

Trabajo de Diploma

*Título: Estudio de Estructura Organizativa de
Dirección en la Empresa Productora de
Níquel Comandante René Ramos Latour*

Autor: Jorge Ricardo González

Tutor: MsC. José Enrique Rodrigo Ricardo

Holguín, 2011

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo aplicar un Procedimiento para estructura organizativa de dirección en el marco del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en la Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour, para realizar un diagnóstico de la estructura organizativa de dirección y trazar estrategias que permitan un desempeño eficiente de la organización, desde el punto de vista de la estructura organizativa.

Aplicando técnicas y herramientas de investigación y con el intercambio de los directivos, especialistas y trabajadores, se propusieron dos variantes de estructuras organizativas logrando perfeccionarla y que cumpliera con los requerimientos de la entidad y respondiera a las exigencias del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

Se logran resultados favorables con la nueva propuesta, pues esta se analiza luego del diagnóstico realizado a la entidad, en el tema estructura organizativa y se concluye con la propuesta de mostrar esta investigación al consejo de dirección de la empresa, para su valoración y posterior implementación logrando la satisfacción de los objetivos propuestos.

Abstract

The present investigation was carried out in the nickel producer company Cmdte "René Ramos Latour. There were applied, in the mark of the System of Direction and Managerial Administration, a procedure for management of organizational structures. Its fundamental objective was to carry out a diagnosis of the organizational structure of the management and to trace strategies that allow an efficient acting of the organization from the point of view of the organizational structure.

Applying technical and investigation tools and with the cooperation of the directives, specialists and workers, two variants of organizational structures were proposed. They both were improved and it was possible to fulfil them according to the requirements of the entity and that they could respond to the demands of the Direction System and Managerial Administration.

Favourable results are achieved with the new proposal, because it is analyzed after the diagnosis to the entity in the topic of organizational structures and it finishes with the proposal to show this investigation to the Management Board of the company for its valuation and implementation achieving the satisfaction of the proposed

INDICE

	Introducción	1
1	Marco teórico-práctico referencial	5
1.1	Conceptos básicos relacionados con el objeto de investigación	5
1.2	Organización como empresa	8
1.2.1	Tipos de organización	10
1.3	Fundamentos teóricos metodológicos sobre la estructura organizativa	12
1.4	Antecedentes del problema y sus principales efectos en el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial	25
1.5	Conclusiones parciales	29
2	Reseña de la aplicación del procedimiento	30
2.1	Caracterización y condición de la organización características de la entidad	30
2.3	Aplicación del procedimiento	30
2.3.1	Fase I: Inicio	33
2.3.2	Fase II: Diagnóstico de la actual estructura organizativa de la empresa	34
2.3.3	Fase III: Propuesta de nueva estructura	41
2.3.4	Fase IV: Implementación de la nueva estructura organizativa	49
2.4	Conclusiones parciales	51
	Conclusiones generales	52
	Recomendaciones	53
	Bibliografía	54
	Anexos	

INTRODUCCIÓN

En los momentos actuales que vive la humanidad, en medio de una crisis económica mundial, energética y medioambiental, nuestro país proyecta numerosas estrategias encaminadas a la búsqueda de eficiencias en el sistema de dirección y gestión organizacional, reordenando el sistema empresarial cubano. Dentro de estos cambios juega un papel de vital importancia y actualidad extrema el Perfeccionamiento Empresarial.

En las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, establecidas por el Grupo Ejecutivo (1998), se enfatiza en uno de sus principios generales: El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa, que posibilita lograr, de forma sistemática, un alto grado de desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos, en el Decreto Ley 252 del 2007 y en el Decreto 281 del mismo año, de los Consejos de Estados y de Ministros respectivamente, se establece la continuidad y los nuevos requerimientos del Perfeccionamiento Empresarial para las empresas cubanas, que conforman, en los momentos actuales, lo que se ha dado en denominar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE).

El Ministerio de la Industria Básica (MINBAS) no queda exento de cumplir con la política del Estado y del Gobierno sobre el Perfeccionamiento Empresarial, estableciendo las regulaciones que rigen esta nueva etapa de desarrollo que constituye un significativo cambio para sus organizaciones, su gestión integral y la eficiencia y eficacia que del mismo se derivan, donde se enfatiza en consolidar el SDGE, situación en la que se encuentra dentro de este sector la Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour (RRL). En el año 1967, cuando mediante Resolución 67-51 emitida por el Ministerio de Minería y Metalurgia, con fecha 29 de Diciembre de ese propio año, se autoriza el traspaso de Unidad de Producción, para una estructura jerárquica superior como la de Empresa Estatal Socialista.

En el balance del cumplimiento de los objetivos de esta empresa en el 2010, se señala entre los problemas que afectan el desempeño y los resultados:

- Incumplimiento del plan de producción
- Un exceso en la cantidad de trabajadores en plantilla que no permite una correcta utilización de los recursos humanos
- Deterioro de indicadores de eficiencia tales como terminar el año con pérdidas acumuladas en ambas monedas y un nivel de gastos por concepto de salarios no acorde al nivel de producción e ingresos, la productividad del trabajo sobre el valor agregado y la correlación salario medio/ productividad
- Una insuficiente comunicación entre las estructuras de la empresa

La **problemática** descrita sirvió de base para la realización de diferentes dinámicas de trabajo, con directivos y especialistas de la entidad para la identificación de las causas que estaban originando la misma, lo que unido a la revisión teórica en la bibliografía especializada sirvieron de apoyo para formular el **problema científico** siguiente:

Insuficiencias de la actual estructura organizativa de dirección por no estar ajustada y actualizada acorde a los requerimientos actuales, lo que limita el logro de los objetivos y correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión en la Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour.

El **objeto de estudio** es: el Sistema de Organización General dentro del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

Constituye **objetivo** del presente trabajo: rediseñar la estructura organizativa de dirección que contribuya a la solución de las problemáticas organizacionales en la Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour y con ello se consolide y mejore el Sistema de Dirección y Gestión.

Por lo que el **campo de acción** se enmarca en: el rediseño de la estructura organizativa de dirección en la Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour.

Para la solución del problema científico se plantea **la hipótesis siguiente:** rediseñando la estructura organizativa se lograría menor cantidad de niveles jerárquicos y un mayor contacto entre empleados y la alta dirección, permitiendo una comunicación directa y una rápida toma de decisión, lo que favorecería el logro de los objetivos y el cumplimiento de las exigencias del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en la Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour.

En correspondencia con el problema a solucionar y el objetivo formulado se hace necesario desarrollar las tareas siguientes:

1. Elaboración del marco teórico referencial del problema a solucionar, derivado de la consulta de la bibliografía especializada sobre la temática
2. Diagnóstico y situación de la estructura organizativa de dirección en la entidad seleccionada
3. Propuestas de rediseño de la estructura organizativa, sobre la base de un procedimiento seleccionado que contribuya a la solución de las problemáticas identificada
4. Propuesta de las principales acciones para la total implementación de la propuesta formulada en la empresa.

En el desarrollo de la investigación se emplearán varios **métodos científicos** tales como:

- 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 trabajadores consultados
- Inductivo - deductivo: para diagnosticar el sistema de dirección de la Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour para el diseño de la estructura organizativa

- Hipotético - deductivo: al formular una hipótesis sustentada en los fundamentos teóricos y metodológicos sobre el objeto de estudio y el campo de acción, así como su verificación
- Histórico – lógico: al estudiar los antecedentes del objeto de estudio y su correspondencia con la estructuración de la organización
- Enfoque de sistema: al contemplar el objeto de estudio como un sistema con sus elementos, interrelaciones y cualidad sistémica

Métodos empíricos:

- Entrevistas: para comprobar la concientización de los directivos y trabajadores en relación a la importancia de la estructuración de la organización para alcanzar mejores resultados
- Revisión y análisis de documentos preestablecidos: se utilizó a lo largo de todo el trabajo, ya que se consultaron algunos documentos propios del sistema de dirección y gestión empresarial, así como de la empresa para diagnosticar el sistema de organización general
- Trabajo en equipo: en las dinámicas realizadas en varios momentos de las fases y etapas consideradas en el procedimiento seleccionado
- Técnica de consenso: en la selección de la propuesta final, luego de la propuesta de varias alternativas

El siguiente trabajo cuenta, además de esta introducción, con dos capítulos, el primero referido a los fundamentos teóricos metodológicos que constituyen antecedentes de la investigación, en el segundo se aplica un procedimiento para diseñar la estructura organizativa de dirección en la Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour. Así como las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía consultada y se incluyen nueve (9) anexos como complemento de la información presentada en la memoria escrita.

CAPÍTULO I. Marco teórico-práctico referencial

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este capítulo es desarrollar un análisis de los principales aspectos teóricos y metodológicos que constituyen antecedentes de esta investigación, se parte del estudio de los principales conceptos y términos que servirán para el futuro desarrollo de la investigación, luego se fundamenta teórica y metodológicamente sobre las estructuras organizativas, las experiencias metodológicas sobre la conformación de estructuras organizativas de dirección, posteriormente se analizan los antecedentes del problema y sus principales efectos en el sistema de dirección y gestión empresarial de la Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour (RRL) y finalmente se formulan las conclusiones parciales. El hilo conductor de la investigación se muestra en el anexo 1.

1.1 Conceptos básicos relacionados con el objeto de investigación

En correspondencia con el objetivo general de la investigación, se considera imprescindible dejar explícito para los fines de esta investigación los conceptos y términos siguientes: Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, organización empresarial y estructura organizativa de dirección.

El sistema de dirección y gestión empresarial y sus sistemas

El perfeccionamiento empresarial es un proceso de aplicación gradual del decreto Ley 187, que indica cambios sustanciales en la dirección de la economía estatal cubana, buscando una elevada efectividad, eficiencia y rentabilidad económica que debe ir acompañado de un profundo trabajo político ideológico conducente, a la aproximación continua del productor directo a los medios de producción y a la formación del hombre nuevo.

El 5 de marzo de 1986, tomando como base lo planteado por el Primer secretario del Partido Comunista de Cuba (PCC), en el Tercer Congreso de la organización, en su sección deferida, referente a los errores y tendencias negativas surgidas durante el proceso de aplicación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, el

Segundo secretario del Comité Central del PCC, General de Ejército Raúl Castro Ruz, analizó detalladamente cómo esta situación se presentaba en las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR), puntualizando cada problema y orientando las principales medidas para erradicar los errores y deficiencias que se presentaban.

Fue precisamente, en este marco, que el Ministro de las FAR ordenó a sus sustitutos para la actividad económica y para el armamento y la técnica que conjuntamente con un grupo de especialistas del MINFAR, con experiencia empresarial y la cooperación de los Comités Estatales del Trabajo y Seguridad Social, Precios y Finanzas, elaboran un estudio a profundidad e integral con el fin de perfeccionar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

En julio de 1987, el Buró Político y el Secretariado del Comité Central del PCC, aprobaron los principios básicos del Perfeccionamiento Empresarial de las FAR, autorizando su aplicación experimental y progresiva, generalización en correspondencia con los resultados alcanzados.

Fue necesario elaborar una propuesta de lo que serían las bases del Perfeccionamiento Empresarial, sistematizando la experiencia del sistema empresarial de las FAR en su aplicación y asesorados por profesores del Sistema de Educación Superior.

El documento fue estudiado y debatido por especialistas de diferentes ramas, así como por directores y funcionarios de varias empresas y ministerios, como resultado, surgió el documento denominado Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, recogido en el Decreto Ley No. 187 de 1998.

El 7 de agosto del 2007, es aprobado el Decreto Ley 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano y el Decreto 281, estos actualizan las normas y procedimientos anteriores.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección, que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen.

Se rige por las políticas de PCC, del Estado y del Gobierno, tiene como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.

El sistema de dirección y gestión empresarial en cada empresa u organización superior de dirección funciona como un todo integral abarcando todos los sistemas que lo componen:

- Sistema de Organización general
- Sistema de Métodos y estilos de dirección
- Sistema de Atención al hombre
- Sistema de Organización de la producción de bienes y servicios
- Sistema de Gestión de la calidad
- Sistema de Gestión del capital humano
- Sistema de Gestión ambiental
- Sistema de Gestión de la innovación
- Sistema de Planificación
- Sistema de Contratación económica
- Sistema de Contabilidad
- Sistema de Control interno
- Sistema de Relaciones financieras
- Sistema de Costos
- Sistema de Precios
- Sistema Informativo
- Sistema de Mercadotecnia
- Sistema de Comunicación empresarial

Estructura organizativa de dirección

Toda empresa consta, necesariamente, de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo con sus necesidades, teniendo en cuenta sus fortalezas, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en sí el funcionamiento de la empresa.

Se pueden plantear varios conceptos de estructuras organizativas. Se entiende por estructuras organizacionales a los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Según Mintzberg 1989, la estructura de la organización es la suma total de las formas en que el trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación en esas tareas.

Toda actividad humana organizada plantea dos requisitos, a la vez fundamentales y opuestos: la división del trabajo en distintas tareas que deben desempeñarse y la coordinación de las mismas. La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.

Sistema de organización general

Este sistema define las principales concepciones organizativas para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, así como las características, funciones y facultades conferidas a las empresas y organizaciones superiores de dirección empresarial. El sistema de organización general constituye la base del sistema de dirección y gestión e impacta, directamente, sobre el funcionamiento general de los restantes sistemas componentes del sistema de dirección y gestión.

1.2 Organización como empresa

Los términos de organización en la administración se le pueden dar varios significados: uno de ellos es la Organización como entidad social orientada hacia objetivos

específicos y estructurada de manera deliberada.

La organización es una entidad social porque está diseñada para alcanzar resultados; por ejemplo, obtener ganancias (empresas en general), proporcionar satisfacción social (clubes), etc.

Está estructurada deliberadamente porque divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización. En este sentido, la palabra organización significa cualquier empresa humana conformada intencionalmente para conseguir determinados objetivos. 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.

Otro término que se le puede aplicar al concepto de organización es el de: una organización u empresa típica es una colección de proyectos de manufactura o servicios. En la cual cada proyecto es viable e intervienen gerentes, empleados, proveedores, etc. Los recursos económicos para administrar esos proyectos son provistos por acreedores de la empresa (deuda) o por los accionistas (capital). Por el uso de los recursos los proveedores de los mismos esperan tener un rendimiento en función del riesgo. Además existen factores adicionales que se deben considerar como: el gobierno, la competencia, el futuro incierto, etc.

Además cabe destacar que la organización es una actividad básica de la administración que sirve para agrupar y estructurar todos los recursos (humanos y no humanos), con el fin de alcanzar los objetivos predeterminados.

