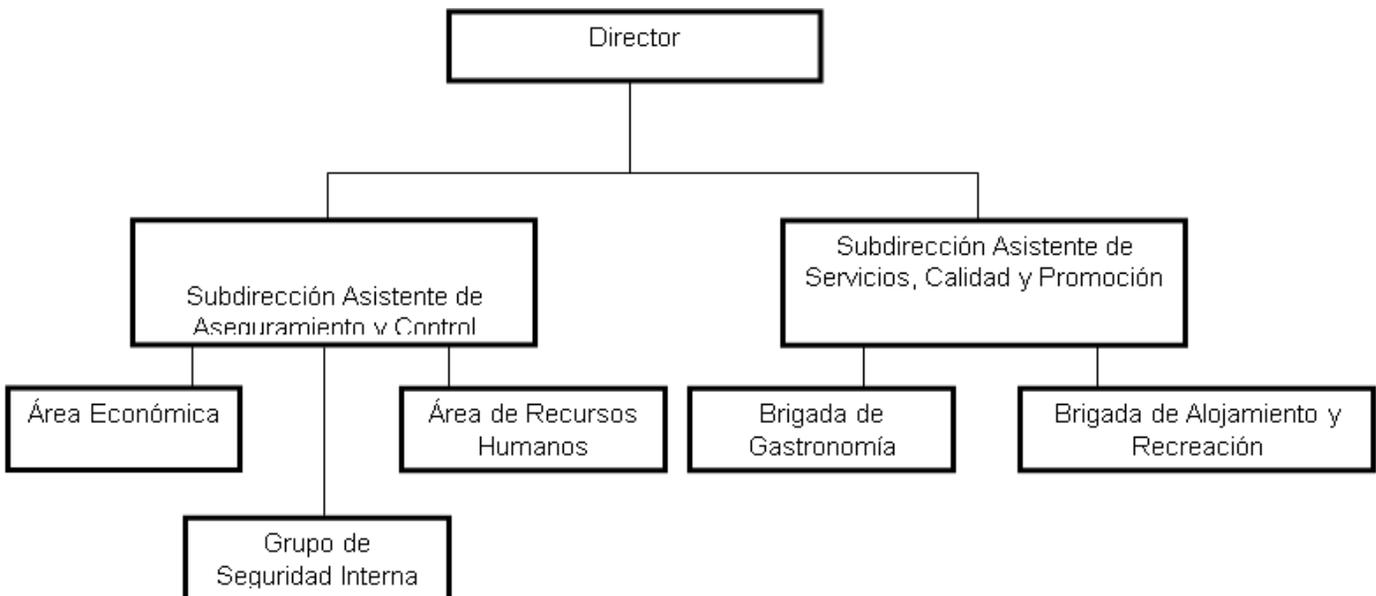
### Organigrama de la estructura organizativa de la UEB Campismo Playa Morales



