

DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS DE INGIENERIA No. 17

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO
EN ECONOMÍA

Autora: Lisandra Cecilia Labrada Ortíz

Tutora: MsC. Eleidis Reyes Velázquez

Holguín 2020



AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer a los especialistas de la Empresa Constructora de obras de ingeniería No 17 (ECOI 17) por su colaboración.

Agradezco a Dios por dejarme cumplir un sueño y lograr superar una meta de mi vida.

A mis compañeros que estuvieron todo este tiempo conmigo en especial a mis compañeras de cuarto y a las amistades de Cueto.

A mi tutora por tener paciencia conmigo, apoyarme en todo momento y a mis demás profesores. A todos en general.

DEDICATORIA

Deseo agradecer a los especialistas de la Empresa Constructora de obras de ingeniería No 17 (ECOI 17) por su colaboración.

Agradezco a Dios por dejarme cumplir un sueño y lograr superar una meta de mi vida.

A mis compañeros que estuvieron todo este tiempo conmigo en especial a mis compañeras de cuarto y a las amistades de Cueto.

A mi tutora por tener paciencia conmigo, apoyarme en todo momento y a mis demás profesores. A todos en general.

PENSAMIENTO

“La mejor organización no asegura los resultados. Pero una estructura equivocada sería garantía de fracaso.”

Peter Drucker

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Diagnóstico de la estructura organizativa de dirección de la ECOI 17” tiene como objetivo: aplicar un procedimiento con el fin de identificar las brechas que limitan los requerimientos organizacionales y estructurales de dirección en la ECOI 17 para el cumplimiento de sus objetivos en el contexto económico actual.

Para el logro de las tareas trazadas se requirió la utilización de varios métodos entre los que se encuentran los métodos teóricos, empíricos y matemáticos estadísticos. Dentro de los métodos teóricos se emplearon los de análisis-síntesis, hipotético-deductivo y el histórico-lógico. Dentro de los métodos empíricos se usaron el análisis documental y las entrevistas informales y dentro el estadístico se utilizó estadístico-matemático.

La investigación está conformada por dos capítulos. El Capítulo I trata el marco teórico y referencial de la investigación donde se abordaran los principales conceptos por los que está sustentada la investigación. En el Capítulo II es la fundamentación teórica y aplicación en la empresa Constructora No 17 del procedimiento de Guzmán (2006) de forma parcial, que permite el diagnóstico de la estructura organizativa de dirección actual.

ABSTRACT

This research paper entitled "Diagnosis of the ECOI 17 management organizational structure" aims to: apply a procedure in order to identify the gaps that limit the organizational and structural management requirements in ECOI 17 for compliance with its objectives in the current economic context.

In order to achieve the tasks outlined, the use of various methods was required, including theoretical, empirical, and statistical mathematical methods. Within the theoretical methods, those of analysis-synthesis, hypothetical-deductive and historical-logical were used. Within the empirical methods, documentary analysis and informal interviews were used, and within the statistic, statistical-mathematical analysis was used.

The research is made up of two chapters. Chapter I deals with the theoretical and referential framework of research where the main concepts on which the research is based will be addressed. In Chapter II is the theoretical foundation and application in the Constructora Company No. 17 of the Guzmán procedure (2006) partially, which allows the diagnosis of the current management organizational structures.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN	5
1.1 GÉNESIS DE GESTIÓN DE DIRECCIÓN	5
1.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE DIRECCIÓN (EOD).....	13
1.3 PRINCIPALES EXPERIENCIAS METODOLÓGICAS PARA EL DISEÑO DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DE DIRECCIÓN	25
1.4 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE DIRECCIÓN EN LAS EMPRESAS CUBANAS: PRINCIPALES PROBLEMAS.....	26
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS DE INGENIERIA NO. 17	29
2.1 CONTENIDO Y COMPONENTES DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO	29
2.2 APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO	44
2.2.1 PREPARATORIA	45
2.2.2 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURAL	47
2.2.3 DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ACTUAL	51
2.2.4 BRECHAS DE LA ESTRUCTURA ACTUAL RESPECTO A LOS REQUERIMIENTOS ORGANIZACIONALES Y ESTRUCTURALES	61
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones no son estructuras constituidas por elementos técnicos ni por cosas, sino por personas. El proceso actual de perfeccionamiento empresarial, tanto en el ámbito académico, como institucional y empresarial privilegia el rol protagónico de las personas, como individuos y colectivos dentro de las organizaciones. Ello, a su vez, exige el establecimiento de políticas de los recursos humanos a nivel global, así como por sectores y por cada organización, ya que éstas deben formar parte e integrarse, por derecho propio, a las estrategias y objetivos de cada organización. (Stonner, 1995).

“La vigencia de centrar los esfuerzos en este sentido está avalada por dos razones fundamentales: la necesidad de superar el tratamiento inespecífico dado hasta ahora al personal de las organizaciones, entendido como recursos laborales o fuerza de trabajo, como ejecutores sin decisiones o con decisiones muy limitadas sobre los procesos internos y externos relacionados con la entidad; y la necesidad de superar la visión anterior, el enfoque mecanicista, en cuanto a la importancia de la participación activa y efectiva de los trabajadores en la dirección y organización empresarial, eje de la modernización productiva, del fortalecimiento de la democracia en las organizaciones”. (Mintzberg, 2012)

Una estructura organizativa se define como el modo en que la responsabilidad y el poder están distribuidos y en que los procedimientos de trabajo son llevados a cabo entre los miembros de la organización. Se trata de los diferentes patrones de diseño a seguir para organizar una empresa con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades o necesidades.

El contexto estratégico competitivo (entorno competitivo, objetivos estratégicos, estrategias competitivas o de negocio) condiciona el diseño de la estructura adecuada de cada unidad organizativa básica. Esta influencia se manifiesta tanto sobre las variables básicas de diseño (diferenciación de actividades, ámbito de control, delegación de autoridad), como sobre la forma de funcionamiento interno de la unidad organizativa (estructuras mecánicas u orgánicas).

Paradigma es hoy una palabra tan utilizada como cambio. A veces se recitan modelos de empresa mundial de hoy o del mañana, de otro contexto económico, social y político, como si

podría ser el de las empresas cubanas. Ello se hace con las mejores intenciones, pero casi siempre con un insuficiente análisis de las consecuencias y sin darse cuenta que nuestra realidad no puede ser en manera alguna economicista, sino el de una empresa eficiente y competitiva, con responsabilidad social y mayor compromiso frente al desarrollo comunitario y territorial.

En nuestro país esto es un principio y concepto fundamental y el perfeccionamiento de la empresa, de sus relaciones y métodos, tiene que pasar por el perfeccionamiento del hombre y de la sociedad.

Prácticas hay muchas y diversas. Éstas van desde “ajustar” la nueva economía de la información a los modelos de organizaciones para “mantener el control”, sin acabar de entender que los nuevos paradigmas llevan implícito un papel diferente de cada uno y de todos los integrantes de una organización que exige una implicación o compromiso de los trabajadores, hasta aquellas que rompen totalmente con los conceptos y estructuras anteriores y quieren basarse en trabajo en equipo, en estructuras interconectadas mediante tecnología de información de punta y sistemas de comunicación, pero pueden no prestar la necesaria atención al trabajo de los recursos humanos, viendo todo el asunto como una mera solución técnica o de ingeniería.

La empresa, en nuestra sociedad, tiene las condiciones necesarias para que las mejores prácticas se identifiquen y les sirvan a las demás organizaciones de referencia. Pero además el equipo de dirección, con conocimientos y altamente implicado, es el guía y el propulsor principal, pero los protagonistas de todos los procesos son los trabajadores. El aprendizaje y la capacitación continua son los elementos que mayor influencia ejercen en la participación activa y efectiva de los trabajadores y deben abarcar a todas las categorías ocupacionales y a toda la organización. Se debe pensar en términos globales y ver cada elemento como parte de un todo mayor para así lograr un trabajo conjunto.

Dar pequeños pasos y poner los mecanismos nuevos en marcha puede constituir dar pasos de gigante. No pensar nunca que estamos haciendo lo mejor que se puede, sino que se puede hacer mejor, poniendo en juego la imaginación y más riesgo. Siempre debe tenerse presente que el proceso de transformaciones pasa por el compromiso y los cambios personales, por lo que la discusión colectiva, la preparación del personal y el enriquecimiento

de la cultura organizacional son tareas permanentes. Sólo así se alcanzarán los resultados esperados.

A través de un diagnóstico realizado en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No 17, (INGECO) y de la sistematización teórica se identificaron problemas entre los que se destacan:

- Deficiencias de coordinación entre las relaciones de trabajo y funcionales que se establecen entre las unidades estructurales.
- Delimitación inexacta entre las tareas, funciones y atribuciones de los directivos y trabajadores en general.
- Bajo nivel de autoridad y participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en los órganos decisores.
- Inadecuado e insatisfactorio nivel de autoridad y participación de los directivos en la toma de decisiones fundamentales.
- Las unidades se ven sometidas a orientaciones, contradictorias a veces, de las distintas direcciones funcionales de las empresas.

De lo antes expuesto se deriva como **problema científico**: ¿cómo determinar las brechas que limitan los requerimientos organizacionales y estructurales de dirección de la ECOI 17 para el cumplimiento de los objetivos en el contexto económico actual? Quedando delimitado como **objeto de investigación**: el Proceso de dirección.

En consonancia, se define como **objetivo general** de la investigación: aplicar un procedimiento con el fin de identificar las brechas que limitan los requerimientos organizacionales y estructurales de dirección en la ECOI 17 para el cumplimiento de sus objetivos en el contexto económico actual. Queda definido como **campo de acción**: la estructura organizativa de dirección en la ECOI 17.

Hipótesis: la aplicación de un procedimiento para el diagnóstico de la estructura organizativa de dirección de la ECOI 17, con el fin de identificar las brechas que limitan los requerimientos organizacionales y estructurales de dirección contribuirá al cumplimiento de sus objetivos en el contexto económico cubano.

Como **tareas de investigación** quedaron las siguientes:

- 1) Realizar una sistematización sobre el proceso de dirección y la estructura organizativa de las empresas para determinar los supuestos teóricos que sustentan el objeto y el campo de la investigación.
- 2) Aplicar el procedimiento seleccionado para analizar la estructura organizativa en la Empresa objeto de estudio.
- 3) Determinar mediante un diagnóstico a partir del procedimiento aplicado los factores que inciden de forma negativa en la estructura organizativa de dirección de la ECOI 17.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto y solucionar el problema planteado en la investigación se utilizó como método general el diagnóstico materialista en el cual se concretan el nivel teórico y empírico, al igual que los estadísticos-matemáticos.