De todos los recursos el elemento humano es el más importante. Mediante la organización, las personas se agrupan para realizar mejor las tareas interrelacionadas y trabajar mejor en grupo. La organización existe porque el trabajo que debe realizarse es demasiado para una sola persona. De ahí la necesidad de contar con muchos auxiliares, lo cual conduce a un nuevo problema: lograr la coordinación entre las personas.

La organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo, en este sentido organización se refiere al acto de organizar, integrar y

estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relación entre ello y asignar las retribuciones de cada uno.

La organización como un segundo punto de vista, es decir, la organización como segunda función, es administrativa, junto con la planeación, la dirección y el control forma parte del proceso administrativo. Dentro de los modelos clásicos y neoclásicos después de la planeación sigue la función de la organización. Para conseguir los objetivos cuando los planes se ejecutan y las personas trabajan con eficiencia, las actividades deben agruparse con lógica y deben retribuirse en autoridad para evitar los conflictos y la confusión. La organización consiste en:

- Dividir el trabajo, es decir, determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados
- Agrupar las actividades en una estructura lógica
- Designar a las personas las actividades para que las lleven a cabo
- Asignar los recursos necesarios
- Coordinar los esfuerzos

La organización es una actividad básica de la administración, que sirve para agrupar y estructurar todos los recursos, con el fin de alcanzar los objetivos determinados

1.2.1 Tipos de organización

Organización formal:

Es aquella basada en una división racional del trabajo que especializa órganos y funciones en determinadas actividades. Es la organización planeada o definida en el organigrama, consagrada por la dirección y comunicada en todos los manuales de la empresa. Es la organización formalizada de modo oficial.

La organización formal es un sistema de tareas bien definidas, cada una de las cuales lleva en sí misma una cantidad específica de autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas. Este conjunto de elementos se establece en forma consciente y minuciosa para permitir que los responsables de la empresa trabajen juntos con más

efectividad y alcancen los objetivos. La organización formal se caracteriza porque está bien definida, tiene una delegación adecuadamente ilimitada y posee relativa estabilidad. La organización formal más o menos arbitrario, a la cual debe adaptarse el individuo, decirle a este que tareas puede realizar y de que maneras específicas predispone su obediencia a las órdenes de individuos predeterminado, e indicarle que debe trabajar de modo cooperativo con las demás personas, prescrita de modo nominativo. La organización formal facilita el establecimiento de objetivos y políticas, en una forma de organización relativamente fija y predeterminada, lo cual permite a la empresa pronosticar su futuro y sus probables ganancias. Sin una base organizacional constante, no se podría confiar en los pronósticos.

Organización informal

Los primeros conceptos fundamentales de la teoría de las relaciones humanas fueron expuestos por Roethlisberger y Dickson, ambos verificaron que el comportamiento de los individuos en el trabajo, no podía ser comprendido de manera adecuada sino se consideraba la organización informal de los grupos, así como las relaciones entre la organización informal y la organización formal de la fábrica.

Algunos patrones de relaciones encontrados en la empresa no aparecen en los organigramas: individuos que se identifican con otros, grupos que se rechazan etc. Los cuales constituyen la llamada organización informal, que se desarrolla a partir de la interacción impuesta y determinada por la organización informal. Los patrones informales de relación adoptan diversas formas, contenidos y duración, lo cual demuestra que no sirve la organización social de una empresa, corresponde con exactitud a su organigrama en un sistema informal de relación, cada individuo necesita un mínimo de interacción con otros individuos.

El conjunto de interacciones y relaciones establecidos por los diversos elementos humanos de una organización, se denomina organización informal, en contraposición a la organización formal que está constituida por la estructura organizacional compuesta de órganos, relaciones funcionales, etc. En consecuencia, el comportamiento de los

puntos sociales de una empresa, está condicionado por la organización racional y la organización natural. En el seno de toda actividad humana organizada existen procesos espontáneos de la evolución social que conducen a la organización informal, natural, se manifiestan los usos y costumbres, en las tradiciones en los ideales y en las normas sociales.

1.3 Fundamentos teóricos y metodológicos sobre la estructura organizativa

Antecedentes del diseño organizacional

El enfoque clásico sobre diseño organizacional

El primer enfoque sobre cómo crear la estructura organizativa está contenido o formando parte del llamado enfoque **clásico** de diseño organizacional. Sus principales representantes fueron: los autores de Administración Frederick Taylor y Henry Fayol y el sociólogo Max Weber, enfoque que surge en los finales del siglo XIX e inicios del XX, de notable y predominante influencia durante la primera mitad del siglo XX y que aún está presente.

Este enfoque partía del criterio que existía la mejor manera de estructuración un conjunto de principios para crear una estructura organizacional que fuese eficiente y efectiva en todas las situaciones. Como se aprecia no eran conscientes del poder del entorno.

Los puntos de vista, de los autores mencionados, han constituido los tres principales componentes del denominado enfoque clásico de dirección. Al respecto Mintzberg señala:

- La escuela de “Principios de Administración”, originada por Henry Fayol, quien expuso sus ideas por primera vez, en 1916, se ocupaba primeramente de la autoridad formal, en realidad con el papel de la supervisión directa en la organización
- Frederick Taylor condujo el movimiento de “Administración Científica”, cuya principal preocupación era la programación de los contenidos del trabajo operativo y la estandarización del trabajo a través de la organización

- Max Weber escribió sobre estructuras mecanizadas o “burocráticas”, donde las actividades se formalizaban (estandarizaban) por reglas, descripciones de tareas y capacitación. Según Weber, cuando alcanzaban su pleno desarrollo, dichas organizaciones se caracterizaban por la especialización de actividades, nombramiento por mérito, creación de oportunidades de carrera para los empleados, sistematización de las actividades y una atmósfera racional e impersonal. (Mintzberg, 1990)
 - Mintzberg asevera que, “por casi la mitad de este siglo, la estructura de la organización significaba un grupo de relaciones oficiales de trabajo estandarizadas, construidas alrededor de un sistema cerrado de autoridad formal”. (Mintzberg, 1990)
- El enfoque clásico cayó ante la crítica por ser demasiado teórico.

El enfoque neoclásico sobre diseño organizacional

El segundo enfoque recibe a veces el nombre de **neoclásico**, entre sus representantes se encuentran los del movimiento de relaciones humanas y del comportamiento, originado en la década del 50 – 60 del siglo XX. Y su nombre de neoclásico se debe a que no rechazaron el modelo clásico sino que tan solo intentaron mejorarlo. Poniendo en escena la denominada estructura informal.

Realizaron experimentos que evidenciaron como los factores de actitudes de los empleados, grupos informales de trabajo tienen gran influencia en la productividad. Basados en estas experiencias los investigadores afirmaron que la estructura burocrática podía mejorarse haciéndola menos formal y permitiendo mayor participación de los subordinados en la toma de decisiones.

Entre los representantes de este enfoque se pueden señalar: Douglas McGregor, Chris Argyris y Rensis Likert.

Douglas McGregor, dice “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, que desea el logro y busca la responsabilidad”. Tales organizaciones conceden más independencia a los empleados, un papel más importante en la toma de decisiones y mayor apertura en la comunicación con otros

administradores y entre sí. (Stoner, 1995)

Chris Argyris propone como alternativa un diseño organizacional que satisfaga mejor las necesidades humanas y mejore la satisfacción de los empleados. A semejanza de McGregor recomienda dar mucha mayor independencia a los subordinados y poder de toma de decisiones, creando así una cultura organizacional más informal.

Al igual que el enfoque clásico, el neoclásico ha sido criticado por suponer que existe la “mejor manera” de diseñar una organización, sin importar las consideraciones estratégicas o del ambiente. La crítica también planteaba que los neoclasicistas simplificaban demasiado la motivación humana.

Las investigaciones y enfoques recientes sobre el diseño organizacional han transitado por ser más comprensivas a estudiar diferentes factores que ejercen influencia en la estructuración, las relaciones entre la estructura formal e informal a buscar interrelaciones entre los factores situacionales y los principales elementos que constituyen la estructura.

El enfoque de Henry Mintzberg sobre 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. Esta cantidad la resume en cinco consideraciones básicas de estructura y situación.

Uno de los dos requisitos fundamentales en toda actividad humana organizada es lograr, después de efectuada la división del trabajo entre distintas tareas, la coordinación entre estas tareas.

En relación con el diseño organizacional, Mintzberg señala que la esencia del mismo es la manipulación de un grupo de parámetros que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores y afecta así como funciona la organización. Sugiere un grupo de nueve parámetros de diseño, los componentes básicos de la estructura organizativa, que caen dentro de cuatro amplias agrupaciones:

1-Diseño de posiciones individuales

- **Especialización del trabajo:** se refiere al número de tareas en un trabajo dado (dimensión horizontal) y el control del trabajador sobre dichas tareas (dimensión vertical). Un trabajo está especializado, horizontalmente en cuanto, abarca unas pocas tareas bien definidas, menos especializado cuando la amplitud es más grande, y es especializado verticalmente en cuanto que el trabajador carece de control sobre las tareas realizadas, menos especializado en la segunda dimensión conduce a la ampliación vertical de tareas. Generalmente, se ha adoptado que lo contrario a la especialización es el enriquecimiento del cargo u ocupación
- **Formalización del comportamiento:** se refiere a la normalización de los procesos de trabajo imponiendo instrucciones operativas, descripciones del puesto de trabajo, reglas, reglamentos y similares. No importa cuáles sean los medios de formalización, el efecto sobre la persona que hace el trabajo es el mismo, su comportamiento es regulado
- **Formación:** se refiere al uso de programas formales de instrucción que proporcionan a las personas los conocimientos y habilidades requeridas para hacer trabajos

concretos en las organizaciones. La especificación de conocimientos y destrezas es, por supuesto, sinónima de su estandarización. Así, la capacitación es el parámetro de diseño para el ejercicio del mecanismo coordinador que se denomina estandarización de destrezas

- **Adoctrinamiento:** se refiere a los programas y técnicas por medios de los cuales se sensibiliza a los miembros con las necesidades ideológicas de la misma. Es el rótulo usado por el parámetro de diseño por el que la organización formalmente socializa sus miembros para su propio beneficio

Aunque las organizaciones permiten que tenga lugar algún adoctrinamiento fuera de sus propias fronteras, como parte de la capacitación profesional, la mayor socialización está relacionada con la “cultura” de la organización específica y así la enseñanza es en gran parte una responsabilidad de la misma organización.

Los programas y técnicas de adoctrinamiento interno son particularmente importantes donde las tareas son delicadas o se realizan en lugares remotos. Ejemplo: un diplomático o embajador de la nación. En la práctica esta variable constituye un sustituto de la formalización y la preparación.

2-Diseño de la superestructura

Dado un grupo de posiciones individuales diseñadas en términos de especialización, formalización, preparación y adoctrinamiento, el diseñador enfrenta dos cuestiones obvias de estructuras organizativas. ¿Cómo deben ser agrupados en unidades estas posiciones? y ¿Cómo debe ser de grande cada unidad? Ambos son los aspectos que conciernen al diseño de la superestructura de la organización.

Como resultado del proceso de agrupar en unidades las posiciones individuales, es establecido el sistema de autoridad formal y es construida la jerarquía de la organización.

La agrupación de unidades se refiere a la elección de los criterios según los cuales los trabajos se agrupan en unidades, y esas unidades en otras de orden más elevados.

En su funcionamiento, el agrupamiento puede estimular hasta un grado importante

dos mecanismos coordinadores: la supervisión directa y el ajuste mutuo ,y puede formar la base de un tercero , la estandarización de producciones al proporcionar medidas comunes de desempeño.

La agrupación de unidades es, como resultado, uno de los más poderosos parámetros de diseño. A pesar de ello, crea problemas de coordinación entre unidades, en otras palabras, alienta la coordinación en el grupo a expensa de la coordinación entre grupos. El autor Mintzberg, (1990) refiere los diferentes criterios por los que se puede agrupar, ya puntualizado en la etapa de departamentalización dentro del proceso de organización.

El tamaño (dimensión) de la unidad se refiere al número de cargos u ocupaciones (posiciones individuales) o unidades (segundo o tercer orden) contenidas en una sola unidad.

Son diversos los elementos o aspectos que pueden conllevar a incrementar o disminuir el tamaño de las unidades y no solo circunscribirla al empleo de la supervisión directa, por ejemplo: cuanto mayor sea el uso de la estandarización para lograr la coordinación, mayor será la dimensión de la unidad de trabajo.

En cambio y comparado con la estandarización y la supervisión directa, cuanto mayor sea la confianza en el ajuste mutuo (debido a interdependencia entre tareas complejas), menor será la dimensión (tamaño) de la unidad de trabajo.

3-Diseño del sistema decisor

Después de construida la superestructura, corresponde, de acuerdo con la lógica del proceso de organización, determinar la distribución del poder de decisión dentro de esta, es decir, establecer el nivel de centralización y/o descentralización en la toma de decisiones.

La centralización expresa la concentración del poder en un solo punto de la organización. Es el medio más cerrado de coordinar la toma de decisiones en la organización.

La descentralización se refiere a la difusión del poder para tomar decisiones. Es el

más complejo de los parámetros del diseño, el que más necesita de la comprensión de todos los demás. La descentralización posee dos dimensiones: la vertical y la horizontal.

La descentralización vertical es la delegación del poder formal descendiendo por la cadena de autoridad desde la cumbre estratégica a la línea media.

La descentralización horizontal es la dispersión del poder fuera de la línea jerárquica hasta los no directivos. La descentralización horizontal a su vez puede ser limitada (selectiva o paralela).

La descentralización horizontal limitada (selectiva) es la dispersión del poder sobre diferentes decisiones por distintos lugares de la organización.

En la descentralización vertical limitada (paralela) el poder sobre varias decisiones diferentes se delega en un mismo punto específicamente dentro de las unidades agrupadas sobre base del mercado.

Esta es la estructura conocida como “divisionalizada” en el sector corporativo. Cada división es separada de las otras y se da el poder necesario para tomar todas aquellas decisiones que afectan a sus propios productos, servicios o áreas geográficas. Este es el único camino para otorgar a las unidades basadas en mercado el poder que necesitan para funcionar de una manera casi autónoma.

4-Diseño de los enlaces laterales

Los enlaces laterales son encadenamientos laterales en oposición a los estrictamente horizontales dirigidos a rellenar la superestructura, mediante la estandarización de producción y dispositivos que alientan el ajuste mutuo. Estos encadenamientos están integrados por dos grupos principales: sistema de planeamiento y control, y dispositivos de enlaces. Por considerar que estos aspectos expuesto por el autor, tributan predominantemente al diseño organizacional y no a la estructura organizativa de dirección no se amplía en su análisis.