### Organigrama de la estructura organizativa de la UEB Campismo Río Cabonico



### Organigrama de la estructura organizativa de la UEB Villa Playa Blanca



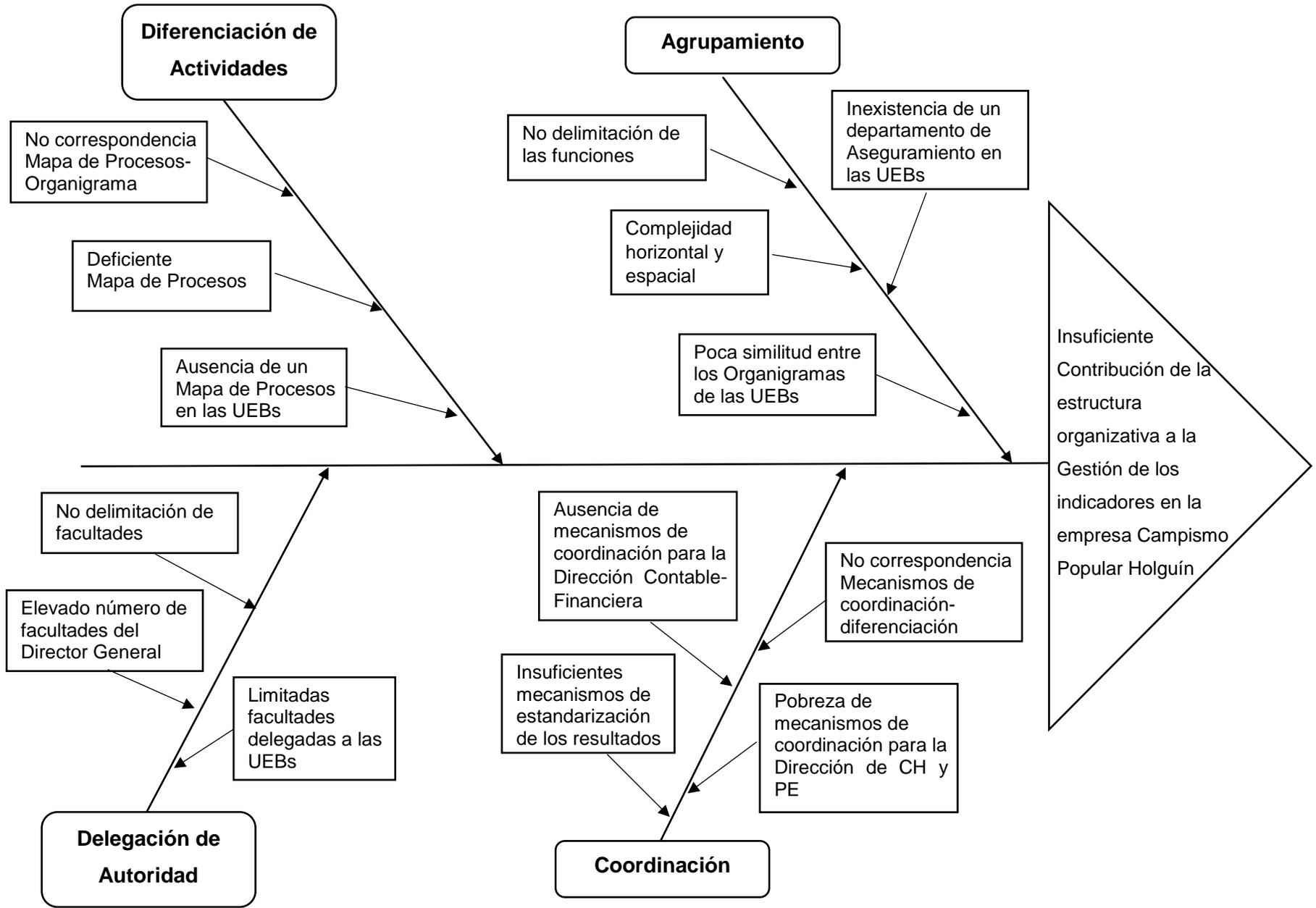
**Anexo 2.17.** Autoridades conferidas a los distintos niveles

<b>No.</b>	<b>Cargo de dirección</b>	<b>Existencia de Autoridad</b>	<b>Cantidad de facultades</b>	<b>% del Total</b>
1	Director General	Sí	92	29.77
2	Director Adjunto	Sí	11	3.56
3	Especialista B en Cuadro	Sí	4	1.29
4	Directores de UEBs	Sí	23	7.44
5	Subdirector Asistente de Aseguramiento y Control de UEBs	Sí	11	3.56
6	Subdirector Asistente de Servicios Calidad y Promoción de UEBs	Sí	8	2.59
7	Director Contable Financiero	Sí	49	15.86
8	Director de Logística, Inversiones y Servicios Técnicos	No	0	0.00
9	Jefe de Departamento de Defensa, Seguridad y Protección	Sí	3	0.97
10	Director de Operaciones y Calidad	Sí	59	19.09
11	Director de Capital Humano y Perfeccionamiento Empresarial	Sí	49	15.86
		<b>TOTAL</b>	<b>309</b>	<b>100</b>

**Anexo 2.18.** Mecanismos de coordinación por áreas organizativas

Áreas organizativas	Mecanismos de coordinación	Período de funcionamiento
Empresa	Consejo de Dirección Consejo Operativo (Consejillos) Comité de Coordinación Comisión de Cuadros Comité de Expertos	Mensual Semanal Semanal Mensual Mensual
Contable Financiera	-	-
Operaciones y Calidad	Comité Comercial Comité de Calidad	Mensual Mensual
Logística, Inversiones y Servicios Técnicos	Comité de Contratación y Pago Comité de Prevención y Control Comité Energético Comisión de Ajustes y Mermas	Mensual Mensual Semanal Trimestral
Capital Humano y Perfeccionamiento Empresarial	Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo	Trimestral
UEB	Consejo de Dirección Consejo Operativo (Consejillos) Comité de Expertos Comité de Prevención y Control Comité Comercial Comité de Calidad Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo	Mensual Semanal Mensual Mensual Mensual Semanal Mensual