Teóricos:

- El análisis-síntesis permitió la recopilación de la información y su posterior análisis en detalle y resumir o sintetizar los contenidos encontrados en correspondencias con el tema de investigación.
- Histórico-lógico que facilitó ir estructurando los conceptos y el sustento teórico del trabajo en una secuencia cronológica.
- Hipotético-Deductivo: para la elaboración de la hipótesis y arribar a conclusiones a partir de esta.

Empíricos:

- Entrevistas informales: a directivos y trabajadores de la entidad para realizar un diagnóstico inicial.
- La observación directa, consulta y análisis de documentos, entrevistas, encuestas y trabajo en grupo.
- La utilización de los métodos estadísticos y/o matemáticos está en correspondencia con los softwares profesionales como son: el SPSS (versión 21), y el programa Microsoft Excel del Paquete Microsoft Office 2007-2010.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo fundamental conocer los principales fundamentos teórico-metodológicos, sistematizados hasta el momento por diversos autores, encabezado por los conceptos y fundamentos de estructura organizativa y el proceso de dirección, en el ámbito internacional y nacional. Así como, la relación estrecha e inherente que existe entre el la dirección como proceso y la estructura organizativa, donde una no tiene lugar sin la otra.

1.1 Génesis de gestión de dirección

Para empezar a hablar del proceso de dirección tenemos que conocer cómo surge la administración ya que de ahí se desprende. Para tener una buena administración es necesario mantener una combinación entre el talento humano, con los materiales y tecnología con que cuente la empresa para alcanzar dichos objetivos y metas. (Taylor, 1919)

“En un conjunto conforman el proceso administrativo: La planeación, organización, dirección y control consideradas por separados, constituyen las funciones administrativas que, al ser vistas como una totalidad para conseguir los objetivos, conforman el proceso gerencial” (Chiavenato, 2005)

La dirección forma parte del proceso administrativo porque conlleva antes de su realización a otras etapas como la planeación, organización y después el control.

Es preciso preguntarse entonces: ¿Qué es la dirección? ¿Cuáles son los conceptos manejados por los autores sobre este término? ¿Qué importancia tiene el proceso de dirección en la empresa?

El autor (Marx, 1963) plantea: la dirección de una empresa es una labor continua en el tiempo, que consiste en gestionar los recursos productivos de la organización para alcanzar las metas fijadas con la mayor eficiencia posible.

(Michael H, 1985) define la dirección como “el proceso de planear, organizar, liderar, controlar y analizar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos para lograr objetivos organizacionales establecidos”

(Reyes, 2004) opina que “consiste en impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social con el fin de que el conjunto de todas ellas realice de la manera más eficaz los planes señalados.”

“Conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización”.(Días de Castro, 2004; Martín y Periañez, 2008)

Según (Lyman W, 2017) es el proceso de estructurar y utilizar conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (Menéndez Requejo, 1995)

“Sistema que implica como criterio la eficiencia económica, aquí la eficiencia se maximiza especializando las tareas y agrupándolas en departamentos, fijando la responsabilidad de acuerdo con principios tales como, el alcance del control o delegación”. (Dessler, 2009)

En fin, la dirección es el proceso de gestiones para hacer actividades colectivas hacia un propósito común, a partir de la utilización y aplicación de los recursos organizacionales y la capacidad de interpretar los planes que se desarrollaran con el capital humano. Esto a su vez implica el desarrollo sistemático de esta función, por lo que pretende dar respuesta continua a los cambios del entorno empresarial, lo que se denomina dirección estratégica, y requiere establecer políticas empresariales de planificación, organización, gestión y control.

Importancia de la dirección

La trascendencia de la dirección se atribuye a los siguientes factores:

- Pone en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y organización.
- A través de ella se logran las formas de conductas más deseables en los miembros de la estructura organizativa.
- La dirección eficiente es un factor determinante de la productividad.
- La calidad de la dirección se refleja en el logro de los objetivos, implementación de métodos de organización y en la eficiencia de los métodos de control.
- Es el medio de establecimiento de la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Las labores de dirección puede realizarlas una sola persona o varias, dependiendo del tamaño de la empresa. Cuando las empresas son grandes el departamento directivo se complica más y aparecen distintos **niveles**:

- Alta dirección: es la típica de las empresas grandes donde tenemos presidentes y directores generales, junto a un equipo de personas que colaboran con ellos y les asesoran. Son los máximos responsables de que se cumplan los objetivos.
- Dirección intermedia: en este nivel están los directivos de fábrica, mandos intermedios y jefes de departamento. Sus funciones son organizativas.
- Dirección operativa: son los directivos encargados de supervisar el proceso productivo y asignar tareas. Dentro de la compañía son los jefes de sección o equipo.

El proceso administrativo se compone de 4 funciones elementales: planeación, organización, ejecución y control. A continuación, explicamos cada **etapa del proceso**. (Gallego, 2018)

1) Planear: Esta función es la primera que debe ejercer el cuerpo administrativo de una empresa. Aquí es donde serán previstos los objetivos y metas que deberá cumplir la empresa y los métodos a llevar a cabo.

La relación entre el personal trabajador y el personal administrativo debe tener un carácter en común de modo tal que puedan complementarse el uno con el otro para el funcionamiento correcto de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos.

Se desarrolla un plan que contenga objetivamente las diferentes actividades futuras que se van a realizar; dicho plan deberá implementarse con una visualización previa tomando en cuenta cada característica.

Algunas de las actividades más importantes de la planeación son:

- Predefinir los objetivos y metas que quieran lograrse durante un tiempo determinado.
- Pronosticar.
- Establecer una estrategia con sus correspondientes métodos y técnicas a llevar a cabo.
- Accionar frente a problemas futuros.

2) Organización: Luego de la planeación de los objetivos y actividades futuras a realizar para lograr las metas propuestas, el siguiente paso es distribuir cada actividad a los diferentes grupos de trabajos que componen a una empresa.

Está fuertemente relacionado con las aptitudes físicas e intelectuales de cada trabajador y con los recursos físicos que posee la empresa. La finalidad de la organización es aquel objetivo asignado a cada actividad de la empresa para que pueda ser cumplido con el mínimo de los gastos y a su vez con un grado de satisfacción máximo en cada empleado.

Algunas de las actividades más importantes de la organización son:

- Hacer una selección detallada de los trabajadores indicados para el puesto indicado.
- Subdividir cada tarea en unidades operativas.
- Seleccionar una autoridad administrativa para cada sector.
- Proporcionar de materiales y recursos útiles a cada sector.

3) Ejecución: Aquí es necesaria la figura de un gerente capaz de dirigir, tomar decisiones, instruir y ayudar a los diferentes sectores laborales. En la ejecución se busca dar el primer paso en la realización de las actividades designadas a cada grupo de trabajo y que los mismos continúen realizando dichas actividades de manera periódica y eficaz.

Cada grupo trabajador está regido por normas y medidas que mejoran su funcionamiento.

Algunas de las actividades más importantes de la ejecución son:

- Ofrecer un carácter motivador al personal
- Recompensar a cada empleado con el sueldo correspondiente
- Estar atento a las necesidades de cada trabajador
- Mantener una comunicación estable entre todos los sectores

4) Control: Esta última función tiene el papel de garantizar que la empresa está encaminada por el rumbo del éxito. Si bien cada función anteriormente nombrada puede ser realizada al pie de la letra, eso no garantizará que la entidad se incline hacia un camino económico positivo.

El control es una tarea administrativa, la cual debe ser ejercida con profesionalidad y de forma transparente. El control de las actividades que se desarrollan en una empresa sirve para analizar los puntos altos y los puntos bajos de las mismas.

Luego de obtener los resultados correspondientes, se harán factibles las diferentes modificaciones que tendrán que llevarse a cabo para corregir aquellos puntos bajos.

Algunas de las actividades más importantes del control son:

- Comparar los resultados obtenidos con los planes previamente hechos
- Evaluar y analizar los resultados obtenidos

- Iniciar las acciones de corrección correspondientes

Te presentamos a continuación todo aquello que deben cumplir los equipos directivos para llevar una gestión exitosa de sus equipos y de la empresa.

- 1) Liderazgo: es complicado hablar de liderazgo porque muchas veces se confunde con gestión. La gestión es el tipo de trabajo asociado tradicionalmente a los jefes, esto es, la asignación de tareas y todo aquello que sea caminar hacia los objetivos de crecimiento de la empresa.

Es obvio que los directivos tienen que gestionar, pero sobre todo tienen que saber ser líderes. El liderazgo va unido a la idea de cambio, a esa capacidad que tienen algunas personas de despertar admiración en los que tienen alrededor. Un líder es honesto, generoso, humilde, se preocupa por su equipo y muestra coraje ante la adversidad. De ahí viene la conocida frase de que necesitamos menos jefes y más líderes.

- 2) Comunicación: se suele entender la buena comunicación como el arte de explicarte bien. En un directivo es importante la capacidad comunicativa porque cuando habla tiene que hacerse entender, de tal forma que quien le escucha entienda con precisión y sin lugar a dudas lo que quiere transmitir.

Pero a veces se deja de lado la escucha. Un buen directivo debe escuchar y tener en cuenta lo que su equipo le dice.

- 3) Motivación: un buen directivo tiene que saber motivar a su equipo. La motivación se muestra con las siguientes acciones:
 - Invertir en él mismo y en el desarrollo del equipo.
 - Dar ejemplo.
 - Escuchar a los demás miembros del equipo.
 - Ofrecer reconocimiento y críticas constructivas.
 - Favorecer un ambiente laboral agradable.
 - Establecer retos que incentiven y a su vez sean alcanzables.
 - Demostrar aprecio a los miembros del equipo.

En la Dirección existen diferentes niveles directivos:

- Alta dirección: gerente general y directivos, que desarrollan los planes a largo plazo de la empresa.

- Dirección intermedia: ejecutivos (jefes inmediatos, supervisores) que se ocupan de cuestiones específicas para llevar a cabo los planes generales.
- Dirección operativa: supervisores y trabajadores de producción, asignan los trabajadores a las distintas tareas y vigilan, evalúan los resultados diariamente.