Factores de situación de la organización

De acuerdo con Mintzberg, los parámetros de diseño, anteriormente descritos, deben ser conectados para lograr una consistencia interna y a su vez alcanzar una consistencia básica con la situación de la organización. En este punto del análisis, el autor denomina a estos factores situacionales como variables independientes es decir: como datos y a los parámetros de diseño, como dependientes es decir: a ser determinados. Entre los factores de situación señala:

- Edad y dimensión de la organización.
- Sistema técnico que se utiliza.
- Ambiente o entorno en que se encuentra la organización y poder.

En cuanto a los factores edad y dimensión, Mintzberg se apoya o sugiere cuatro hipótesis que son las siguientes:

1. Cuanto más antigua la organización, más formalizado su comportamiento. A medida que envejece la organización, quedando igual todo lo demás, se repite su trabajo, el resultado se vuelve más predecible, y así más fácil de formalizar el mismo
2. Cuanto mayor la organización, más elaborada su estructura, es decir: más especializada sus tareas, más diferenciadas sus unidades y más desarrollado su componente administrativo
3. Cuanto mayor la organización, mayor la dimensión promedio de sus unidades
4. Cuanto mayor la organización, más formalizado su comportamiento

En cuanto al factor sistema técnico, Mintzberg, puntualiza el mismo en el sentido más estrecho de la tecnología, como el conjunto de instrumentos usados en el sistema operativo para transformar los insumos en producciones.

El análisis pionero de Joan Woodward sobre los efectos de diferentes formas de sistemas técnicos sobre la estructura, parte de considerar tres sistemas de producción:

a) Unitaria (esencialmente según pedido), b) En masa y c) De proceso (el flujo intermitente o continuo de fluido).

Mintzberg desarrolla un análisis de las características inherentes a cada tipo de

sistema y los cambios que se experimentan y sostiene las hipótesis :

Cuanto más regulado el sistema técnico, más formalizado el trabajo operativo y más burocrática la estructura del núcleo operativo.

Cuanto más sofisticado (difícil de entender) el sistema técnico, más elaborada la estructura no operativa, específicamente, cuanto mayor y más profesional el staff de apoyo, mayor la descentralización selectiva para ese staff y mayor el uso de dispositivos de enlace (para coordinar el trabajo de ese staff)-.

La automatización del núcleo operativo transforma una estructura administrativa burocrática en una orgánica.

En cuanto al factor ambiente externo, Mintzberg sostiene que toda organización existe en un entorno al que debe corresponder cuando se diseña su estructura. Aunque el término ambiente es confuso, el autor se centra en ciertas dimensiones de ambientes organizacionales, cuatro en particular:

- Estabilidad: el ambiente de una organización varía de estable a dinámico. Aquí dinámico significa impredecible, no variable; la variabilidad puede ser predecible, como en el crecimiento constante de la demanda
- Complejidad: el ambiente de una organización (su tecnología) puede variar de simple a complejo, en cuanto al conocimiento que es utilizado
- Diversidad de mercado: los mercados de una organización pueden variar de integrados a diversificados
- Hostilidad: el ambiente de una organización puede variar de liberal a hostil. La hostilidad es influida por la competencia y por la disponibilidad de reserva para ella. Por supuesto, los ambientes hostiles son típicamente los dinámicos
- Sobre el análisis de estas dimensiones del ambiente establece las hipótesis siguientes:

Cuanto más dinámico el ambiente, más orgánica la estructura.

Cuanto más complejo el ambiente, más descentralizada la estructura.

1. Cuanto más diversificados los mercados de la organización, mayor su propensión para dividirse en unidades basadas en mercado

2. La extrema hostilidad de su ambiente, conduce a cualquier organización a centralizar su estructura temporalmente

3. Las disparidades en el ambiente, alientan a la organización a descentralizar selectivamente a constelaciones de trabajo diferenciadas

En cuanto al factor poder, las organizaciones no siempre adoptan las estructuras que requieren sus condiciones impersonales (edades y dimensiones, los sistemas técnicos que usan, la estabilidad, complejidad, diversidad, y hostilidad de sus ambientes), una cantidad de factores de poder también entran en el diseño de la estructura, especialmente la presencia de control externo de la organización, las necesidades personales de sus variados miembros, y la moda del día. Tres hipótesis de Mintzberg explican esta situación:

1. Cuanto mayor el control externo de la organización, más centralizada y formalizada su estructura

2. Las necesidades de poder de los miembros tienden a generar estructuras que son excesivamente centralizadas

3. La moda favorece la estructura del día y de la cultura, a veces aún cuando es inapropiada

Las configuraciones organizativas:

Según Mintzberg, todos los elementos puestos a consideración, los mecanismos coordinadores, los parámetros de diseño y los factores situacionales. parecen caer en grupos naturales o configuraciones.

Al abordar estas configuraciones, Mintzberg abandona la suposición de que los factores situacionales constituyen las variables independientes, aquellas que dictan la elección de los parámetros de diseño.

En lugar de eso, adopta un enfoque de "sistema". Tratando ambos como configuraciones y considerando los factores de contingencia y parámetros estructurales como grupo de relaciones estrechamente interdependientes. No hay variable dependiente o independiente en un sistema, todo depende de todo lo demás. (Mintzberg, 1990)

En cada configuración domina un mecanismo coordinador distinto, una parte distinta de la organización desempeña el papel más importante y es usado un tipo distinto de descentralización.

Se puede explicar esta relación considerando que la organización es arrastrada en cinco direcciones distintas, por cada una de sus partes. La mayoría de las organizaciones experimentan las cinco tendencias, sin embargo, en la medida que las condiciones favorecen a unas por encima de las otras, la organización es llevada a estructurarse como una de las configuraciones antes enumeradas.

Finalmente Mintzberg realiza una descripción de la estructura básica de cada una de las cinco configuraciones: cómo usa los mecanismos coordinadores y los parámetros de diseño, al igual que cómo funciona, cómo fluyen a través de sus cinco partes la autoridad, el material, la información y los procesos de dirección. Luego es seguido por una discusión sobre las condiciones de la configuración los factores de edad, dimensión, sistema técnico, ambiente y poder típicamente asociados a ella.

El enfoque del sistema de dirección y gestión empresarial sobre las estructuras organizativas

El Sistema de Dirección y Gestión establece; cada empresa, de acuerdo con su tecnología, diseña su estructura y sistemas organizativos, evaluando permanentemente nuevas formas de organización, redimensionando aquellos procesos que no alcancen los niveles de rentabilidad previstos, así como los que han perdido su competitividad.

Cuando como resultado de este proceso se declaren trabajadores disponibles, ninguno quedará abandonado a su suerte, el Estado le asegurará las garantías salariales que corresponda. La empresa es la máxima responsable de gestionar nuevas alternativas de empleo o estudio para estos trabajadores.

De acuerdo, con las características y teniendo en cuenta los principios y procedimientos establecidos en la ley, cada entidad diseña su sistema organizativo como un traje a la medida.

Es importante analizar continuamente si la estructura organizacional es eficiente, si las nuevas estructuras aprobadas ayudan o entorpecen el trabajo de la empresa, evaluar su funcionamiento y el grado de cumplimiento de los sistemas aplicados a la organización, así como las nuevas medidas que se deben tomar.

Para el cumplimiento de su misión y actividades, las organizaciones superiores de dirección cuentan con una estructura reducida de dirección, integrada fundamentalmente por técnicos y dirigentes conocedores de las actividades que se desarrollan en toda la organización, provenientes preferiblemente de las propias empresas que agrupan. Esta estructura de dirección se dedica de forma profesional al desarrollo y cumplimiento de las funciones de la empresa u organismo.

El sistema de dirección y gestión empresarial orienta y controla que las empresas tengan estructuras planas y flexibles, adecuadas a su tecnología y objeto empresarial. Así como establecer las funciones y las facultades que deben desarrollar cada nivel de dirección de la organización superior de dirección en correspondencia con la estructura establecida, seleccionando el personal idóneo para el desempeño de las mismas.

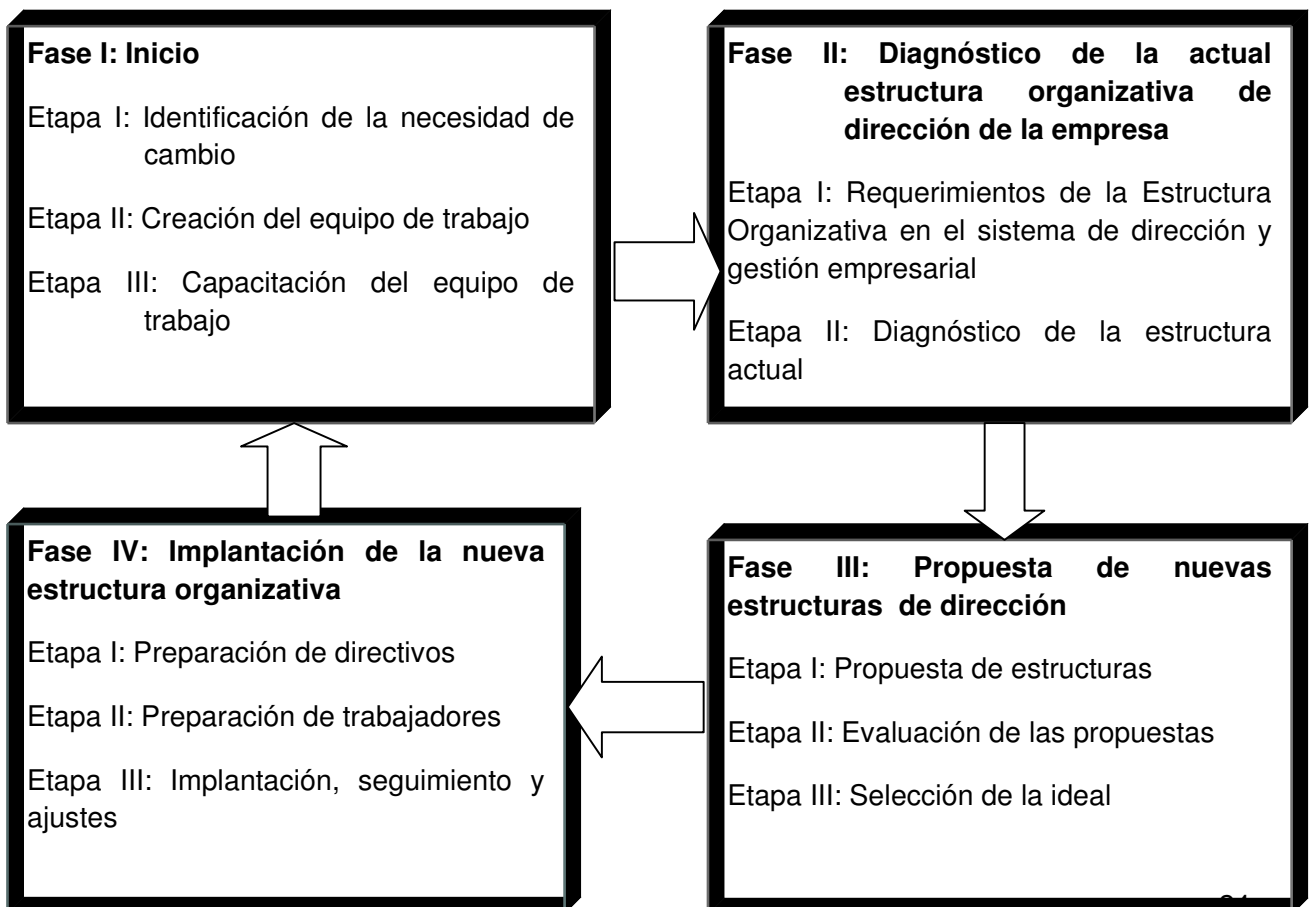
Las empresas deben diseñarse sobre la base de su estructura tecnológica a fin de darle cumplimiento a su misión y objeto empresarial, garantizando en su diseño racionalidad en el uso del personal. Se deben utilizar estructuras planas, lo que conlleva al funcionamiento de la empresa con niveles mínimos 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.

Al diseñar la estructura de las empresas deberá partirse del precepto que los ingenieros y tecnólogos como regla realizan sus funciones lo más cercano posible a las fábricas, talleres, complejos, sucursales y unidades empresariales de base, donde se realiza la producción o los servicios, formando parte de las plantillas de estas estructuras. Es importante analizar continuamente si la estructura organizacional es eficiente, si las nuevas estructuras aprobadas ayudan o entorpecen el trabajo de la empresa, evaluar

su funcionamiento y el grado de cumplimiento de los sistemas aplicados de la organización, así como las nuevas medidas que se deben tomar.

Enfoque y metodología del CEGEM de la Universidad de Holguín

El CEGEM propone una serie de enfoques y metodologías de cómo realizar estudios y diseños de estructuras organizativas de dirección, pero en el trabajo se hace referencia al procedimiento propuesto por Arianny Amaro Quiñones que cuenta con cuatro (4) fases y cada fase tiene varias etapas las que se muestran en el esquema siguiente:



1.4 Antecedentes del problema y sus principales efectos en el sistema de dirección y gestión empresarial de la Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour

El limitado potencial de la producciones exportables en Cuba le ha impulsado a buscar nuevas vías para mejorar el los niveles de producción de productos con altos precios en el mercado internacional y así proporcionar una fuente segura de ingresos en divisas al País y una alta competitividad en el mercado internacional logrando satisfacción en los clientes, dentro de esto, asume vital importancia la producción de níquel. El año de la Nacionalización, 1960, es decisivo para la Revolución recién llegada al poder. La fábrica de níquel, operada hasta entonces por compañías norteamericanas, pasa a manos del gobierno cubano. A partir del 24 de octubre de ese año esta Unidad de Producción llevará el nombre de René Ramos Latour, trabajador de las minas, miembro del Movimiento 26 de Julio, único Comandante del Llano y de la Sierra, caído en combate poco antes del triunfo de la Revolución, el 30 de Julio de 1958 en El Jobal, Sierra Maestra.

Un cambio sustantivo en su estructura se produce el año 1967, cuando mediante la Resolución 67-51 emitida por el Ministerio de Minería y Metalurgia con fecha 29 de diciembre de ese propio año, se autoriza el traspaso de Unidad de Producción, para una estructura jerárquica superior como la de Empresa Estatal Socialista.

La década de 1990 pone a prueba la capacidad de los hombres de esta industria al desaparecer el campo socialista. Desde entonces los trabajadores buscan soluciones a la crisis económica que afronta el país, tratando de maximizar la producción de níquel. A partir del año 1993, por indicaciones del MINBAS, la empresa comienza a transitar por un proceso de descentralización, asumiendo el estatus único de Empresa Productora, dando origen así a numerosas empresas de servicios.