Anexo 2.19. Diagrama Causa-Efecto



**Anexo 2.20.** Plan de actividades propuesto para el perfeccionamiento de la estructura organizativa de la empresa

Campismo Popular Holguín

No.	Elemento o parte de la estructura	Actividades/Acciones	Fecha		Responsable en la organización	Participantes	Recursos	Cumplimiento
			Fecha de Inicio	Fecha de Conclusión				
1	Diferenciación de Actividades	Lograr una fundamentación y correspondencia superior entre estructura organizativa y el Mapa de Procesos de la empresa Campismo Popular Holguín	1/11/2021	15/11/2021	Director de Operaciones y Calidad	Director General Directores de ARC	Tiempo, Materiales de oficina, TIC	
2	Diferenciación de Actividades	Delimitar correctamente las funciones de la Dirección de Logística, Inversiones y Servicios Técnicos	1/11/2021	20/11/2021	Director de Capital Humano Y PE	Director de Logística, Inversiones y Servicios Técnicos	Tiempo, Materiales de oficina, TIC	
3	Diferenciación de Actividades	Diseñar el Mapa de Procesos de las UEBs	1/11/2021	15/11/2021	Director de Operaciones y Calidad	Directores de UEBs	Tiempo, Materiales de oficina, TIC	
4	Agrupamiento	Rediseñar el organigrama de la estructura organizativa de la empresa Campismo Popular Holguín para que se adapte a la diferenciación adoptada	1/11/2021	15/11/2021	Director de Capital Humano Y PE	Director General Directores de ARC	Tiempo, Materiales de oficina, TIC	

5	Agrupamiento	Rediseñar el organigrama de la estructura organizativa de las UEBs para que exista similitud entre las mismas	1/11/2021	15/11/2021	Director de Capital Humano Y PE	Directores de UEBs	Tiempo, Materiales de oficina, TIC	
6	Agrupamiento	Creación de un Área o Brigada de Aseguramiento que cumpla con las funciones de Logística y Mantenimiento en las UEBs	1/11/2021	30/11/2021	Director de Capital Humano Y PE	Directores de UEBs	Tiempo, Materiales de oficina, TIC	
7	Delegación de Autoridad	Definir y delimitar en la Empresa Campismo Popular Holguín las facultades de la dirección de Logística, Inversiones y Servicios Técnicos	1/11/2021	20/11/2021	Director de Capital Humano Y PE	Director de Logística, Inversiones y Servicios Técnicos	Tiempo, Materiales de oficina, TIC	
8	Delegación de Autoridad	Delegar facultades a los directores de las UEBs en correspondencias con las funciones asignadas	1/11/2021	30/11/2021	Director General	Directores de UEBs Jurídica Especialista en Cuadro	Tiempo, Materiales de oficina, TIC	
9	Coordinación	Crear un Consejo Económico-Financiero, Comité de Inventarios, Comité Financiero, como mecanismos de coordinación para la	1/11/2021	20/11/2021	Director General	Director Contable-Financiero	Tiempo, Materiales de oficina, TIC	

		Dirección Contable-Financiera						
10	Coordinación	Crear un Consejo de Capital Humano como mecanismo de coordinación para la Dirección de Capital Humano y Perfeccionamiento Empresarial	1/11/2021	20/11/2021	Director General	Director de Capital Humano Y PE	Tiempo, Materiales de oficina, TIC	
11	Coordinación	Perfeccionar los indicadores para mejorar la estandarización de los resultados, principal mecanismo de coordinación	1/11/2021	30/11/2021	Director Contable-Financiero	Director General Directores de ARC Directores de UEBs	Tiempo, Materiales de oficina, TIC	
12	Coordinación	Perfeccionar la derivación de los indicadores o criterios de medida de la empresa en cada una de las UEB	1/11/2021	30/11/2021	Director de Capital Humano Y PE	Director General Directores de UEBs	Tiempo, Materiales de oficina, TIC	