Como bien sabemos no todas las empresas manejan de la misma manera la dirección por lo que existen otras maneras como lo es centralización o descentralización en la toma de decisiones:

Modelo autoritario o autocrático: se lleva con dirección centralizada (administradores, gerentes, supervisores) que comunican al resto lo que tiene que hacer. Este modelo llevan a cabo los directivos que mandan órdenes para sus subordinados, esto puede ser efectivo para situaciones de emergencia o cambios en el ambiente, pero existen ciertas complicaciones ya que los trabajadores no ponen empeño en sus actividades pero procuran recibir órdenes antes de tomar alguna decisión.

Modelo participativo: se produce una descentralización de la autoridad y la responsabilidad se transmite a los distintos niveles. En este modelo pueden participar de los subordinados hasta los más altos mandos, en el cual el papel de los directivos coordina y motiva al personal para que desempeñen satisfactoriamente sus actividades y reconozcan el talento humano.

En general, no existe ninguna organización que esté completamente centralizada o descentralizada, sino que existen situaciones intermedias. (Chiavenato, 2005)

En la actualidad Las empresas modernas como innovadoras utilizan modelos más participativos ya que el mandato de responsabilidades se realiza correctamente alcanzando un gran nivel motivación, que se convierte en compromiso y satisfacción con el desempeño de las actividades a realizar, que incremento la creatividad y la innovación. De igual manera mejora la cooperación entre trabajadores y el ambiente laboral. Todo ello puede traducirse en aumentos de la productividad y, por tanto, en mejores resultados.

Gestión de la dirección en Cuba

Para entender el accionar actual del perfeccionamiento empresarial resulta útil realizar un breve bosquejo histórico de los sistemas de dirección que han sido implantados en el país desde el triunfo de la Revolución.

El primer sistema como tal implantado en Cuba fue el Sistema Presupuestado de Financiamiento para la Industria y el de Cálculo Económico para la agricultura. Con posterioridad, a mediados de los años 60, se establece el Sistema de Registro Económico y en 1975 se instrumenta el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía que estuvo vigente, prácticamente, hasta 1986 donde sufre un conjunto de modificaciones.

Desde 1986 no se registra un Sistema formalizado para la dirección hasta la actualidad, aunque se pueden definir dos momentos importantes en la dirección económica en nuestro país, desde 1986 al 1993 y del 2004 hasta el momento actual

El proceso de actualización del modelo económico y social comienza en 2010. Después de transitar diversas etapas, en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) se aprueban dos documentos trascendentes: la Conceptualización del modelo económico y social y el Plan al 2030, con la visión de país.

Al analizar ambos documentos, pareciera que la conceptualización es la estrategia, ya que define los objetivos estratégicos (visión de país), los principios y las principales transformaciones requeridas, mientras el plan 2030 es el medio para alcanzarlo. El plan define seis ejes estratégicos que vienen siendo como los puntos claves transversales a cualquier sector. (Granma, 2017a)

Leyes del sistema empresarial estatal del país

- Decreto-Ley No. 334: Modificativo del Decreto Ley 252/2007 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”. Decreto No. 334: Modificativo del Decreto 281/2007 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”

Disponen además que cada provincia pueda crear estructuras que organicen y controlen la marcha del proceso de perfeccionamiento en las empresas de subordinación local. Igualmente, los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) tienen la facultad de constituir una unidad organizativa que dirija esos procesos.

Otro de los asuntos es que, si una empresa aplica el Sistema de Dirección y Gestión, y el pago adicional por perfeccionamiento empresarial, y se decide que esta se fusione a otra que no posee tal mecanismo, los trabajadores pueden cobrar por esa condición durante un año, si lo aprobara el jefe del organismo, presidente del Consejo de la Administración Provincial o entidad nacional.

Tal norma refrenda además que las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) que aplican para el perfeccionamiento empresarial deben desarrollar el cronograma para este proceso en las empresas que la integran, así como orientarlas, controlarlas y decidir la factibilidad económica del pago adicional del perfeccionamiento en estas, entre otras cuestiones. Igualmente ocurre en el caso de las empresas, respecto a las unidades empresariales de base.(Granma, 2017b)

- Decreto No. 335: “Del Sistema Empresarial Estatal Cubano”. Decreto 335, el cual rige el funcionamiento de todo el sistema empresarial, compuesto ahora por OSDE, empresas y Unidades Empresariales de Base (UEB).

La norma determina, por ejemplo, que las OSDE mantienen sus funciones de control y dirección, pero respetando la autonomía de las empresas para cualquier decisión que corresponda a su gestión. Su intervención se centra solo en cuestiones estratégicas como el cumplimiento de los objetivos de trabajo, los planes, objetos sociales, la investigación y el desarrollo, así como el control del uso de los recursos asignados por el Gobierno.

Asimismo, precisa que las empresas tienen personalidad jurídica y patrimonio propio, y están destinadas a producir bienes y servicios. Mientras, las unidades empresariales de base actúan con independencia relativa y se deben a organizar los procesos de producción de bienes y prestación de servicios. Los directores de estas unidades, si están facultados por el jefe de la unidad que las crea, pueden suscribir contratos económicos con proveedores y clientes a nombre y en representación de la empresa a la que se integran.

Igualmente, se señala que las empresas subordinadas a los Organismos de la Administración Central del Estado mantienen su estatus hasta tanto concluya el proceso de perfeccionamiento institucional en estos. Las unidades presupuestadas con tratamiento especial se mantienen excepcionalmente integradas a las OSDE hasta que sean constituidas como empresas.

- Decreto No. 336: “Del sistema de relaciones de las organizaciones superiores de dirección empresarial.” Regula las relaciones de las OSDE con el Consejo de Ministros, los Órganos Estatales Nacionales (OEN), los OACE y otras instituciones estatales, de modo tal que cada uno pueda ejercer mejor sus funciones: los organismos fortalecen sus facultades rectoras y la administración del sistema empresarial incrementa su control, eficiencia y autonomía.

Vale aclarar que aplica solamente para las que son atendidas por un vicepresidente del Consejo de Ministros, un ministro u otro cuadro designado.

Por tanto, queda registrado que, en lo adelante, las OSDE se subordinan únicamente al Consejo de Ministros. Además, los OEN, los OACE y las instituciones estatales, establecen relaciones directas con las OSDE, para cumplir su misión.

En lo adelante, las OSDE cuya atención se encargue a un ministro serán atendidas personalmente por este y no por el organismo, y no se podrá suplantar al director de la misma en sus funciones de dirección.

Hay un cambio importante entre estar subordinado y ser atendido, precisó Odriozola, por lo que el Decreto se encarga de definir las características de dicha atención. No es un cambio de término, de decir que será atención y seguir en la misma situación, porque entonces no habremos cumplido nuestro objetivo de separar funciones, enfatizó.

Entre lo que el Decreto define como atención está la evaluación de los resultados socioeconómicos, el control del proceso inversionista, los programas de desarrollo y la implementación de los Lineamientos, así como velar por el aseguramiento de la soberanía tecnológica del país, y evaluar al jefe de la OSDE y su plan de trabajo. Se precisa, además, que las actividades referentes a cuadros, defensa, reserva estatal y auditoría, se atienden directamente por los rectores en las OSDE, por un vicepresidente del Consejo de Ministros, o por las unidades organizativas correspondientes de los organismos, en las que son atendidas por un ministro.

Apunta otra disposición que, a partir de la entrada en vigor de este Decreto, los Ministros del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, de Comunicaciones, Industrias y Finanzas y Precios atienden a las OSDE que provienen de sus respectivos sistemas.

Los especialistas señalaron que el sistema empresarial estatal local está exento de esta separación de funciones porque tiene otras particularidades y deberán pensarse otros modos de proceder. Pero estos cambios están previstos para la mayoría de los organismos, que ya enfrentaron el inicio de su perfeccionamiento.

1.2 Estructura Organizativa de Dirección (EOD)

Estructura organizativa de Dirección en el proceso de dirección

La estructura organizativa de dirección no se inicia espontáneamente, sino es creada por la dirección, siguiendo un proceso lógico. Tal proceso va desde definir las actividades a

desarrollar para lograr los objetivos, las personas que deben realizarlas, los recursos y los medios a emplear hasta las relaciones entre las personas, puestos de trabajo y unidades de la organización, los sistemas y los procedimientos para el mejor desarrollo de las actividades y el mejor empleo de los recursos.

Dentro de este proceso, según (Manene, 2011) la primera fase consiste en subdividir en una serie de tareas (conjunto de operaciones manuales y mentales desarrolladas por una persona) todo el trabajo necesario para alcanzar los objetivos de la empresa. Las tareas se agrupan luego en puestos de trabajo (conjunto de tareas desarrolladas por una persona), y éstos a su vez en unidades. Por último, para cada persona, puesto de trabajo y unidad, se piensan los lazos y conexiones con las restantes partes de la estructura. El resultado de este proceso es la estructura organizativa. La red de relaciones no se limita a las que existan entre individuos y entre grupos, sino que comprende los procedimientos, los sistemas, los flujos de trabajo y los procesos de decisión.

Por tanto, el proceso de dirección implica actividades estructurales e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia. La noción de interrelación supone un sistema social. Por ello, se puede afirmar que las organizaciones consisten en:

- arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito
- sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupos
- sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas
- una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas.

Atendiendo a lo anteriormente planteado, para (Manene, 2011):

“la estructura se configura de una forma u otra, es decir, la estructura comienza en embrión, como una célula, alrededor del núcleo central (dirección), con las funciones principales, que se desarrollan a medida que la actividad empresarial aumenta, donde posteriormente generan funciones auxiliares y dependientes de las principales, debido a la expansión y complicación de la actividad. Como ejemplo de estructura podemos considerar la formada por las funciones de Dirección, Administración, Recursos Humanos, Comercial, Compras y Operaciones”.

Además las crecientes necesidades de coordinación entre las distintas partes del sistema que se va constituyendo llevan, como desarrollo lógico, a la creación primero de uno y después de varios niveles de posiciones intermedias, entre el supremo órgano directivo y los ejecutores.

La estructura organizativa de dirección (EOD)

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

Una estructura empresarial bien pensada, que defina con claridad la cadena de mandos, el margen de control y los canales de comunicación, contribuye a que los esfuerzos se dirijan a conseguir el objetivo de la empresa.