Hoy la empresa cuenta con una estructura organizativa de dirección conformada por cuatro direcciones funcionales subordinadas a la Dirección General, Dirección de

Recursos Humanos, Dirección de Contabilidad y Finanzas, Dirección de Seguridad Salud y Medio Ambiente y Dirección de Desarrollo, también en sus estructura tiene doce Unidades Empresariales de Base (UEB) ocho de producción y cuatro de apoyo, las de producción son: UEB Mina, UEB Ferrocarril, UEB Preparación de Mineral, UEB Hornos de Reducción, UEB Lixiviación y Cobalto, UEB Recuperación Sinter, UEB Termoeléctrica y UEB Tratamiento de Agua.

Las UEB de apoyo son: UEB Tecnología, UEB Producción, UEB Mantenimiento Industrial y UEB Abastecimiento. Anexo 2 organigrama de la estructura.

Las exigencias del mercado cada vez más competitivo significan innumerables retos para la empresa, pues es necesarios garantizar un producto con alto nivel de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes así como el de piezas de repuesto y otros materiales de mantenimiento para reparar los equipos tecnológico que se dañen, así como es necesario tener al personal necesario en la producción de Níquel.

La Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour con su cuatro direcciones funcionales y doce unidades empresariales de base a partir del árbol de la realidad actual (figura 1), se encuentra en una **situación limitante donde la estructura organizacional no responde a las exigencias que la dirección del Organismo Superior de Dirección (OSDE) le han planteado en el sistema de dirección y gestión empresarial.**

Partiendo de la situación en la que se encuentra la organización objeto de estudio se seleccionaron 15 expertos entre el personal especializado de la empresa, los mismos consideraron como principal reserva para mejorar y estudiar la estructura organizacional de la Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour y rediseñar la estructura a las nuevas exigencias empresariales y lograr el desarrollo integral de los procesos optimizando los recursos materiales y humanos y elevando la eficiencia y eficacia en general del sistema de estudio.

Se analizaron los efectos negativos que inciden en la organización, finalmente el grupo de expertos seleccionó 10 problemas o efectos que se relacionan a continuación:

- 1- Insuficiencias de la actual estructura organizativa de dirección por no estar ajustada y diseñada acorde a los requerimientos actuales, lo que limita el logro de los objetivos y correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión en la Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour.
- 2-La deficiente correlación salario medio/productividad.
- 3-Existen UEB con funciones de direcciones funcionales.
- 4-Existe personal de dirección con bajo conocimiento técnico de la actividad que dirige.
- 5-El flujo de las informaciones desde las UEB a la empresa no se realiza con la agilidad necesaria.
- 6-El sistema de recompensa actual no satisface las necesidades vitales de los trabajadores.
- 7-Las condiciones de trabajo en las áreas de producción, de mantenimiento son inadecuadas con respecto a medios de trabajo, instalaciones y mobiliarios, etc.
- 8- Bajo aprovechamiento de la jornada laboral.
- 9- No se tiene implantado un Sistema de Gestión de la Calidad.
- 10- No está diseñada la estructura organizativa por las bases del Decreto 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.

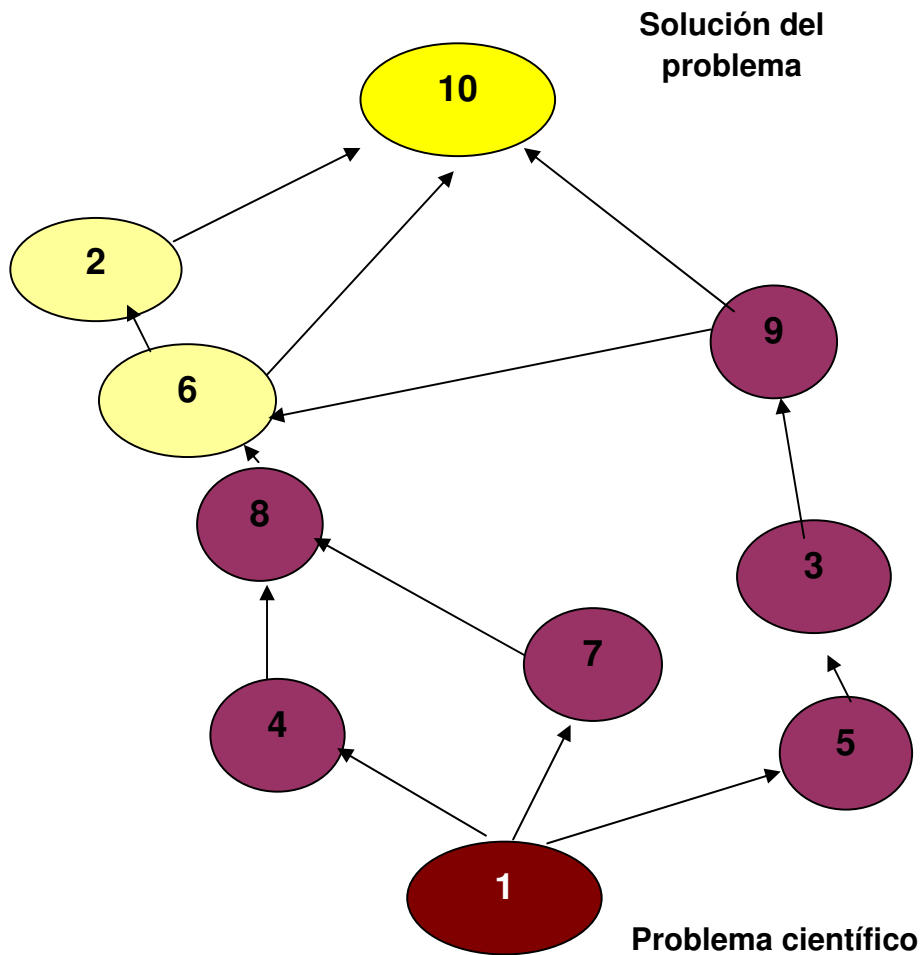


Figura 1. Árbol de realidad actual

En la empresa se determinó la causa raíz y se aplicó el método del árbol de la realidad actual, técnica que permite describir, por medio de una estructura lógica, las relaciones de efectos-causas-efectos de la situación prevaleciente en el sistema de estudio y queremos eliminar y el conflicto o problema raíz que perpetúa dichos efectos indeseables.

1.5 Conclusiones parciales

1- La estructura organizativa es de suma importancia para los que administran las organizaciones así como es de interés para las nuevas exigencias del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

2- La estructura organizativa y los procesos se relacionan en el SDGE para crear estructuras tanto horizontales como verticales haciendo una fusión de estas y creando la ideal para el SDGE, que sean planas, por procesos y flexibles.

3- A partir del análisis bibliográfico se puede concluir la necesidad de un rediseño de la estructura organizativa de dirección de la Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour, que contribuya al logro de los objetivos y al cumplimiento de las exigencias del sistema de dirección y gestión empresarial (SDGE), según el Perfeccionamiento Empresarial.

4- Para este estudio se seleccionó la metodología de CEGEM de la Universidad de Holguín propuesta por Arianny Amaro Quiñones en su tesis en opción al título académico de Master en Dirección en el 2011. Este procedimiento fue seleccionado para la realización de la investigación por:

- Ser una metodología que se adapta a la empresa en estudio
- Es de fácil comprensión por el equipo de trabajo
- Reconocimiento de la comunidad científica y posibilidad de consultar con los autores del procedimiento
- Es una guía clara para el desarrollo de los trabajos contenido en cada paso de la investigación y conduce la investigación al logro del objetivo que se pretende alcanzar

CAPÍTULO II

Reseña de la aplicación del procedimiento para la conformación de la estructura organizativa en la Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour.

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se describe la aplicación del procedimiento propuesto por Arianny Amaro Quiñones en su Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Dirección a la empresa objeto de estudio Comandante René Ramos Latour donde se analizan las cuatro fases del procedimiento con sus respectivas etapas, luego de iniciado el procedimiento, el diagnóstico de la actual estructura de la empresa, la propuesta de nuevas estructuras, selección de la ideal, su implantación, se procede a realizar una valoración para evidenciar las diferencias y mejoras de la nueva estructura que se implantará, respecto a la actual y por último se aprecia en el nuevo árbol de la realidad actual como el conflicto es solucionado.

2.1 Caracterización y condiciones de la organización caracterización de la entidad.

La Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour con domicilio legal en calle Onix Ferrer el Cinco Nicaro, municipio Mayarí, provincia Holguín, cuenta con cuatro (4) direcciones funcionales: Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Contabilidad y Finanzas, Dirección de Seguridad Salud y Medio Ambiente, Dirección de Desarrollo y doce unidades empresariales de base (UEB), UEB Preparación de Mineral, UEB Hornos de Reducción, UEB Lixiviación y Cobalto, UEB Recuperación Sinter, UEB Termoeléctrica, UEB Tratamiento de Agua, UEB Mina, UEB Ferrocarril, UEB Tecnología, UEB Mantenimiento Industrial, UEB Abastecimiento y UEB Producción.

El objeto social de la empresa en estudio es:

- Producir y comercializar de forma mayorista níquel más cobalto y otros productos afines e inherentes al proceso y sus derivados en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Comercializar de forma mayorista carbón antracita procedente del rechazo del proceso productivo en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de distribución de agua a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, CUBANIQUEL, radicadas en el territorio en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Ofrecer servicios de distribución de electricidad a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, CUBANIQUEL, radicadas en el territorio en pesos cubanos y pesos convertibles de acuerdo con las regulaciones vigentes al respecto.
- Comercializar de forma mayorista partes, piezas y big-bag derivados de las sustituciones del mantenimiento y de la producción solo a las empresas del Grupo Empresarial del Níquel en pesos cubanos y en pesos convertibles al costo.
- Comercializar de forma mayorista solo a la Empresa del Níquel Comandante Ernesto Che Guevara productos y materiales para el proceso productivo en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Comercializar de forma mayorista metales y laminados a las Empresa del Grupo Cuba níquel autorizado por este, como aseguramiento del proceso productivo, reparaciones capitales e inversiones en pesos cubanos y pesos convertibles al costo.
- Comercializar de forma mayorista chatarra al sistema de la Unión de Empresa de Recuperación de Materias Primas y a la Empresa Mecánica del Níquel Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche en pesos cubanos y pesos convertibles
- Comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lento movimiento en pesos cubanos

- Comercializar de forma mayorista colas del proceso productivo en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de suministro de agua al Hospital de la localidad en pesos cubanos.
- Brindar servicios de reparación y mantenimiento constructivo menores enseres menores a sus trabajadores en pesos cubanos

La misma declara como misión

Producir Ni+Co con eficiencia y calidad.

Y su visión

Ser una organización, con una **Producción** de Ni+Co capaz de **Satisfacer** a nuestros clientes, cohesionada a través de **Valores** y **Experiencia**.

Sus valores compartidos son:

S superación permanente

I iniciativa

N nobleza

T trabajo en equipo

E excelencia

R responsabilidad

2.3 Aplicación del procedimiento propuesto

2.3.1 Fase I: inicio

ETAPA I: Identificación de la necesidad de cambio

A continuación se describen los síntomas que evidenciaron la necesidad del cambio:

- Primeramente se necesitaba cumplir con las exigencias y orientaciones de organismos superiores en respuesta a los cambios planteados por el Estado en el SDGE
- La existencia de insatisfacciones de los trabajadores, vinculadas al funcionamiento interno
- Insuficiencias de la actual estructura organizativa en cuanto a los requisitos del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial
- El flujo de las informaciones desde las UEB a la empresa no se realiza con la agilidad necesaria y viceversa
- Estructuras sobredimensionadas en personal y existencia de trabajadores con poca ocupación laboral

ETAPA II: Creación del equipo de trabajo

Para desarrollar los cambios en la estructura organizativa a proponer se constituyó un equipo de trabajo conformado por 15 compañeros:

- Director de recursos humanos de la empresa
- Siete (7) directores
- Un (1) especialista en contabilidad y finanzas
- Tres (3) especialistas en recursos humanos
- El asesor jurídico

- El representante del PCC
- El representante de la Sección Sindical

ETAPA III: Capacitación del equipo de trabajo

Para garantizar un mejor funcionamiento del equipo de trabajo, una vez constituido este, se desarrollaron varias sesiones de trabajo, para que conocieran las deficiencias fundamentales que la entidad enfrentaba y la necesidad de desarrollar el cambio. Además, se desarrollaron un conjunto de conferencias dirigidas a fomentar en éstos:

- Habilidades para el trabajo en grupo
- Desarrollar la creatividad y la comunicación
- Asegurar un conocimiento relativamente homogéneo sobre la aplicación del procedimiento y la estructura organizativa

Luego de presentadas las propuestas para el cambio estructural por el equipo de trabajo se presentaba al consejo de dirección.

2.3.2 FASE II: Diagnóstico de la actual estructura organizativa de la empresa

ETAPA I: Requerimientos de la estructura organizativa según el sistema de dirección y gestión empresarial

El sistema de dirección y gestión empresarial plantea en relación con la creación de estructura organizativa en las organizaciones los requerimientos siguientes:

En relación con los puestos de trabajo en la Estructura Organizativa de Dirección (EOD):

- Organizar el trabajo en la empresa sobre la base del perfil amplio y la carga de trabajo sostenido

- Elaborar los profesiogramas de los puestos de trabajo, priorizando los puestos claves
- Cumplir con el 80% de trabajador directo a la producción, con el 7% de regulación y control u oficina central y el 20 % de trabajadores no productivos

En relación con el agrupamiento/estructuración:

- Las empresas se organizan por procesos. De estos unos garantizan: la ejecución de funciones de regulación y control como son: los procesos contables-financieros, aseguramientos técnicos, de gestión de personal, entre otros. Otros materializan la ejecución de las producciones de bienes y servicios, el mantenimiento y la logística
- Los procesos que garantizan la ejecución de funciones de regulación y control de la empresa, como norma se organizarán en grupos de trabajo técnico, cuya denominación es facultad del director general de la empresa y son atendidos por un director. Las áreas de regulación y control como norma, son atendidas por un director y podrán estar integradas por grupos de trabajo, donde laboran técnicos afines con la actividad
- Al frente de cada grupo de trabajo, puede fungir un especialista principal o un jefe
- Como norma los procesos que garantizan la ejecución de la producción de bienes y servicios se organizan en unidades empresariales de base, cuya denominación es facultad del director general de la empresa; pueden denominarse unidades básicas, fábricas, plantas, talleres, sucursales, complejos, granjas, agencias, etc. El dirigente máximo de las unidades empresariales de base se denomina director
- Diseñar el funcionamiento de la empresa sobre la base de estructuras planas y por procesos, adecuada a su tecnología y objeto empresarial.

En cuanto a la centralización y descentralización/facultades y responsabilidades:

- Establecer las facultades que debe desarrollar cada nivel de dirección en la empresa en correspondencia con la estructura establecida.

En cuanto a la coordinación y conformación integral de la EOD:

- Elaborar, reglamentar y aplicar el funcionamiento de los órganos colectivos de dirección de la empresa
- La organización y estructuración del Sistema de Dirección y Gestión en sistemas, no presupone ni indica patrones y formas de organizar las estructuras de las empresas, es solo una forma metodológica de concebir el Sistema de Dirección y Gestión
- Las empresas diseñan sus estructuras orgánicas sobre la base de la tecnología y las características de la producción y los servicios que brinda, debiendo para ello evaluar las capacidades, actitudes y aptitudes reales de los cuadros con que cuenta
- 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
- Es importante analizar continuamente si la estructura organizacional es eficiente, si las nuevas estructuras aprobadas ayudan o entorpecen el trabajo de la empresa, evaluar su funcionamiento y el grado de cumplimiento de los sistemas aplicados a la organización, así como las nuevas medidas que se deben tomar

ETAPA II: Diagnóstico de la estructura actual

Para realizar el diagnóstico de la actual estructura organizativa de la Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour se realizaron entrevista (Anexo: 3), primeramente se entrevistaron a 20 trabajadores de las áreas de regulación y control UEB Mantenimiento Industrial, UEB Mina entre otras, de un total de 20 trabajadores

a entrevistar, de ellos 3 directivos 15 técnicos y especialistas y otros 2 trabajadores no productivos.

La entrevista arrojó como resultados que:

1. 15 de los especialistas y dirigentes plantean que la actual estructura organizativa no responde a los intereses del organismo superior y no cumple en la forma que están estructuradas algunas UEB con los requerimientos del sistema de dirección y gestión empresarial
2. Los 15 especialistas y dirigentes estuvieron de acuerdo con la realización de cambios en la actual estructura para lograr los objetivos propuestos por la empresa, el ministerio y el país, los otros cinco (5) compañeros plantean que puede ser conveniente cambiar la estructura organizativa.
3. Los 20 compañeros de igual forma plantean que apoyan con todo sus esfuerzos para que la empresa cuente con una estructura organizativa que contribuya al cumplimiento de los planes de producción con costos reducidos y responda a los requerimientos del sistema de dirección y gestión empresarial.
4. 18 de los especialistas y dirigentes entrevistados creen que la propuesta presentada en esta investigación cumple con los principios y requisitos del sistema de dirección y gestión empresarial que se implementa en la empresa con el objetivo de consolidar el perfeccionamiento empresarial, y a su vez mejoraría la comunicación entre la alta dirección y los trabajadores que ejecutan la actividad fundamental en las UEB que están afectada con la estructura deficientes que hoy tienen.
5. Los 20 compañeros creen que con la nueva estructura propuesta por esta investigación se logra eliminar eslabones innecesarios de dirección que entorpecen el trabajo y a su vez el logro de los objetivos, incrementando el gasto de salario sin respaldo productivo.

Teniendo en cuenta los aspectos recogidos en esta entrevista se procede a realizar el diagnóstico de la actual estructura organizativa analizando los parámetros de diseño que plantea Mintzberg.

La Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour contaba al cierre del año 2010 con un total de 2478 trabajadores, al inicio del estudio fueron revisados todos los contratos laborales y las necesidades de la empresa siguiendo lo planteado por el SDGE y el proceso de reordenamiento laboral que se lleva a cabo en todo el país para la eliminación de las plantillas infladas, y se establecieron los cargos no necesarios y los cambios en funciones, en la tabla siguiente se muestra un resumen de la plantilla actual.

Tabla resumen plantilla actual

Categoría ocupacional	Cantidad de trabajadores
Dirigentes	98
Técnicos	544
Administrativo	5
Servicios	39
Operarios	1792
Total	2478

- En la actual estructura organizativa a la dirección de la empresa se le subordinan cuatro (4) direcciones funcionales: Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Contabilidad y Finanzas, Dirección de Seguridad Salud y Medio Ambiente y la Dirección de Desarrollo.
- A la dirección se subordinan 12 UEB, UEB Preparación de Mineral, UEB Hornos de Reducción, UEB Lixiviación y Cobalto, UEB Recuperación Sinter, UEB Termoeléctrica, UEB Tratamiento de Agua, UEB Mina, UEB Ferrocarril, UEB

Tecnología, UEB Mantenimiento Industrial, UEB Abastecimiento y UEB Producción.

- A la dirección de la UEB Mina se le subordinan el Departamento de Geología que a su vez se le subordinan dos (2) grupos y dos (2) brigadas, el Departamento Mantenimiento Central que se le subordina un (1) grupo un (1) jefe intermedio que tiene subordinada cuatro (4) brigadas y el Jefe de Operaciones que tiene subordinado tres (3) Departamentos, Escombros que tiene subordinado cuatro (4) turno, Extracción y Acarreo que tiene subordinado cuatro (4) turno y Transportador Pinares que tiene subordinado cuatro (4) turno y un (1) jefe de mantenimiento que se le subordinan tres (3) brigadas, en esta UEB existen seis (6) niveles de dirección entre el trabajador y el director general
- A la dirección de la UEB Ferrocarril se le subordinan tres (3) Departamentos; Operaciones Ferroviaria que se le subordinan cuatro (4) turno, Mantenimiento Locomotoras y Volquetas que se le subordinan dos (2) brigadas y Mantenimiento y Reparación de Vías Férreas que tiene dos (2) jefes de tramos intermedio y a cada uno se le subordinan tres (3) brigadas existiendo en esta UEB cinco (5) niveles de dirección entre el trabajador y el director general
- A la dirección de la UEB Mantenimiento Industrial se le subordinan un (1) grupo y seis (6) Departamentos, Departamento Técnico de Ingeniería al cual se le subordinan cuatros (4) grupos, Mantenimiento Eléctrico que tiene subordinado dos (2) grupos y ocho (8) brigadas, Instrumentación que tiene subordinados dos (2) grupos y siete (7) brigadas, Mantenimiento Automotriz que tiene subordinadas tres (3) brigadas, y Mantenimiento Mecánico que tiene subordinado cuatro (4) brigadas y seis (6) jefes intermedios que tiene subordinado cada uno entre dos (2) y siete (7) brigadas existiendo en esta UEB cinco (5) niveles de dirección entre el trabajador y el director general.

En este análisis se evidencia la irracionalidad de la estructura organizativa en estas UEB, existiendo niveles de dirección sin justificación y violando todo lo establecido en la legislación vigente al respecto, todo esto conlleva a una inadecuada organización dando al traste el no cumplimiento de los objetivos de estas unidades, la insatisfacción de los trabajadores y la mala comunicación.

ETAPA III: Brechas de la estructura respecto al sistema de dirección y gestión empresarial

En relación con los puestos de trabajo en la EOD:

- No se organiza el trabajo en la empresa sobre la base del perfil amplio y la carga de trabajo sostenido como es debido.
- No se diseñan correctamente los puestos de trabajos fundamentalmente los claves, existiendo una cantidad de cargos no necesarios.
- No se cumple con el 80% de trabajadores directo, con el 7% de regulación y control oficina central y el 20% de trabajadores no productivos.

En relación con el agrupamiento/estructuración:

La empresa no se organiza óptimamente por procesos como debe ser, las UEB cuentan con departamentos y jefes intermedio, cuando solo deben tener un director, un jefe de grupo o especialista principal y jefe de brigada.

- La estructura no es plana cuenta con niveles intermedios de mando, existiendo en las UEB departamentos subordinados a departamentos hasta con seis (6) niveles de dirección.

En cuanto a la centralización y descentralización/facultades y responsabilidades:

No están claras las facultades y responsabilidades que debe desarrollar cada nivel de dirección en la empresa en correspondencia con la estructura establecida.

2.3.3 FASE III: Propuesta de nuevas estructuras

ETAPA I: Propuesta de estructuras

Después de varias semanas de estudio y análisis por los directivos y especialista del grupo de trabajo conformado para este estudio de la estructura organizativa de la empresa objeto de análisis, se presentaron las propuestas de la nueva estructura al consejo de dirección, estas propuesta fueron analizadas y se hicieron algunas recomendaciones para la selección del esquema salarial y la plantilla de personal.

Primera propuesta

En la primera propuesta de estructura presentada al consejo de dirección se cumplía con la relación de 80% trabajadores directo y 20% de trabajadores indirecto, en esta propuesta ya se eliminaban niveles de dirección en la UEB Mina y UEB Mantenimiento Industrial sin llegar aun al punto óptimo de tres niveles como máximo como se ha orientado por el organismo superior. Esta propuesta mantiene las cuatro (4) direcciones funcionales y 12 UEB.

Segunda propuesta

La semana siguiente se presentó una nueva propuesta de estructura que modifica la estructura de la UEB Mantenimiento Industrial, este cambio es producto de la eliminación del jefe de mantenimiento mecánico como mando intermedio entre el director de la UEB Mantenimiento Industrial y los jefes de mantenimiento que atienden las UEB de producción.

En esta segunda propuesta respecto a la anterior, se elimina varios cargos de dirección y se logra una mejor organización del mantenimiento actividad con un deterioro significativo, quedando los jefes de mantenimiento que atienden las UEB de producción subordinado directo al director de la UEB Mantenimiento Industrial quedando la empresa compuesta por cuatro (4) direcciones funcionales y doce UEB.

Los análisis se realizaron desde la base hasta la alta dirección, y en la estructuración de las UEB participaron los implicados. En todo momento se garantizó la participación de los representantes del PCC y el Sindicato en la empresa. Las dos variantes analizadas tenían que estar en un máximo de 2400 trabajadores que es el promedio de trabajadores aprobado por directiva del país.

En la segunda propuesta la estructura se mantuvo con las cuatros (4) direcciones funcionales con que contaba al inicio del estudio Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Contabilidad y Finanzas, Dirección de Seguridad Salud y Medio Ambiente y Dirección de Desarrollo. En el caso de las UEB cambia la estructura de la UEB Mantenimiento Industrial, la UEB Mina también sufrió cambios en su estructura organizativa estas estructura se muestran con su diseño anterior y después del estudio en los anexos desde el cuatro (4) al ocho (8). Los cambios hechos a la estructura de la empresa consiste en eliminar cargos intermedios de dirección como los realizados a la UEB Mantenimiento Industrial eliminando el cago de Jefe de Mantenimiento Mecánico subordinando los Departamentos Mantenimiento Preparación de Mineral, Mantenimiento Hornos de Reducción, Mantenimiento Lixiviación y Cobalto, Mantenimiento Recuperación Sinter, Mantenimiento Termoeléctrica y Tratamiento de Agua, también se elimina el cargo de Jefe Técnico subordinando los cuatros grupos que tenia subordinado el Jefe Técnico al director de la UEB.

En la estructura de la UEB Mina se elimina el Jefe de Operaciones Mineras subordinando directamente los Departamentos de Escombreo, Extracción y Acarreo y

Transportador Pinares al director de la UEB, en el departamento Transportador Pinares se elimina el Jefe de Mantenimiento subordinando las tres (3) brigadas al Jefe de Transportador Pinares y en Mantenimiento Central se elimina el Jefe de Taller subordinando las brigadas directamente al Jefe de Mantenimiento Central.

Todos estos cambios propuestos logran una organización estructural de la empresa, pero aun queda lejos de lo deseado y propuesto por el sistema de dirección y gestión empresarial en cuanto a la eliminación de los departamentos y lograr solo tres (3) niveles de dirección.

Tabla resumen de la plantilla segunda propuesta

Categoría Ocupacional	Cantidad de trabajadores		Variación
	Actual	Proyecto	
Dirigentes	98	87	-11
Técnicos	544	439	-105
Administrativo	5	2	-3
Servicios	39	33	-6
Operarios	1792	1743	-49
Total	2478	2304	-174

ETAPA II: Evaluación de las propuestas

Seguidamente se realizará una comparación de las propuestas evaluando las ventajas y desventajas de cada una de estas para alcanzar la propuesta ideal.

Ventajas de las propuestas

- La primera propuesta tiene la ventaja que cumple con la relación del 80% de trabajadores directos y 20% de trabajadores indirecto eliminado niveles de

mando, manteniendo las estructuras de las UEB con departamentos subordinados.

- La segunda propuesta tiene como ventaja que cumple al igual que la primera con la relación 80 por 20, en esta propuesta se logra una mejor estructuración de la UEB Mina y UEB Mantenimiento Industrial eliminando niveles de dirección intermedios que limitaban la supervisión directa de los directores a la ejecución de las actividades fundamentales de estas, con esto se logra una comunicación directa entre el director de la UEB Mina y UEB Mantenimiento Industrial.

Desventajas de las propuestas

- La primera propuesta presenta la desventaja que al contar con doce UEB el trabajo de la UEB Mantenimiento Industrial está un poco aglutinado y mal estructurado contando con cerca de ochocientos trabajadores por esta razón está en contradicción con lo planteado por el sistema de dirección y gestión, quedando todavía posibilidades de una mejor división del trabajo, por esta razón se plantea una segunda propuesta.
- La segunda propuesta cuenta con las áreas de regulación y control establecidas, con sus grupos, posee las UEB necesarias con sus respectivas brigadas de trabajo y estas están bien estructuradas pero mantienen un nivel de dirección intermedio por la condición de gran empresa productora, con una tecnología bastante envejecida y por ser un proceso continuo con gran número de puestos de trabajo por actividad. Todo esto permite no llegar a los tres niveles de dirección como máximo por cada unidad organizativa como plantea el sistema de dirección y gestión. Para lograr los tres niveles de dirección la empresa entraría en un proceso de descentralización que no le permitiría lograr sus objetivos lo que conlleva a la división del trabajo de las unidades organizativas

existentes en varias unidades con las mismas funciones con la única diferencia que prestarían su servicio a diferentes áreas.

- **Comparación de las dos propuestas**

La ventaja de la segunda propuesta en relación a la primera es que se eliminan varios niveles de dirección se logra una estructura más plana y funcional garantizando el logro de los planes propuestos, de igual manera los directores de las UEB que fueron modificadas sus estructuras tiene responsabilidad directa con la ejecución de su actividad fundamental sin mediar un jefe intermedio.

La desventaja de esta variante es que mantiene departamentos dentro de la estructuras de las UEB, situación que no permite lograr el mínimo de niveles de dirección.