Esto se logra, por ejemplo, cuando se define la cadena de valor empresarial y se da una visión general sobre los departamentos de trabajo, consiguiendo también reducir costos de organización. Asimismo, es muy útil para que los nuevos empleados se orienten dentro de la empresa, sepan reconocer a los superiores y subordinados y entiendan el funcionamiento general del negocio. Todo ello contribuye a la satisfacción de los empleados y a que se sientan seguros. A menudo, la estructura organizativa se comunica mediante un organigrama, que se sitúa en la página de recursos humanos de la empresa.

Algunos autores proponen concepto de estructura organizativa entre los que se encuentran: (Zalasar, 2005) plantea que la ve como “patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado”.

(Stoner, 1995) “Manera en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan”.

(Mintzberg, 2012) “puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”.

(Menguzzato, 1989) considera que “expresan el orden o jerarquía, el poder, las relaciones y la posición formal de las personas influye también en la manera en que la organización se va a desarrollar”.

(Blanco, Zaldívar, & Villanueva, 2014) “Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos”.

El término “estructura organizativa” se refiere al andamiaje jerárquico en el que se define el reparto interno de roles dentro de la empresa. Por tanto, es necesario definir una estructura empresarial que se adapte a los objetivos individuales de la empresa (por ejemplo, aumento en la producción o crecimiento para el futuro), estableciendo:

- qué puestos de trabajo y departamentos existen en la empresa
- las responsabilidades y poderes directivos existentes
- cómo se establece la red de relaciones
- cómo funciona el flujo de mando y el flujo vertical de información.

La estructura organizativa establece, de esta forma, un marco general donde se establecen las funciones que cumple una empresa, constituyéndose como la base para fijar procedimientos y rutinas en el trabajo diario. Estos se concretan y complementan con instrumentos adicionales (como la planificación y el liderazgo) y, en la práctica, con las actividades de los implicados. En función del objetivo que la empresa persiga, su estructura organizativa puede variar. Toda esta información se plasma en un organigrama que sirve de orientación tanto para la dirección como para los (nuevos) empleados.

El diseño de una estructura organizacional óptima y su presentación en un organigrama no es siempre sencillo. La mayor dificultad reside en plasmar una estructura clara y eficiente, a pesar de la complejidad y dinamicidad del entorno. Para poder llevar a cabo esta tarea, en primer lugar, hay que saber qué partes forman el organigrama:

- Elementos estructurales: las unidades en las que se dividen las diferentes tareas de la empresa. Se distinguen: los puestos de trabajo (como la unidad más pequeña), los órganos de gobierno (los puestos de mando), los departamentos (el conjunto de puestos de trabajo bajo la dirección de una instancia), los servicios de apoyo, así como los comités, los equipos y las juntas directivas, creados normalmente de forma temporal para llevar a cabo proyectos complejos.

- Relaciones estructurales: la red de relaciones que se establece entre los elementos estructurales.
- Sistema de dirección: elementos gráficos como cajas, líneas, flechas que aclaran de forma visual la orientación y el orden del organigrama.

El proceso de creación de la estructura organizativa de dirección de una empresa consta de dos pasos:

- 1) En el análisis de tareas se definen los objetivos de la empresa, que se materializan en las tareas principales del negocio, que a su vez se dividen en subtareas. Esta división puede responder al modo de desempeño (actividad física o mental), al objeto (el producto en cuestión), al propósito (tareas primarias o secundarias), a las fases del proceso o al rango dentro de una jerarquía.
- 2) La síntesis de tareas es la actividad organizativa que realiza el fundador de la empresa. Aquí se toman las subtareas definidas en el análisis de tareas y se agrupan en conjuntos de tareas que se asignarán a los puestos de trabajo determinados. El verdadero reto es conseguir que los recursos se aprovechen de la mejor forma posible para garantizar el funcionamiento óptimo de todos los elementos estructurales. (Melinkoff, 1990)

Las formas más comunes de estructuras organizativas en la empresa se distinguen en base a los siguientes **componentes**:

- Cadena de mando (larga o corta): se trata del componente base de una estructura organizativa. Con el concepto cadena de mando se hace referencia a la línea de autoridad ininterrumpida entre la dirección y los empleados. Con ella se establece a quién hay que dirigirse según qué tema dentro de la estructura empresarial.
- Margen de control (amplio o estrecho): cuanto mayor sea el número de empleados bajo la dirección de un único superior, más amplio es el margen de control de una estructura organizativa.
- Nivel de centralización (centralizado o descentralizado): este factor determina si la toma de decisiones en la empresa tiene lugar desde la dirección (centralizado) o tiene en cuenta al conjunto de empleados (descentralizado). Esta última variante es la más democrática, aunque también ralentiza el proceso de toma de decisiones.
- Grado de especialización (especializado o generalizado): también conocido como división del trabajo, describe los niveles en los que se dividen las actividades de una

empresa, distribuyéndose en tareas individuales. Si los empleados cuentan con una especialización alta, estos trabajarán a nivel de experto en su área, obteniendo una mayor productividad. Pero, al mismo tiempo, si el grado de especialización es menor, se consigue una plantilla flexible y versátil.

- Estructura formal e informal: en las empresas con una estructura organizativa formal los puestos de trabajo y los procesos están sometidos a una reglamentación y una estandarización muy estricta con independencia de la persona que los lleven a cabo. Una estructura organizativa informal deja al individuo más libertad a la hora de desempeñar su trabajo, quien se guía por sus preferencias, capacidades y rendimiento. Esto permite a los empleados mirar más allá de sus propios horizontes, así como poder orientarse y seguir formándose en otros campos.

Formación de departamentos (rígida o flexible): en inglés se utiliza el término departamentalización para definir el proceso de agrupación de actividades para poder llevar a cabo proyectos. Si los departamentos se construyen de forma rígida implica que estos se constituyen como independientes y no existe interacción entre ellos. Mientras tanto, un modelo más flexible promueve una colaboración mayor.(Melinkoff, 1990)

La combinación que cada empresa realice de estos componentes da como resultado una estructura organizativa concreta. Estas estructuras podrán situarse dentro de un espectro más amplio en cuyos vértices se encuentran las estructuras mecánicas y las orgánicas.

- Estructura mecánica: se denominan mecánicas a los enfoques tradicionales de las estructuras corporativas, que incluyen a la estructura organizativa funcional y divisional, así como la organización matricial. Estas formas de estructuras organizativas se identifican por una cadena de mandos fija, un margen de control reducido y un grado alto de centralización. Tanto los puestos de trabajo como las áreas a la que pertenecen están estrictamente especializadas, formalizadas y subdivididas.
- Estructura orgánica: en la parte orgánica del espectro se encuentran las estructuras organizativas más experimentales e innovadoras, a las que también se les atribuye la denominación de jerarquías planas. La cadena de mandos es más flexible y el margen de control mucho más amplio. En lo que respecta al nivel de centralización,

especialización, formalización y construcción de un departamento, se encuentran en la parte opuesta a las estructuras mecánicas.

Tipos de estructuras organizativas de dirección

La estructura es la base fundamental de la empresa donde se realiza las divisiones de las actividades para formar departamentos y posteriormente definir la autoridad con la finalidad de alcanzar los objetivos pero también todo lo que surge de manera espontánea de la interacción entre los integrantes. Tomando en cuenta estas dos vertientes la estructura se divide principalmente en estructura formal e informal.(Vásquez, 2012)

Estructura formal surge como una necesidad para realizar una división de las actividades dentro de una organización que les permita principalmente alcanzar los objetivos mediante organigramas, manuales y la interacción de los principios de la organización como la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía, tramo de control y equidad en la carga de trabajo, entre otras.



Figura 1. Estructura formal de las organizaciones

Fuente: tomado de (Vásquez, 2012)

La estructura formal está integrada de las partes que forman a una organización y su relación entre sí a través de los principios fundamentales de la organización que se establecen con ayuda de las herramientas y se presentan en forma verbal o documentos públicos.

Estructura informal

Su origen está en la estructura formal ya que de ahí parte la formación de estructuras de la relaciones entre los miembros de conforme a una mezcla de factores como se muestra en la. Obedece al orden social y estas suelen ser más dinámicas que las formales.



Figura 2. Estructura informal de las organizaciones

Fuente: tomado de(Vásquez, 2012)

La estructura informal se integra a través de relaciones entre personas de acuerdo a una mezcla de factores que llegan a formar grupos informales que son representadas verbalmente de manera pública.

En el ámbito en el que nos encontramos existe una serie de arquetipos estructurales que se utilizan con frecuencia en la práctica. Si bien hay que apuntar que muchas empresas usan modelos híbridos que combinan las características de diferentes estructuras organizativas. Según (Pineda, 2018) estos otros tipos de estructura organizativa son los siguientes:

- 1) La estructura organizativa más común divide a una empresa en funciones generales y bien delimitadas unas de otras. Es decir, todos los especialistas en marketing pertenecen al departamento de marketing, todos los responsables de recursos humanos al de recursos humanos, entre otras.

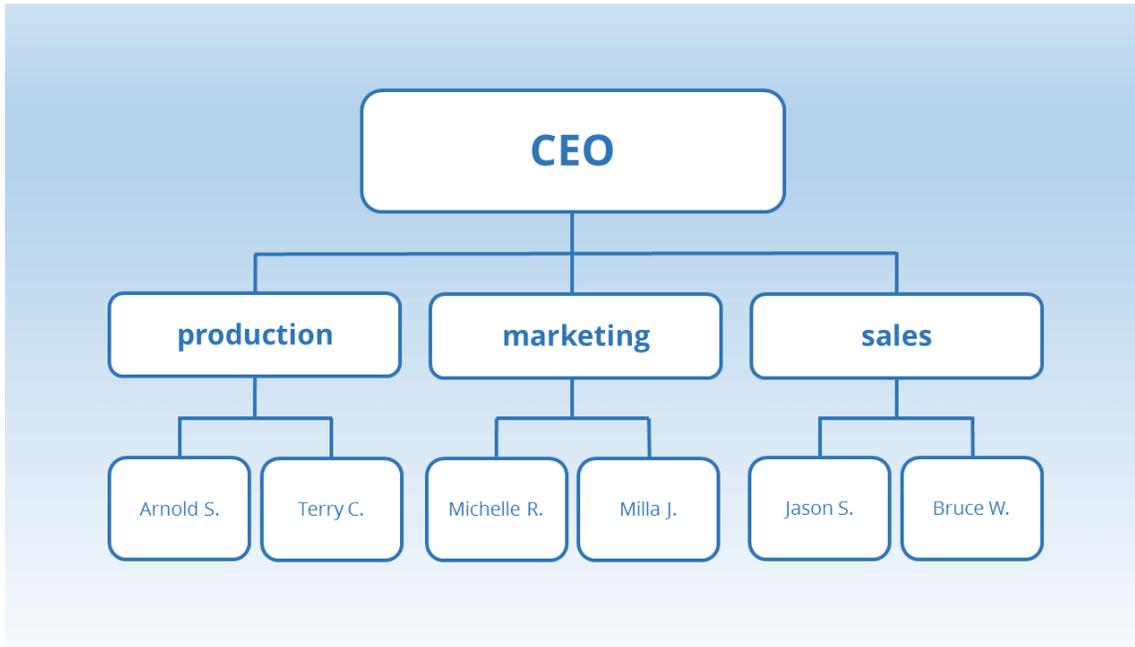


Figura 3. *Estructura organizativa general*

Fuente: tomado de (Pineda, 2018)

La ventaja de esta estructura fácilmente escalable reside en que los empleados se especializan en su ámbito de actividad, trabajando con mayor eficiencia. Además, el hecho de que las competencias y responsabilidades de cada departamento estén perfectamente definidas evita la redundancia, es decir, no se repite una misma actividad en diferentes departamentos. Al mismo tiempo, la toma de decisiones es mucho más rápida. Este tipo de estructura organizativa es especialmente útil para las empresas pequeñas que venden una serie reducida de productos estandarizados en grandes cantidades y a bajos costos.

Como desventaja hay que tener en cuenta las posibles barreras que se pueden levantar entre las diferentes secciones si se aplica una estructura en departamentos poco flexible. Cuanto más trabaja un departamento para sí, peor es la comunicación y empatía con el resto de departamentos. Esto puede llevar a que los propios intereses de un departamento se opongan a los del resto, desatando conflictos que, a largo plazo, reducen la productividad. Asimismo, la falta de orientación hacia un mercado, un público objetivo o un producto, así

como un alto grado de estandarización y formalización delimitan también el posible potencial de innovación.

2) Las estructuras divisionales son de especial importancia para aquellas empresas que empiezan a crecer y requieren una estructura más diferenciada. La subdivisión es factible de acuerdo con las siguientes áreas de actividad:

- Productos/servicios
- Público objetivo/mercado
- Región/zona de venta

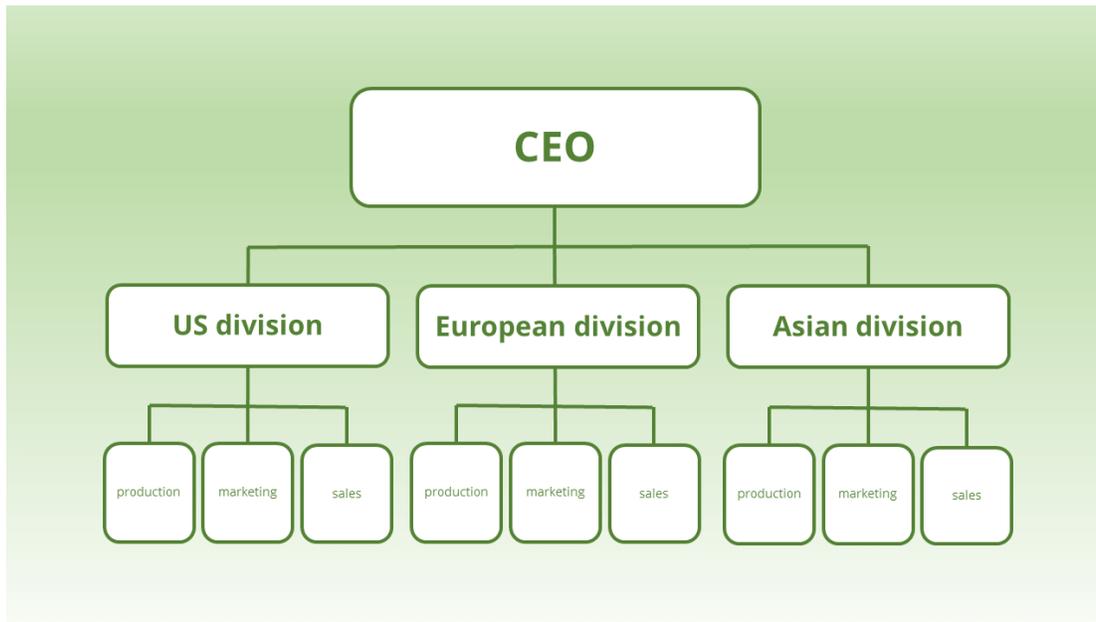


Figura 4. Estructura divisional

Fuente: tomado de (Pineda, 2018)

Estos aspectos estructurales conocidos como divisiones tienen áreas de actividades separadas, es decir, sus propios departamentos de producción, venta y marketing.

Se trata de una estructura muy fácil de adaptar a las necesidades de la empresa. En ella cada sección se puede concentrar en el ámbito de trabajo que le corresponde y, de esta forma, trabajar más rápido, con mayor coordinación y aplicando una estrategia efectiva. La autonomía que se le asocia lleva consigo una mayor motivación de los empleados. Al mismo tiempo, el hecho de que las secciones estén diferenciadas permite llevar a cabo las distintas actividades de forma más transparente, pudiendo también medir y evaluar su rendimiento con mayor precisión.

Este tipo de estructuras organizacionales se encuentran en las grandes empresas que ofrecen una gama de productos y servicios especializados para diferentes mercados. Una subdivisión por regiones ofrece un gran potencial, sobre todo para las empresas con actividad internacional. En estos casos, la toma de decisiones suele tener lugar de forma descentralizada.

Sin embargo, la implementación de esta estructura lleva asociados grandes esfuerzos de coordinación y altos costes, dado que requiere una dirección altamente especializada. Si las secciones individuales trabajan de forma autónoma o están separadas desde un punto de vista geográfico, también produce el aislamiento de los departamentos y la duplicación de actividades empresariales. Esto puede desembocar en que se produzca la discrepancia en los objetivos de las divisiones y los objetivos reales de la empresa.

- 3) Esta estructura organizativa matricial combina las ventajas del modelo funcional y el divisional y las reúne en una matriz tridimensional. Los puestos de trabajo y los departamentos se dividen, por un lado, según las funciones y, por otro, según las divisiones. Los diferentes puestos de autoridad se dividen en dos dimensiones independientes con los mismos derechos. Lo que significa que el conjunto de trabajadores se encuentra en contacto con dos posiciones de poder. En el organigrama se muestran estas relaciones con líneas horizontales y verticales.

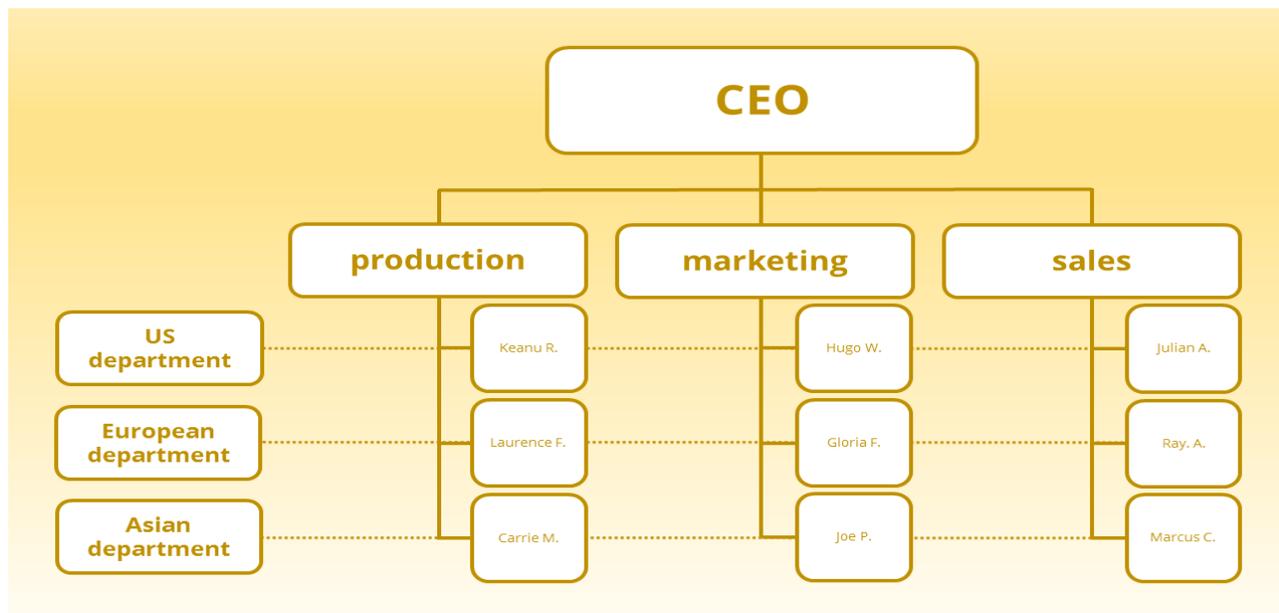


Figura 5. Estructura organizativa matricial

Fuente: tomado de (Pineda, 2018)

El punto fuerte de la organización matricial reside en el hecho de que puede adaptarse con total flexibilidad para poder gestionar mejor las fluctuaciones en la tasa de utilización dentro de la empresa. Con esta estructura organizativa la toma de decisiones y la transmisión de información son mucho más dinámicas, pues los canales de comunicación son más cortos y aumenta la disponibilidad de personas de contacto especializadas. No obstante, debido a su complejidad, este tipo de organización se utiliza para grandes empresas internacionales, como Starbucks, o en industrias orientadas a proyectos como el desarrollo de vehículos.

La complejidad en este tipo de estructura no solo reside en el alto coste de planificación y de implementación, sino que puede causar cierto desconcierto entre los empleados. Uno de los puntos críticos se encuentra en la presencia de dos autoridades, ya que el cruce de diferentes áreas de responsabilidad puede llevar a conflictos de competencia y a dificultar la comunicación, la toma de decisiones y la evaluación del rendimiento. Por este motivo, en la práctica muchas empresas solo designan una autoridad, que supervisa a los empleados de forma temporal y en las áreas relacionadas de los productos.