ETAPA III: Selección de la ideal

Luego de evaluadas las dos propuestas anteriores se propone escoger la segunda ya que es la más completa de acuerdo con las exigencias del sistema de dirección y gestión empresarial y las necesidades de la empresa, de todos modo no es lo óptimo pero puede satisfacer las necesidades de organización en la empresa en cuestión. Esta estructura propuesta logra una correspondencia con la estructura de dirección de otras empresas con similares características en el territorio. Esta estructura logra una reducción de fuerza de trabajo no necesaria lo que provocaba un elevado gasto de salario y un bajo nivel de productividad con relación al volumen de producción.

Finalmente

La Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour, luego de estudiados los cargos o ocupaciones de su plantilla al inicio del estudio para el cambio

de la estructura, contaba con 2478 trabajadores y la nueva plantilla de la estructura propuesta a implementar cuenta con un total de 2304 cargos logrando una disminución del número de trabajadores.

A través de los análisis y trabajo desarrollado con expertos se realiza la propuesta de estructura que se muestra en el anexo 9.

- Se mantienen cuatro (4) direcciones funcionales, que sigue luego de la dirección general, la Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Contabilidad y Finanzas, Dirección de Seguridad Salud y Medio Ambiente y la Dirección de Desarrollo, también se subordinan 12 Unidades Empresariales de Base la UEB Preparación de Mineral, UEB Hornos de Reducción, UEB Lixiviación y Cobalto, UEB Recuperación Sinter, UEB Termoeléctrica, UEB Tratamiento de Agua, UEB Mina, UEB Ferrocarril, UEB Tecnología, UEB Mantenimiento Industrial, UEB Abastecimiento y la UEB Producción
- A la Dirección de Recursos Humanos se le subordinan cuatro (4) grupo, el Grupo Capacitación, Grupo Técnico, Grupo Recursos Laborales y el Grupo Servicio
- A la Dirección de Contabilidad y Finanzas se le subordinan tres (3) grupo, el Grupo Contabilidad, Grupo Finanzas y el Grupo Planificación
- A la Dirección de Seguridad Salud y Medio Ambiente se le subordinan tres (3) grupo, Grupo Seguridad y Salud en el Trabajo, Grupo Medio Ambiente y el Grupo Rescate y Salvamento
- A la Dirección de Desarrollo se le subordinan dos (2) grupo, Grupo Económico y Grupo de Construcción y Montaje
- A la dirección de la UEB Preparación de Mineral se le subordinan un (1) grupo técnico y cuatro (4) turno de trabajo

- A la dirección de la UEB Hornos de Reducción se le subordinan un (1) grupo técnico y cuatro (4) turno de trabajo
- A la dirección de la UEB Lixiviación y Cobalto se le subordinan un (1) grupo técnico y cuatro (4) turno de trabajo
- A la dirección de la UEB Recuperación Sinter se le subordinan un (1) grupo técnico y cuatro (4) turno de trabajo
- A la dirección de la UEB Termoeléctrica se le subordinan un (1) grupo técnico y cuatro (4) turno de trabajo
- A la dirección de la UEB Tratamiento de Agua se le subordinan un (1) grupo técnico y cuatro (4) turnos de trabajo
- A la dirección de la UEB Mina se le subordinan los departamentos Mantenimiento Central, Geología, Escombreo, Extracción y Acarreo, Transportador y un (1) grupo técnico
- A la dirección de la UEB Ferrocarril se le subordinan tres departamentos Operaciones Ferroviarias, Mantenimiento Locomotora y Volquetas, Mantenimiento de Vías Férreas y un (1) grupo técnico
- A la dirección de la UEB Tecnología se le subordinas dos (2) departamentos Laboratorio Central, Control de la Calidad y dos (2) grupos el de Tecnología de la Informática y las Comunicaciones y el Grupo Técnico
- A la dirección de la UEB Mantenimiento Industrial se le subordinan los departamentos: Instrumentación, Mantenimiento Eléctrico, Mantenimiento Automotriz y cinco (5) grupos, Grupo Económico, Grupo Producciones Mecánica, Grupo Ingeniería y Proyecto, Grupo Corrosión y Grupo Planificación y Control del Mantenimiento. También se le subordinan los siguientes departamentos:

- Mantenimiento Misceláneo, Mantenimiento Preparación de Mineral, Mantenimiento Hornos de Reducción, Mantenimiento Lixiviación y Cobalto, Mantenimiento Recuperación Sinter, Mantenimiento Termoeléctrica y Tratamiento de Agua
- A la dirección de la UEB Abastecimiento se le subordinan dos (2) departamentos: Almacenes y Transporte y un Grupo de Comercialización
- A la dirección de la UEB Producción se le subordinan dos (2) grupos: Grupo Control de la Producción y Grupo Economía Energética.

Como parte de la confección de los profesiogramas, para los cargos de dirección se definieron las autoridades y responsabilidades que estos poseían y el grado de autonomía de los mismos.

Se fortalecieron los órganos de dirección colectiva siguientes:

- Consejo de Dirección
- Consejo de Administración
- Consejo de Dirección de las Unidades Empresariales de Base
- Comisión de Cuadros
- Comité de Control Interno
- Comité de Contratación
- Comisión de Divisa
- Consejo de Calidad
- Grupos de Mejora de la Calidad
- Consejo Energético
- Comité de Expertos
- Comité de Competencias
- Comité de Control Multidisciplinario

2.3.4 FASE IV: Implantación de la nueva estructura organizativa

Esta fase no se describe por estar en proceso de aprobación por el consejo de dirección de la empresa.

Cuando se apruebe la implantación de la nueva estructura organizativa se le dará un seguimiento a la puesta en marcha de la estructura organizativa propuesta por esta investigación para analizar si los resultados son los esperados y se realizarán los ajustes pertinentes según los problemas detectados logrando la mejora continua de la entidad y el cumplimiento de lo planteado en el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

Los efectos y resultados alcanzados determinan que en el árbol de realidad actual sobre el problema, incidencia y problemática se experimente la transformación.

Nuevo árbol de realidad futura

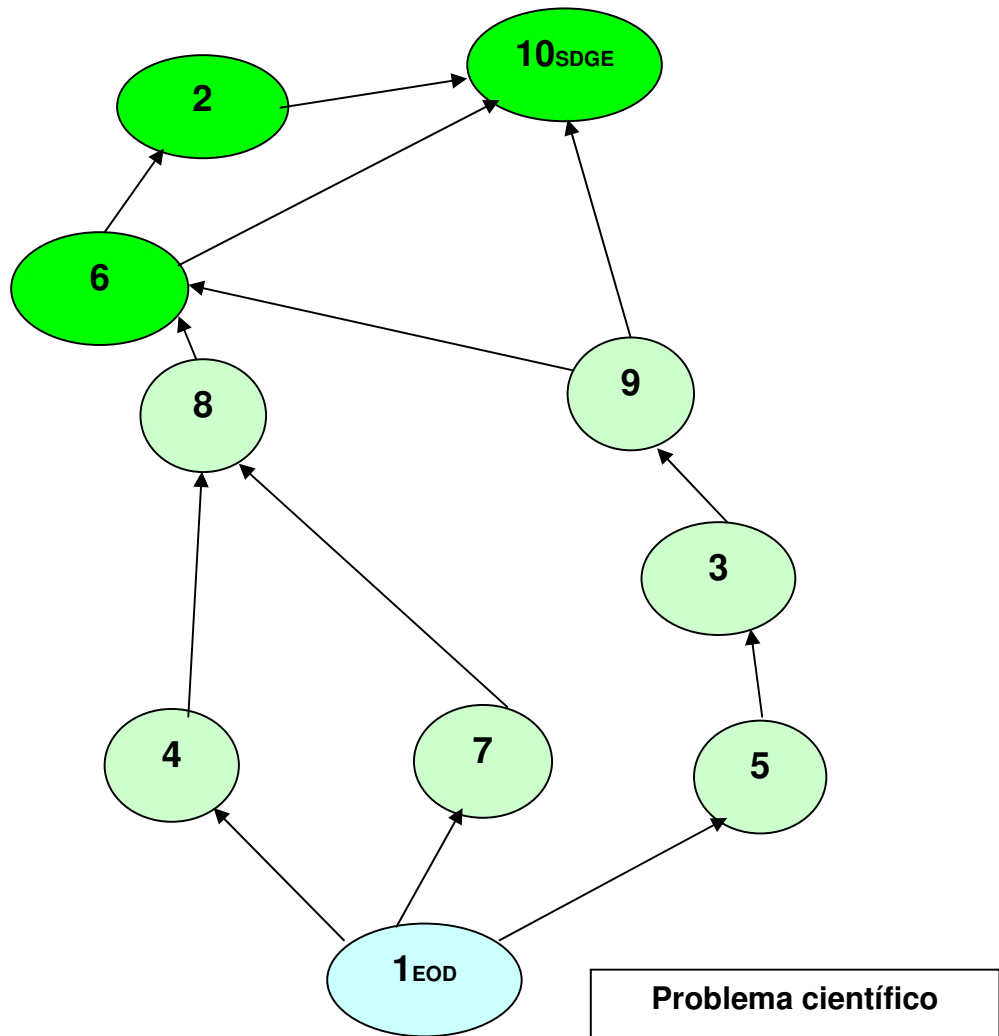


Figura 5. Nuevo árbol de realidad futura

Luego de propuesta la nueva estructura organizativa para la Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour se logra combatir el problema inicial y aplicando el procedimiento se llega a una solución del conflicto mejorando la estructura organizativa según el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y se logra una ₅₀

mejor organización de los procesos en la Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour, esto se evidencia en el nuevo árbol de la realidad futura.

2.4 Conclusiones parciales

1. La creación eficiente de equipos de trabajo y el diagnóstico de la estructura organizativa de la Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour permitieron el desarrollo exitoso de este capítulo demostrando que con las ideas de todos los implicados tanto dirigentes como opiniones de los trabajadores se puede lograr hacer mucho en las entidades estatales específicamente en una empresa como esta del sector de la industria básica.
2. La propuesta de diferentes variantes de estructuras organizativas mostró que el estudio y sistematicidad arroja resultados deseados y ayuda a lograr la perfección de lo buscado, como encontrar una estructura organizativa con contenido de las anteriores pero más completa.
3. La nueva estructura organizativa propuesta en este trabajo responde a las exigencias del sistema de dirección y gestión empresarial, a los intereses de los organismos superiores y el País, además resuelve las necesidades de la Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour demostrando esto a través de los resultados económicos que se pueden lograr y del nuevo árbol de la realidad actual, así como se muestra en los de análisis de las propuestas como va mejorando la estructura y a su vez los resultados esperados, a través de todo el capítulo.

CONCLUSIONES GENERALES

- Se cumple con la hipótesis dado a que propone una estructura organizativa de dirección dirigida a contribuir con el logro de los objetivos propuesto por la organización objeto de estudio
- Es una investigación de suma importancia en la aplicación del sistema de dirección y gestión empresarial por mostrar los resultados del cambio de estructura organizacional para el buen funcionamiento de las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial
- Con la implementación de la nueva estructura organizativa en la Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour se lograrán resultados favorables y se cumplirá con los requerimientos del País, del MINBAS, del Grupo Empresarial del Níquel, se cumple con los 80% trabajadores directos, 20% de trabajadores indirectos y el 7% de las áreas de regulación y control. Se logra reducir la plantilla de un total de 2478 trabajadores a un total de 2304, esto trae reducción de gastos de salarios y un incremento en las utilidades y productividad del trabajo.
- La aplicación en Empresa Productora de Níquel Comandante René Ramos Latour del procedimiento propuesto por Arianny Amaro Quiñones en su Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Dirección para la estructura organizativa en el marco del sistema de dirección y gestión empresarial introduce un mayor rigor científico que los enfoques tradicionales
- La investigación realizada y los resultados alcanzados que se resumen en este Trabajo de Diploma, reflejan necesidades específicas del proceso de dirección y gestión empresarial en organizaciones cubanas y en particular, en empresas del grupo empresarial del níquel

RECOMENDACIONES

- Hacerle llegar al consejo de dirección de la empresa los resultados íntegro de esta investigación para su correspondiente análisis e implantación y que pueda utilizarse como una vía de mejoramiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
- Continuar realizando estudios y análisis que permitan alcanzar resultados superiores en el objeto de investigación.
- Se muestre a los trabajadores tanto de las direcciones funcionales como de las unidades empresariales de base, la nueva estructura organizativa de la empresa como parte de los cambios que exige el sistema de dirección y gestión empresarial, informándolos de las ventajas y utilidades que llevan consigo estos cambios.
- Que los resultados de esta investigación sean tomados en consideración en la empresa para incluir el contenido de este trabajo para la gestión del capital humano, en la capacitación de técnicos y especialistas, como parte de su preparación integral y del proceso de perfeccionamiento empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilera Martínez, A. (2001). Perfeccionamiento de la planeación de recursos humanos en el sistema alternativo de mantenimiento (SAM). Una aplicación en la industria textil cubana. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas, Santa Clara Cuba.
2. Alabar Pino. Y. (2003). Procedimiento para el diagnóstico de la cultura organizacional en entidades productivas en Cuba. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Hechavarría.
3. Alvarado Martínez, T. E. (2001) Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción.
4. Angulo González, Yovanis. [1999] Diagnóstico y vías de perfeccionamiento de la estructura organizativa en la Planta de Implementos Agrícolas de la empresa "Héroes del 26 de Julio"./ Yovanis Angulo González./Trabajo de diploma, Uho,66pp.
5. Amaro Quiñones, Arianny (2011) Diseño e implementación de un procedimiento para la estructura organizativa en el marco del sistema de dirección y gestión empresarial en la empresa Taxi Holguín.
6. Blanco Encinosa [1981] SAD: criterios sobre la organización y el diseño de estructuras organizativas. / Revista Economía y Desarrollo. Cuba. No. 64, pp 163 – 176.
7. Borroto Pentón, (2005). Contribución al mejoramiento de la gestión del mantenimiento en hospitales en Cuba. Aplicación en hospitales de la provincia Villa Clara.
8. Bowman, Cliff. [1996] La esencia de la administración estratégica./ Ed. Prentice – Hall Hispano Americana, México, 148 pp.
9. Cárbel García, Nicolás.[1983] Jerarquización estructural. El organigrama./ Revista Alta Dirección. España, No. 108, pp. 93-100.
10. Chiavenato. I. (1986). Introducción a la teoría general de la administración/ Editorial Mc Graw Hill, México, 386 pp.