- 4) La jerarquía plana se basa en la iniciativa propia y la responsabilidad de cada empleado. Al mismo tiempo, permite presentar directamente feedback a la persona de contacto y transmitir sus ideas a los niveles superiores, en lugar de enfrentarse a la tradicional burocracia. Mientras que en los conceptos tradicionales los departamentos están bien delimitados, los límites en los de una jerarquía plana son menores.



Figura 6. *Jerarquía plana*

Fuente: tomado de (Pineda, 2018)

Esto permite una mayor flexibilidad en el diseño del trabajo, lo que aumenta la motivación de los empleados. Las jerarquías planas se aplican normalmente en empresas jóvenes y pequeñas. Sin embargo, cuando la empresa crece, se tiende a abordar la creciente complejidad de las actividades aumentando los departamentos y la cadena de mando. En la práctica son pocas las empresas que mantienen la estructura inicial.

La gran desventaja de esta estructura organizativa tan distendida es que no siempre se puede determinar quién tiene la responsabilidad. Para algunos empleados puede ser complicado en un principio reconocer su sitio en la empresa. La mayor parte de las organizaciones corporativas de este tipo no se han probado durante mucho tiempo, por lo que su aplicación no supone un éxito asegurado.

1.3 Principales experiencias metodológicas para el diseño de las estructuras organizativas de dirección

El análisis metodológico parte de que no existe un modelo ideal y homogéneo de estructura organizativa de dirección que se pueda aspirar, ya que cada empresa esté definida por variables y contextos del entorno muy diferentes y que lo que es útil en un caso puede no serlo en otro.

No son muchos los trabajos que propongan metodologías y procedimientos para abordar el diseño de estructuras organizativas de dirección, en la literatura especializada se habla mucho de este tema pero no son pocas las personas que incursionan en el mismo, siguiendo el ejemplo de (Mintzberg, 2017), autor que logró acercarse más a la realidad sobre este tema.

En el anexo 1 se sintetizan procedimientos de diversos autores Mintzberg (2017), González (2015), Alvarado (2001), Rodrigo (2013), Perez (2012) y Guzman (1998) con sus respectivas etapas o fases (pasos) que integran estas experiencias, así como, las variables que están presentes en las mismas. De aquí se puede derivar las siguientes conclusiones:

- ✓ Que en la totalidad de las metodologías y/o procedimientos propuestos se basan en los postulados de Mintzberg.
- ✓ En el 75% de estas experiencias se incluye una etapa dedicada a la preparación.
- ✓ En el 100% se incluye una etapa al diagnóstico de las necesidades de una nueva estructura organizativa.

- ✓ En el 60% se incluye una etapa de propuesta de estructura organizativa.

Siguiendo esta lógica, las variables más manejadas y presentes en casi el total de las mismas, están dadas en las características de la organización, puestos de trabajos o cargos, autoridad, centralización, unidades organizacionales o estructurales, entre otros.

Atendiendo a estas regularidades presentes en estas metodologías y partiendo de que ninguna entidad es igual a otra, debido a las características propias de cada una de ellas, se decide aplicar el procedimiento de Guzmán (2006) (Rodrigo, 2013), ya que está acorde con la investigación y es de fácil comprensión.

1.4 La estructura organizativa de dirección en las empresas cubanas: principales problemas

Particularmente en Cuba, las discusiones sobre el tema no han sido muy prolíficas ni en número ni en complejidad. La preocupación sobre el diseño estructural en el país parece ser más simbólica que real, pues como afirma (Carballal, 2011) existe una gran necesidad de “contar con materiales que narren la experiencia de nuestras empresas en esta materia”. Para (Pavón, 2011) la práctica de la dirección en el marco de las empresas cubanas no puede estar ajena al estudio de las estructuras organizativas como factor condicionante de la eficiencia de la gestión directiva.

Según estos autores los errores más frecuentes que se cometen en el país, en materia de diseño organizacional, devienen del empleo de la creatividad y espontaneidad en el acometimiento de las nuevas estructuras en lugar de la utilización de la lógica y principios generales de la organización.

Muchos de los problemas en las actuales estructuras organizativas de las empresas cubanas se deben: al hecho de que generaciones de cubanos han estado expuestos a las limitaciones establecidas por estructuras organizacionales cuyo diseño no se aviene a las condiciones objetivas específicas de cada entidad, sino antes bien, a un patrón tipificado donde primaban la centralización excesiva, las razones matemáticas entre dirigentes y subordinados, los canales de información rígidamente formalizados y las líneas fijas de autoridad.

Basada en su experiencia durante los procesos de consultaría que ha realizado en distintas empresas cubanas, así como en varios diagnósticos elaborados por empresas en proceso de implantación o que ya establecieron el Perfeccionamiento Empresarial, (Carballal, 2011) ha sintetizado los problemas más frecuentes identificados en las estructuras de organizaciones

cubanas. Cada problema puede ser agrupado dentro de uno o varios parámetros de diseño organizativo:

- Las estructuras reales difieren significativamente de las aprobadas, y de estas últimas tampoco se cuenta con alguna fundamentación donde se establezcan las unidades organizativas, funciones, jerarquías e interrelaciones de trabajo (formalización, centralización, complejidad).
- Muchas empresas no poseen las facultades necesarias para ejecutar sus operaciones con éxito (centralización).
- El enfoque funcional jerárquico es el que predomina, haciendo cargar de burocracia los procesos de trabajo y la toma de decisiones (centralización, complejidad).
- No existe una delimitación precisa de las interrelaciones entre las diferentes áreas de la empresa (formalización).
- Las unidades se ven sometidas a orientaciones, contradictorias a veces, de las distintas direcciones funcionales de las empresas (centralización).
- En algunos organismos todavía las delegaciones territoriales significan doble subordinación para las empresas nacionales (centralización).
- No existe coincidencia entre la estructura organizativa y la plantilla de cargos (formalización).
- Predominan los errores en el proceso de definición de funciones y facultades (formalización).
- Los procesos no suelen estar identificados, estandarizados ni documentados (formalización).

Uno de los requisitos para poder tener éxito como empresa es elaborar una estructura organizativa que se adapte a los objetivos de la empresa. Ahora bien, saber qué estructura corporativa es más adecuada (si el modelo tradicional o el moderno), va a depender del emprendedor.

Si se buscan ámbitos de responsabilidad delimitados y mayor rigor, es mejor elegir un modelo funcional. Sin embargo, si se dispone de una amplia gama de productos especializados que, además, se venden en el mercado internacional, es más adecuado optar por un modelo híbrido que combine la estructura funcional con la divisional o la matricial. Si bien estas no son las únicas opciones disponibles: las jerarquías planas y los modelos de

equipos donde todos poseen los mismos derechos son cada vez más comunes, pues permiten una mejor comunicación y cooperación entre los empleados y fomentan su motivación.

Con todo, no existe “una solución perfecta” como tal, pues toda buena estructura organizativa supone siempre un compromiso con una estructura fija (integración) y un entorno corporativo profundamente dinámico (diferenciación).

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS DE INGENIERIA No. 17

Con la finalidad de solucionar el problema científico planteado en esta investigación se expone en este capítulo la fundamentación teórica del procedimiento para el diseño e implementación de las estructuras organizativas de dirección, el procedimiento con sus componentes, contenido y principales técnicas y herramientas en cada una de las fases y tareas, en el último de los epígrafes se exponen la aplicación parcial del procedimiento de Guzmán (2006).

2.1 Contenido y componentes del procedimiento

Procedimiento propuesto para el rediseño e implementación de la estructura organizacional

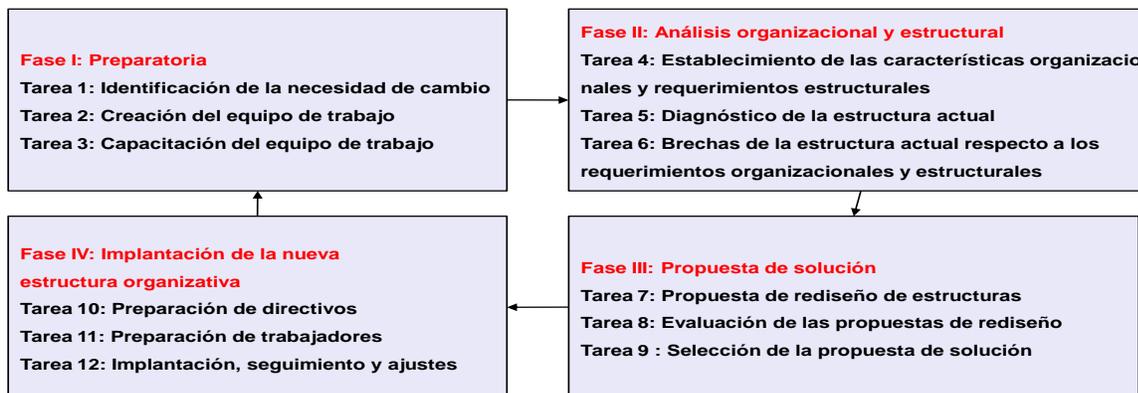


Figura 7. Representación gráfica del procedimiento

Fase I. Preparatoria

Objetivo: crear las condiciones mínimas necesarias para poder llevar a la práctica de forma satisfactoria el procedimiento propuesto analizando cuales son las bases que fundamentan la necesidad del cambio de la estructura organizativa y la presencia de algunos requisitos o condiciones para el cumplimiento exitoso del mismo.

Aspectos a considerar: En esta fase se pretenden analizar las necesidades que generaron el cambio, se creará un equipo de trabajo y se capacitará el mismo sobre la base de adentrarse

en el cambio y con ello del rediseño de la estructura organizativa cumpliendo las exigencias del sistema de dirección de la Coordinación Regional de la Misión Sucre en el Estado.

Técnicas y herramientas a utilizar: revisión documental (documentos de creación de la misión como resoluciones y en mayor medida se utilizarán los informes de trabajo de la Coordinación Regional, dinámica de grupo (expertos, equipo de trabajo) y técnicas de consenso.

Tarea 1. Identificación de la necesidad de cambio

La realización de esta tarea puede o no considerarse como parte del procedimiento, lo cierto es que la aplicación de la misma nunca se iniciará sino se perciben aquellos factores que constituyen evidencias de las necesidades de modificar las formas organizativas existentes o la de desarrollar una nueva forma organizativa.