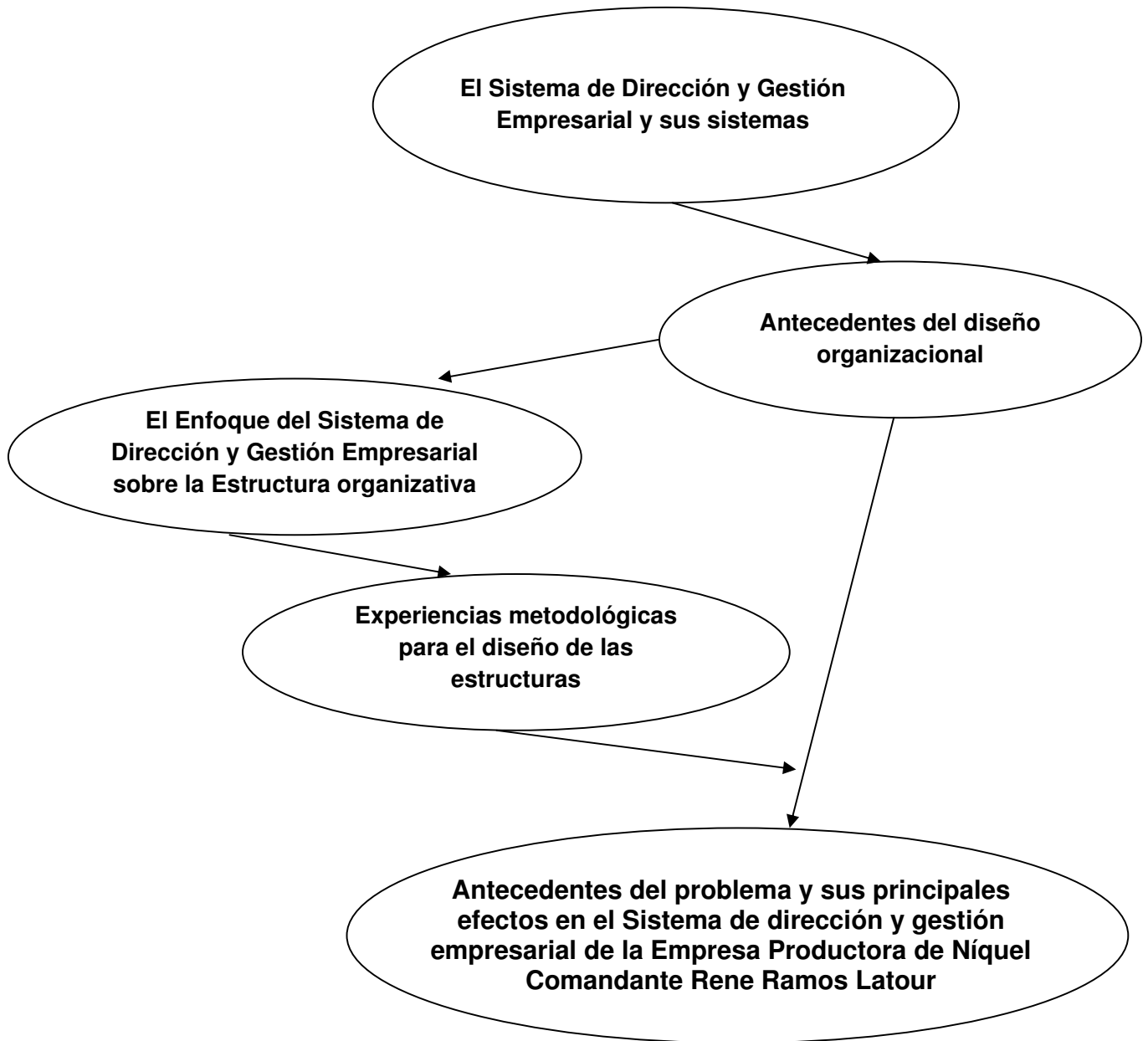
11. Cruz Herrera, Heriberto (2010). Metodología de diseño de formas organizativas. Aplicación en la división COPEXTEL Holguín. Tesis en opción al título académico de máster en dirección.
12. Academia Cuesta Santos, A. (2001). Gestión por competencias. Editorial. La Habana, Cuba.
13. Davis, Keith.[1985] El comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento organizacional./ Keith Davis y John Newstrom./Ed Mcgraw Hill, E.U, 607 pp.
14. Decreto Ley no. 252 del 2007 del Consejo de Estado.
15. Decreto no. 281 del 2007 del Consejo de Estado.
16. Delgado Domingo, J. (2000). Modelos de Gestión por Competencias. Caracas, Venezuela. <http://www.gestióndelconocimiento.com>
17. Domínguez Guzmán, E (2003) Propuesta de rediseño de la Estructura Organizativa de dirección en la Empresa Pesquera Holguín. Tesis en opción al grado académico de máster. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
18. Dubras Ochoa, Damián [2000] Rediseño de estructura organizativa de la UBE Industria del complejo agroindustrial “Rafael Rreyre Torres”./ Damián Dubras Ochoa./Trabajo de diploma.Uho, 51pp.
19. Expediente de Perfeccionamiento empresarial empresa Comandante René Ramos Latour.
20. Hernández Pérez, G. y Martínez Martínez, C. (2001). Los profesiogramas pieza clave en la gestión de los recursos humanos en el sector turístico. Revistas de Investigaciones Turísticas. Vol 1. No.0.
21. <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm>
22. <http://www.wikipedia.html>
23. <http://go.to/rrhmagazine/>
24. Huidoro, Agustín. [1997] Organización por proceso/ Boletín de información del colegio oficial de Ingenieros Industriales de Madrid. Madrid, No. 459 (1), pp 38 – 41.
25. ISO 9001:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.

26. ISO 9004:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Orientaciones para el Mejoramiento del Desempeño.
27. ISO TR 10013: 2002: Directrices para la documentación del sistema de gestión.
28. Koontz, H. y Weirhrich, (1994) Elementos de administración. Editado por el MES. Cuba. La Habana. Cuba.
29. Lanham, E [1974] Valuación de puestos. Bases objetivas para fijar escalas de salario./Ed.Continental, S.A, México, 490pp.
30. López Gallego, F. (2004) La Administración como Sistema gnoseológico en búsqueda de un objeto de estudio. <http://www.eafit.edu.co/revista/113/francisco.pdf>.
31. Menguzato, M.; Renau, J.J. (1995) La Dirección Estratégica de la Empresa. Editorial Ariel. S.A. Barcelona. España.
32. Mieres A. y Lodos O. (1999) La Correlación entre el Sistema Organizativo y la Estrategia. Temáticas Gerenciales Cubanas. MES. P.31
33. Mintzberg, Henry. (1990) Diseño de Organizaciones Eficientes. Ed. El Ateneo. Argentina.
34. Mintzberg, Henry. (1996) Diseño organizacional: Moda o ajuste./Folletos gerenciales. Publicación periódica del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. La Habana. Año 1, No.3
35. Mintzberg, Henry. (1979) La estructuración de las organizaciones.
36. MTSS, 2001 Proyecto para la determinación y normalización de las competencias laborales. Dirección de fuerza de trabajo. La Habana, Cuba.
37. MTSS, 2006. Resolución 28. Resolución sobre calificadores de cargos de perfil amplio e idoneidad demostrada. La Habana. Cuba.
38. Perelló Barredo, Javier Luis.[1999] Apuntes teóricos para un diagnóstico organizacional./Folletos gerenciales. Publicación periódica del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. La Habana. Año III, No.2
39. Pérez González. M (2003) Una metodología para el perfeccionamiento de las estructuras en las instituciones de educación.
40. Robbins, S. (1996) Fundamentos de Administración. Prentice Hall

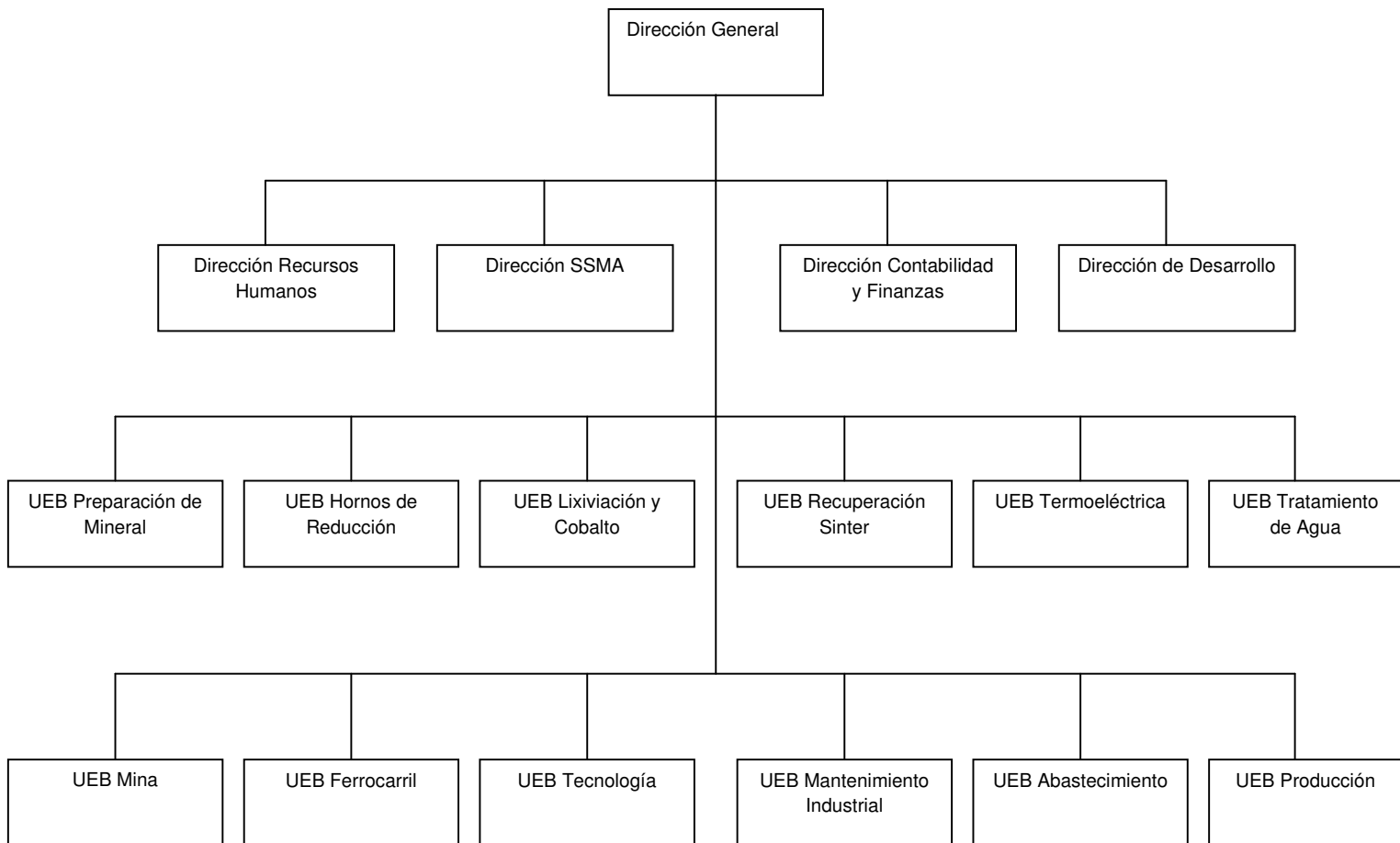
Hispanoamericana, S.A. México.

41. Rodrigo Ricardo, José. [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.
42. Rodrigo Ricardo. J.R (2001) Metodología para el diagnóstico y perfeccionamiento del diseño organizacional en la U.B. industria del C.A.I Rafael Freyre Torres. Tesis en opción al título de máster en dirección.
43. Sotolongo Sánchez, M (2005). Procedimiento para la auditoría interna del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. Aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas, Santa Clara Cuba.
44. Stoner J. (1995), Administración. (5ta. Edición). Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.
45. Varela Izquierdo, N. (2001). Gestión Turística. Perfeccionamiento de los Recursos Humanos en el sector hotelero. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría" .Ciudad de la Habana, Cuba.
46. Zayas Agüero, Pedro (2002). ¿Cómo seleccionar al personal por competencias? Editorial Academia. Ciudad Habana, Cuba.
47. Zayas Miranda. E. (2003) Monografía sobre diseño organizacional. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.

ANEXO 1: Hilo conductor de la investigación



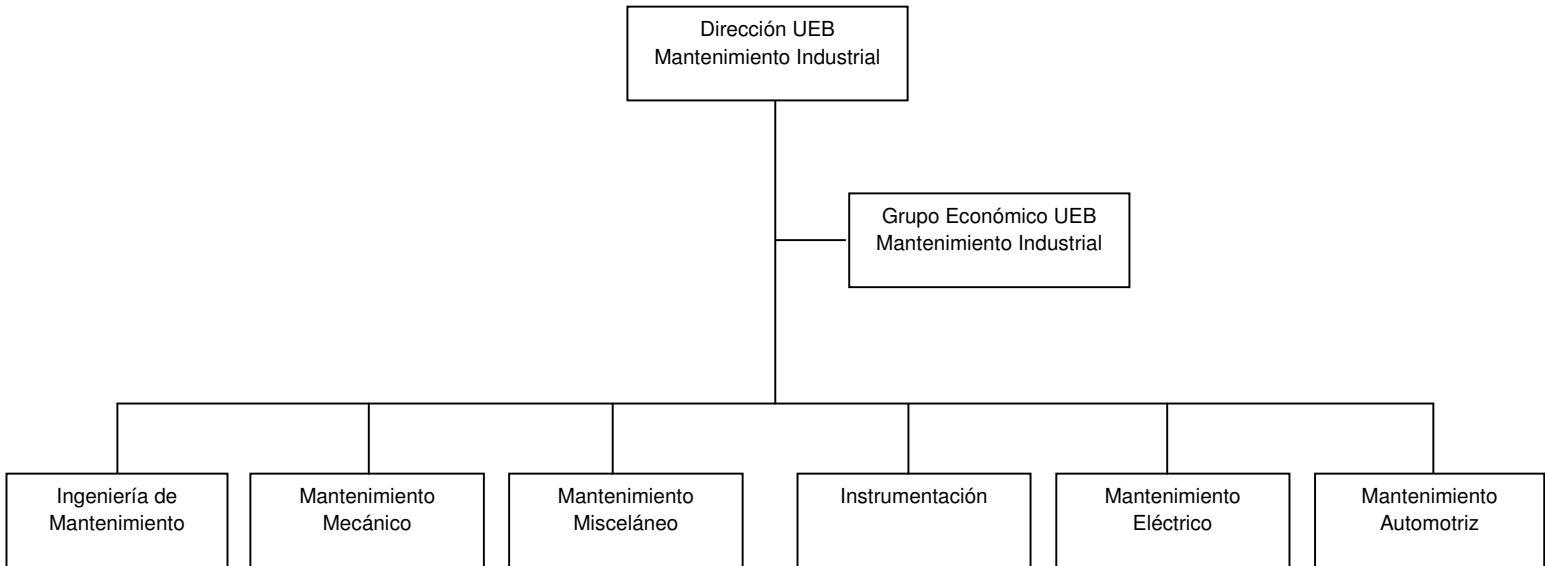
ANEXO: 2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA



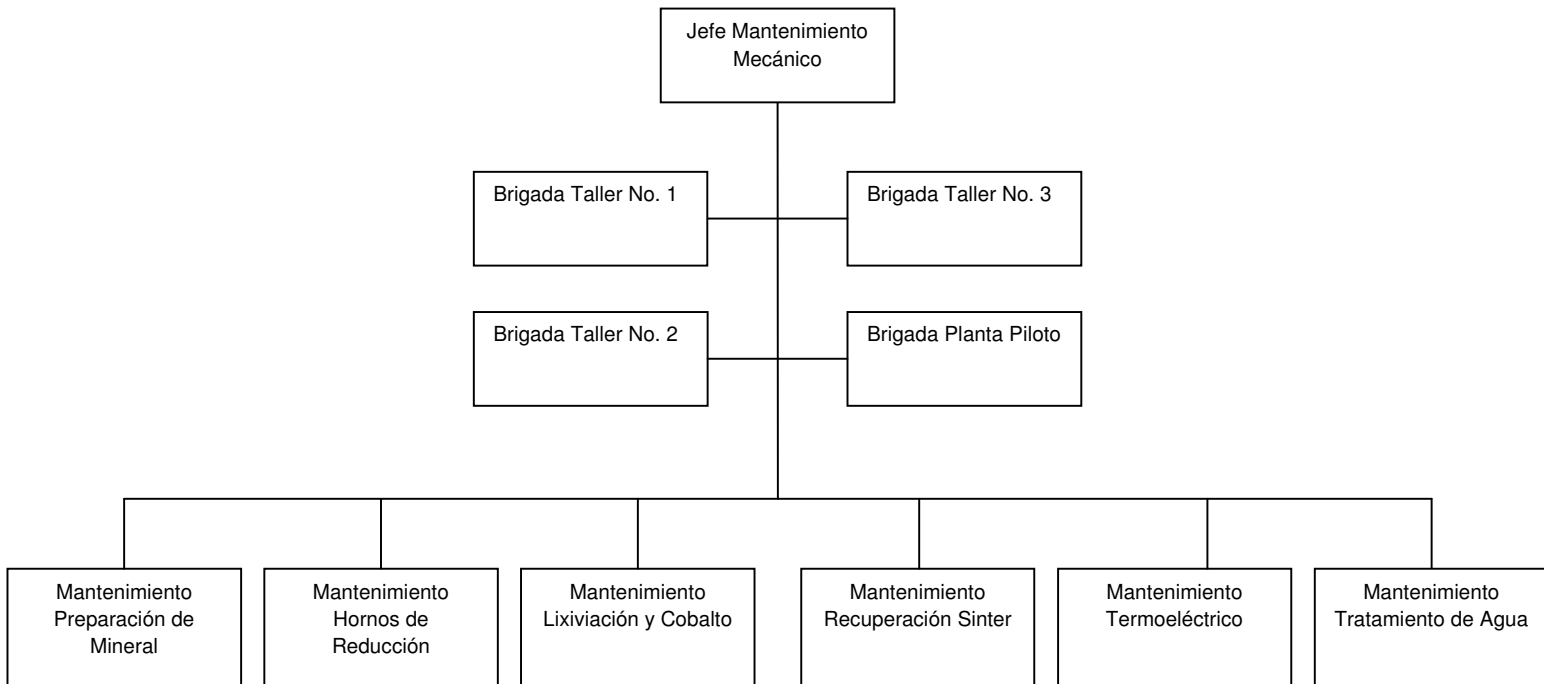
ANEXO: 3 Guía de entrevista

1. ¿Cree usted que la actual estructura organizativa de la empresa de la Empresa Productora de Níquel responde a los intereses del organismo superior y cumple con los requerimientos del Sistema de Dirección y Gestión Empresaria?
2. ¿Está de acuerdo con la realización de cambios en la actual estructura para lograr los objetivos propuestos por la empresa, el grupo, el ministerio y el País?
3. ¿Colabora usted para que la empresa cuente con una estructura organizativa que contribuya al incremento de las utilidades, la disminución de los gastos y responda a los requerimientos del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial?
4. ¿Cree que la propuesta presentada en esta investigación tiene amplias posibilidades de contribuir a un mejor desempeño de la entidad y satisfacer las exigencias de los altos órganos de dirección?

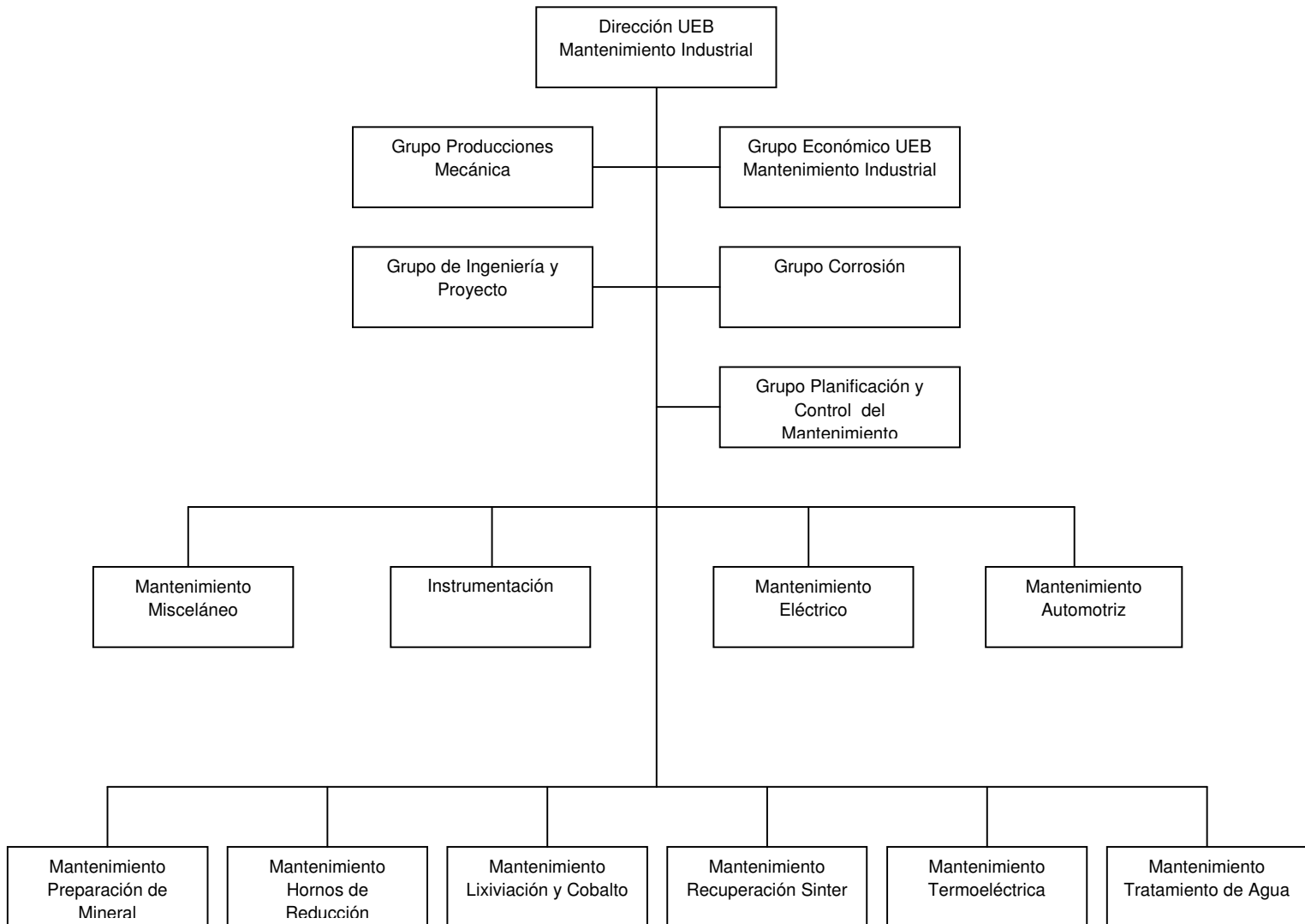
ANEXO: 4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA UEB MANTENIMIENTO INDUSTRIA ANTERIOR



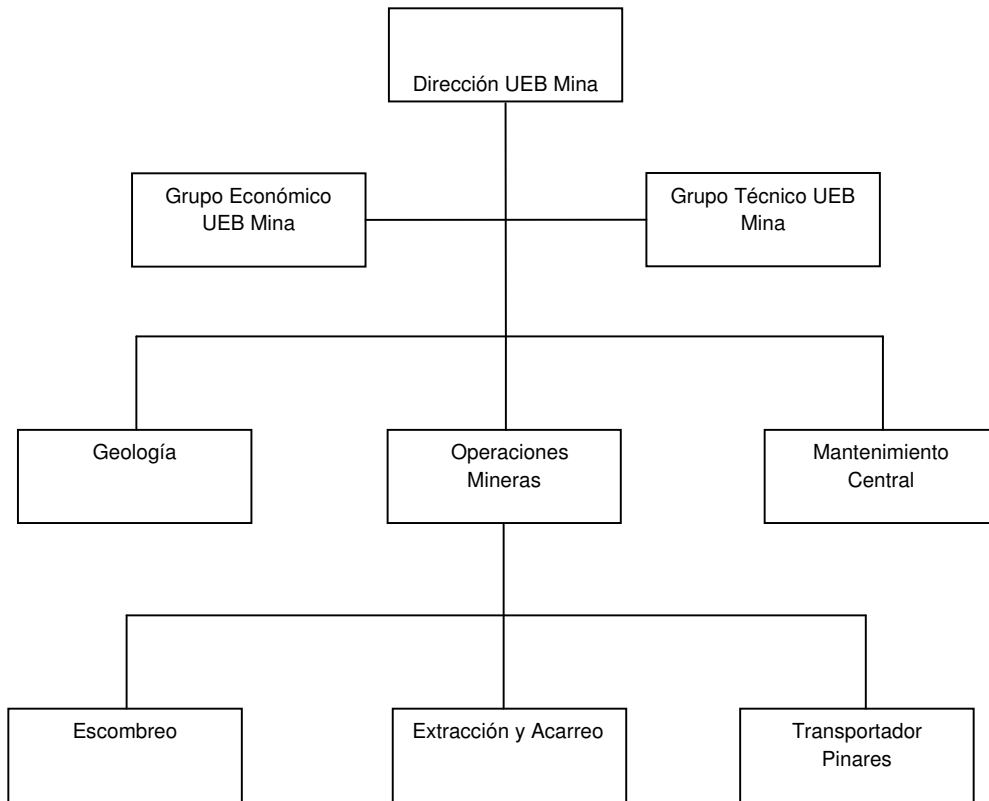
ANEXO: 5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA MANTENIMIENTO MECÁNICO



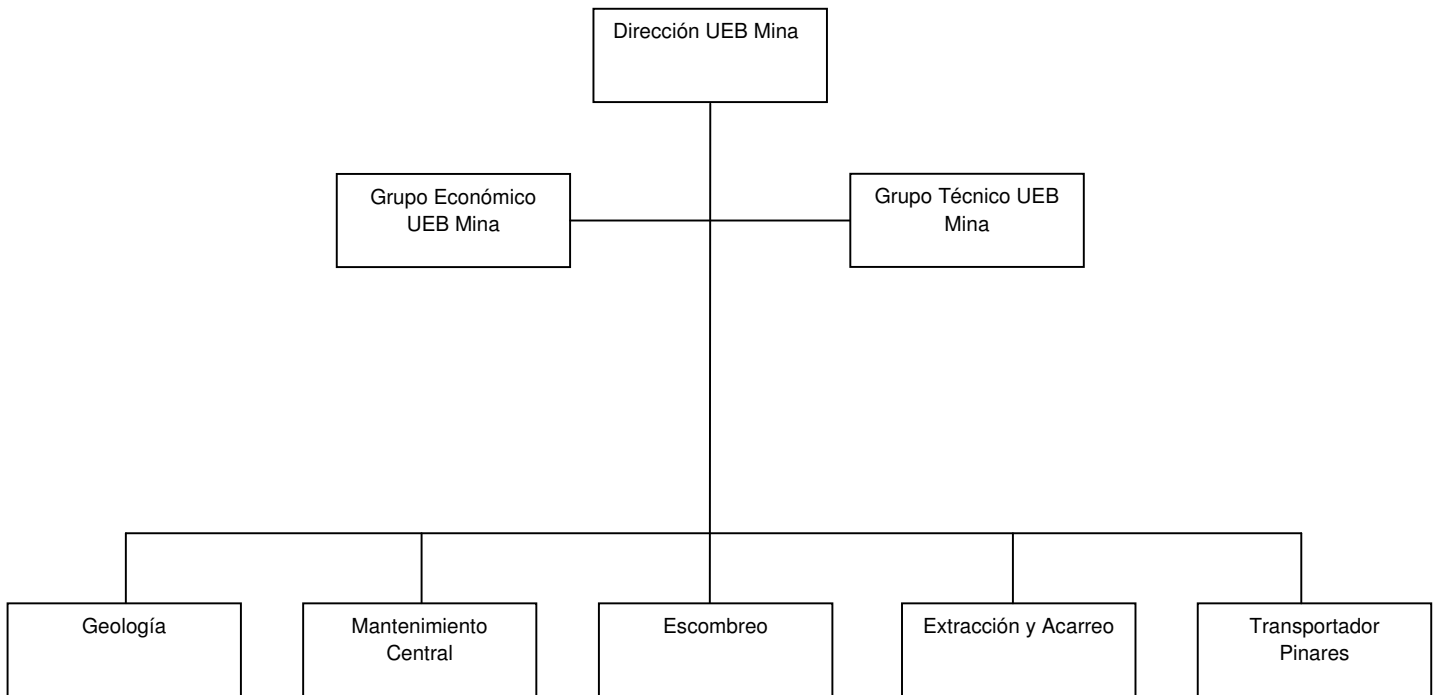
ANEXO: 6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA UEB MANTENIMIENTO INDUSTRIAL PROPUESTA



ANEXO: 7 ORGANIGRAMA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA UEB MINA ANTES DEL ESTUDIO



ANEXO: 8 ORGANIGRAMA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA UEB MINA PROPUESTA



ANEXO: 9 ORGANIGRAMA ESTRUCTURA NUEVA DE LA EMPRESA