Las necesidades de cambiar o crear formas organizativas pueden resultar diversas, entre estas destacan:

- La necesidad de dar respuesta a una necesidad social insatisfecha
- La necesidad de crear o ampliar capacidades de producciones de nuevos productos
- Cambios tecnológicos que presupongan modificaciones en las formas organizativas
- La extensión de los territorios a los que se le da respuesta de acuerdo con el encargo social
- La existencia de insatisfacciones de los clientes vinculados a la baja capacidad de respuesta de la entidad
- La existencia de alto costos administrativos
- La existencia de insatisfacciones de los trabajadores, vinculadas al funcionamiento interno
- La evidencia de debilidades del control interno
- Las orientaciones de organismos superiores

Para detectar estas necesidades se utilizarán fuentes de información como resultados de estudios de satisfacción del cliente o satisfacción laboral, los informes de auditoría, los contactos de la alta dirección con los organismos superiores, el incremento negativo de indicadores laborales como; ausencias, fluctuación laboral y bajo sentido de pertenencia, etc.

Tarea 2. Creación del equipo de trabajo

Identificada la necesidad de cambio estructural se debe constituir un equipo de trabajo, multidisciplinario, donde se combinen diversos conocimientos y competencias, relacionadas con el proceso de administración y gestión del cambio tales como; la gestión universitaria, de recursos humanos, logística, la orientación a lo social, los intereses de los miembros, los organismos superiores, entre otros.

En correspondencia con lo anterior, se recomienda que:

- En la composición del equipo se busque un equilibrio entre la iniciativa de los jóvenes y la experiencia por antigüedad en la organización
- El número de personas para integrar este equipo de trabajo debe ser de 5 a 15 personas, menos no asegura la necesaria diversidad de conocimientos e intereses y más podría dificultar la comunicación y el logro del consenso
- En este equipo de trabajo también se recomienda contar con un especialista o un consultor que tenga vasta experiencia del trabajo en otras entidades respecto a la implementación del sistema de dirección de la coordinación de la empresa y por consiguiente oriente en la formulación de la nueva estructura organizativa de dirección.

Tarea 3. Capacitación del equipo de trabajo

Para asegurar un conocimiento homogéneo de los integrantes del equipo de trabajo se debe desarrollar en esta tarea acciones de capacitación dirigida a dotar a los integrantes de conocimientos y habilidades relacionados con:

- La misión, objetivos y estrategias de la organización
- Los sistemas de dirección organizacional y sus componentes
- Las demandas de los organismos superiores
- La situación económica financiera (presupuesto de la organización)
- Las opiniones de los clientes, empleadores y otros
- Los resultados de estudios del desempeño de la organización desarrollados con anterioridad
- Las técnicas de comunicación, trabajo en grupo y búsqueda de consenso
- Metodologías y procedimientos para el diseño e implementación de estructuras organizativas en el sistema de dirección organizacional.

Con este fin se deberán desarrollar acciones de capacitación bajo la modalidad de talleres, conferencias y clases prácticas donde se combine armónicamente los conocimientos teóricos con las peculiaridades prácticas de la entidad.

Creación del Grupo Decisor: se requiere un Grupo Decisor de la empresa, siendo el responsable de la aprobación de los miembros del Grupo de trabajo y los resultados del trabajo.

Fase II. Análisis organizacional y Estructural

Objetivo: la presente fase tiene como objetivo estudiar las características de la organización y diagnosticar la estructura organizativa con la cual cuenta la entidad en estos momentos en correspondencia con las exigencias y requerimientos en los que sustenta el SDO y con ello contribuir a mejorar la eficacia y eficiencia de la entidad.

Aspectos a considerar: se tendrán en cuenta en esta fase; las características de la organización y los requerimientos de la estructura organizativa de dirección en correspondencia con el sistema de dirección, la valoración de la actual estructura organizativa del objeto de investigación práctico seleccionado en correspondencia con los requerimientos establecidos e identificar las brechas o insuficiencias que ésta tiene respecto a las exigencias del SDO.

Tarea 4. Establecimiento de las características organizacionales y requerimientos estructurales

En esta tarea se deberán identificar las principales características que manifiesta la organización en los momentos actuales y que tienen incidencias en la forma organizativa que adopte, así como formular las principales exigencias (requerimientos) que deben poseer cada uno de los elementos (funciones, cargos u ocupaciones, departamentalización, delegación de autoridad y mecanismos de coordinación) que integran la estructura organizativa de la entidad y a ésta última de forma integral, en correspondencia con lo planteado por los principales documentos que formalizan la misma.

Técnicas y herramientas a utilizar: revisión documental (Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, indicaciones del organismo superior y otros), dinámica del grupo de trabajo, consenso, entrevista, dinámica con especialistas y directivos de la organización (Consejo de dirección ampliado), observación.

En cuanto a las características organizacionales deberán ser considerados entre otros los aspectos siguientes:

a) Evaluación de la autonomía para desarrollar cambios estructurales

La entidad antes de proceder a desarrollar cambios en sus formas organizativas, deberá tener la aceptación del organismo superior, así como de entidades reguladoras, que representan los intereses estatales. Además, se deberá evaluar el grado de descentralización permitido por los organismos superiores hacia el interior de la entidad; de igual forma, se deberá estudiar las formas organizativas que adoptan entidades con características similares, en cuanto al mercado que atienden, la tecnología que presentan, los servicios que ofrecen, etc.

El equipo de diseño deberá evaluar a través de entrevistas y revisión documental la posición de los organismos superiores, y mediante las técnicas del benchmarking las prácticas organizativas de entidades similares. Se deberá buscar, a través de la aplicación de las técnicas anteriores, las respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿Cuál es el nivel de autonomía de la organización para realizar cambios en su estructura organizativa?
- ¿A quién se debe solicitar autorización para realizar cambios estructurales?
- ¿Qué trámites se deben desarrollar para poder realizar y formalizar los cambios?
- ¿Qué organizaciones operan en condiciones similares a la entidad objeto de estudio?
- ¿Qué tipo de estructura utilizan las organizaciones con similares características a la entidad objeto de estudio?

b) Considerar la cultura de la organización

La fase del ciclo de vida en que se encuentra la entidad, constituye otro factor que se debe evaluar, la fase de introducción es susceptible de cambios puesto que la cultura de la organización aún no resulta lo suficientemente consolidada y por tanto su plasticidad hacia el cambio es mucho mayor. La fase de madurez por lo general presupone un nivel de estandarización de los procesos y los resultados, la existencia de mecanismos de coordinación más consolidados, y trabajadores con mayor nivel de especialización en la actividad y en consecuencia más renuentes a cualquier tipo de cambio, esta resulta una fase poco atractiva para desarrollar modificaciones a la forma organizativa existente. En cambio,

la fase de declive demanda de modificaciones radicales que permitan otorgar a la entidad mayor espíritu emprendedor, aires de renovación, y mayor capacidad de reacción.

El equipo de diseño deberá evaluar a través de entrevistas y revisión documental la fase del ciclo de vida en que se encuentra la entidad y la factibilidad o no del cambio. Se deberá buscar, a través de la aplicación de las técnicas anteriores, las respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿Qué intereses personales se pueden ver afectados o beneficiados con los cambios propuestos?
- ¿En qué medida los cambios propuestos pudieran originar resistencia?
- ¿Con qué personas cuenta la entidad que pudieran ser considerados para ocupar cargos y cómo estos pudieran influir en el diseño propuesto?
- ¿Cuál es el nivel de compromiso de los trabajadores con la organización?

c) Evaluación de los procesos y métodos de trabajo de la entidad

El estado de los procesos sustantivos de la educación universitaria y el nivel de dependencia de la organización de ésta, constituyen aspectos claves a tener en consideración para entidades donde existe una alta dependencia de la tecnología. Resulta difícil realizar cambios sustanciales en sus formas organizativas, si estos no están acompañados por cambios tecnológicos. Por lo general las organizaciones que no poseen una elevada dependencia tecnológica y su principal capital son sus trabajadores y clientes, pueden desarrollar mejores modificaciones a sus formas organizativas.

El equipo de diseño deberá evaluar a través de entrevistas, observaciones, trabajo en grupo y revisión documental, las potencialidades o restricciones que los procesos y la infraestructura docente presenta respecto a un cambio en las formas organizativas. Se deberá buscar, a través de la aplicación de las técnicas anteriores, las respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿En qué medida la tecnología condiciona el flujo del servicio?
- ¿Qué nivel de paralelismo o secuenciación es necesario tener en cuenta en el diseño del servicio?
- ¿Qué nivel de actualidad u obsolescencia presenta la tecnología e infraestructura con que se cuenta?

- ¿Cómo la capacidad de la tecnología disponible puede condicionar la cantidad de personal y cómo esta puede influir en la existencia de niveles de dirección intermedios?

d) Extensión territorial del encargo social de la organización

El grado de extensión territorial del encargo social, su forma de acceso, la estructura de la demanda (real y potencial) son otros elementos determinantes de la forma organizativa a adoptar, en consecuencia, el equipo de diseño a través de la aplicación de técnicas propias de la investigación social deberá evaluar las factibilidades del cambio de la forma organizativa en correspondencia de las peculiaridades del servicio en el territorio y las dinámicas en próximos años.

La valoración de estos aspectos por parte del equipo de trabajo permitirá ofrecer una caracterización de la entidad y su influencia en el rediseño de su estructura organizativa de dirección.

Como un segundo momento de esta tarea deberán establecerse los principales requerimientos que exhibirá la estructura organizativa de dirección expresada en:

- Características (dimensiones) de los cargos u ocupaciones que integrarán la estructura organizativa
- Forma de agrupamiento o departamentalización de las unidades organizativas en lo vertical y en lo horizontal
- Principales mecanismos de coordinación y formas de enlaces entre sus sistemas y dispositivos
- Sistema de toma de decisiones en la organización, correlación entre la centralización y descentralización de autoridad.

Tarea 5: Diagnóstico de la estructura organizativa actual

Para el diagnóstico de la estructura organizativa actual se procederá a valorar los rasgos que caracterizan la misma (elementos, relaciones entre los mismos y conformación integral), sus parámetros de diseño y funcionamiento real para posteriormente realizar la comparación con los requerimientos formulados en la tarea anterior, lo que comprende el contenido de la próxima tarea.

Técnicas y herramientas a utilizar: revisión documental (manual de normas y procedimientos de la organización, organigrama, plantilla actual, indicaciones del organismo

superior), dinámica del equipo de trabajo, técnicas de consenso, dinámicas con especialistas y directivos de la entidad.

Para la realización de este análisis se deberán evaluar los principales elementos que integran la estructura organizativa, de acuerdo con la bibliografía especializada sobre esta temática:

- Situación de los puestos de trabajo que integran la estructura
- Forma de agrupamiento o departamentalización de las unidades organizativas o estructurales
- Dispositivos de enlaces y logro de la integración y coordinación en la organización
- Situación de la toma de decisiones en la organización.

Tarea 6. Brechas de la estructura actual respecto a los requerimientos organizacionales y estructurales

En esta etapa se procederá a identificar las brechas o desajustes que tiene la actual estructura organizativa en el sistema de dirección (tarea 4), respecto a los requerimientos organizacionales y estructurales (tarea 5), lo que proporciona una información objetiva para las propuestas de solución (Fase III del procedimiento).

Técnicas y herramientas a utilizar: revisión documental (principales resultados de las tareas 4 y 5 de la Fase II), comparación, dinámica del equipo de trabajo, técnicas de consenso, dinámicas con especialistas y directivos de la organización.

Fase III. Propuestas de solución

Objetivo: diseñar la estructura más apropiada para los objetivos y condiciones de la entidad objeto de estudio.

Aspectos a considerar: características y rasgos de la propuesta y su correspondencia con los requerimientos del SDO de la ECOI 17.

Técnicas y herramientas a utilizar: dinámica del equipo de trabajo, organigramas técnicos de consenso, dinámicos con directivos de la entidad (Consejo de dirección ampliado), documentos, variantes y sus indicadores.

Tarea 7. Propuesta de rediseño de estructuras organizativas de dirección

Al iniciar esta tarea, muy importante dentro del proceso de rediseño estructural, el equipo de trabajo dispondrá de:

- Principales requerimientos de la organización para futuros períodos

- Los principales desajustes de la actual estructura organizativa en comparación con los requerimientos organizacionales y estructurales.

Por lo que el equipo de trabajo dispone de información para iniciar la fase de proyección de soluciones de la estructura organizativa, debiendo tener en cuenta:

Para el diseño de los cargos u ocupaciones

El establecimiento de los cargos necesarios se realizará mediante la determinación de las funciones que se deben desarrollar en el área, la valoración de las posibilidades de fusionar éstas en un mismo cargo o la necesidad de separar las mismas en cargos diferentes, de acuerdo con su naturaleza y volumen, por tanto, puede que los cargos: Desaparezcan por no ser necesarios (D); cambien o se transformen (C); permanezcan igual (P); emerjan como nuevos (E).

Esta actividad se basará en el estudio de la documentación existente, el análisis de métodos de trabajos del área o áreas similares, la consulta a expertos, etc.

Como parte del diseño del cargo se deberá determinar la cantidad de puestos de trabajo para ello se recomienda utilizar el procedimiento específico propuesto por De Miguel Guzmán (2006), en el cual se proponen las actividades siguientes:

Determinación de las variables que condicionan la cantidad de personas en el cargo:

Las variables que determinan la cantidad de personas necesarias en un cargo, si bien pueden agruparse en dos grandes factores (carga o demanda y capacidad) no siempre son las mismas, varían en función de la naturaleza del cargo.

Determinación del método de medición y medición de cada una de las variables seleccionadas: La forma de medición de las variables seleccionadas depende de las características de estas y de la información disponible. Variables como: frecuencia de arribo, tiempo de trabajo unitario, etc., pueden ser conocidas mediante el desarrollo de técnicas de observación y registro como la fotografía.

Modelación del indicador y su aplicación para el cálculo de la cantidad de personal para el cargo: Una vez conocidas las distintas variables que influyen en la cantidad de personal que debe laborar en un cargo se modela un indicador que permita, mediante la integración de las variables que la condicionan y su efecto, determinar la cantidad de personal que debe ocupar el cargo. De forma general se cumple la expresión siguiente:

Cantidad de personas = (carga / capacidad de trabajo de una persona)

Si bien la expresión anterior es válida, no siempre resulta tan fácil la modelación de la misma y es necesario utilizar métodos más complejos como la aplicación de las técnicas de teoría de cola o la simulación para su determinación. En ocasiones, la naturaleza de las variables es tan subjetiva que no es posible su modelación matemática y solo queda recurrir a la aplicación de un método de expertos. En otras palabras, es la propia naturaleza del cargo la que permite no necesitar del indicador, pues de las funciones que se desarrollan se desprende la cantidad de personas, como es el caso de los jefes de áreas y del propio gerente.

Análisis y ajuste de los resultados en la unidad operacional: No siempre los resultados obtenidos por las etapas anteriores son posibles de implantar en la práctica por limitaciones que el entorno o la propia organización imponen, como puede ser la falta de fondo de salario, presupuesto.

En ocasiones, el contenido de trabajo fijado para un cargo es tan bajo que origina un bajo índice de aprovechamiento de este personal. Por estas razones, una vez finalizados los cálculos, se puede valorar la posibilidad de introducción de cambios en variables relacionadas con el nivel de servicio u otras afines y en otras, se pueden producir modificaciones en las funciones que se deben desarrollar en un cargo.

Para el diseño de la superestructura

Establecida la cantidad de cargos necesarios se debe proceder al agrupamiento de las unidades organizativas para la cual se deberán considerar parámetros aislados e integrados como:

- Cantidad de trabajadores y áreas bajo una dirección única: Se deberá buscar un balance entre lograr el mínimo de niveles de dirección y la cantidad de trabajadores que pueden estar bajo una única dirección. Con esto se intenta mejorar la comunicación, los gastos salariales, la capacidad de respuesta de la entidad, la capacidad de control a los subordinados, la motivación de dirigentes y trabajadores
- Distribución geográfica de los servicios de la entidad: Se busca lograr una distribución rentable y acorde al objeto social que permita dar una respuesta técnica y económicamente aceptable a las demandas del mercado

- Demanda diaria de los servicios de la entidad y la capacidad disponible: Se deberá valorar si es necesario adoptar una organización por turnos de trabajo o si se puede establecer un único turno de atención a la demanda
- Nivel de especialización necesario de los servicios de la entidad: El nivel de especialización de la entidad permitirá valorar si se establece una organización de servicio múltiple o especializado
- Recursos disponibles de la entidad: establecerán cotas en lo relativo a la cantidad de cargos de dirección en lo horizontal y lo vertical, los medios de transportación y (o) comunicación y la cantidad de establecimientos
- Disponibilidad en la entidad y (o) el entorno de cuadros capaces: El poder contar con cuadros capaces o no influirá también en el tipo de forma organizativa a adoptar
- Los criterios de organismos reguladores de la actividad deberán ser tenidos en cuenta y sometidos a un proceso de negociación.

Los aspectos anteriormente valorados se deberán evaluar a través de técnicas de trabajo de expertos para la recopilación de la información y la búsqueda de consenso ante propuestas diversas y conflictos de intereses y posiciones. Generalmente el desarrollo de esta tarea demanda de varias sesiones de trabajo grupal. Se recomienda para el desarrollo de esta tarea se desarrollen estudios de benchmarking que permitan conocer el tipo de forma organizativa que adoptan entidades similares a la del objeto de estudio en cuanto la tecnología utilizada, nivel de especialización, tamaño, distribución del mercado, tipo de clientes, etc.

Para el diseño de mecanismos de integración y coordinación

Una vez desarrollado el diseño de la forma organizativa se deberán analizar los mecanismos de enlace, definiendo formas organizativas temporales que aseguren la coordinación de las actividades. Entre estas formas organizativas se encuentran:

- Consejos de dirección
- Consejos técnicos
- Comisiones de trabajo

En la composición de estas formas organizativas se deberá buscar el necesario equilibrio entre la representatividad de las diferentes áreas y la existencia de un número de miembros que facilite el desempeño en su funcionamiento; pocos, podrían no representar todos los

intereses y disminuirían las potencialidades creativas e informativas; muchos, alargarían el proceso de comunicación y de toma de decisiones. Con vistas a facilitar el funcionamiento de las entidades de acuerdo con las características de la actividad se recomienda evaluar las posibilidades prácticas de trabajar en la estandarización del trabajo en función de mejorar la comunicación, selección y formación del personal, la uniformidad del servicio y facilitar el proceso de toma de decisiones y comercialización.

Para el desarrollo de la estandarización se deberá evaluar si estandarizar los procesos o los resultados.

Para la estandarización de los procesos se recomienda trabajar en la confección del manual de procedimientos.

El manual de procedimientos deberá recoger aspectos como:

- Caracterización general de la entidad
- Misión y visión de la misma
- Valores y principios de la entidad
- Políticas de la entidad
- Estructura organizativa adoptada
- Mapa de proceso de la entidad
- Listado de los procedimientos establecidos en la entidad

Para el diseño del sistema de toma de decisiones

Aunque en la práctica el grado de descentralización y centralización resulta situacional de acuerdo con:

- La dinámica de cambios externos e internos
- El impacto predecible de la decisión
- La disponibilidad de recursos

En cualquier caso para cada uno de los niveles se deberá definir las atribuciones que corresponden a cada uno de los dirigentes, que se establecieron en el diseño de las formas organizativas.

Tarea 8. Evaluación de las propuestas de rediseño

Las propuestas serán evaluadas por los miembros del grupo de trabajo y en sus sesiones de evaluación podrán incorporarse expertos en la temática, para esta valoración se podrán

utilizar diferentes instrumentos que contribuyan al logro del consenso entre los participantes tales como:

- Hoja de Balance, identificar las ventajas (elementos positivos) y desventajas (elementos negativos) de cada una de las propuestas, respecto a la actual y respecto a los requerimientos del sistema de dirección organizacional, factibilidad de implementación de la variante en lo tecnológico, económico y social.
- Comparaciones apareadas (se comparan cada una de las propuestas con las demás, otorgándosele un voto a la a consideración del experto a la variante que resulte más factible en sentido general).
- Análisis costo-beneficio, se valoran los costos y beneficios de cada una de las variantes propuestas
- Dinámica de grupo entre los integrantes del equipo de trabajo para la fundamentación y posterior selección de la variante a proponer.

Tarea 9. Selección de la propuesta de solución

Como resultado de la aplicación de los diferentes instrumentos para la búsqueda de consenso, análisis y debates, el grupo presentará a la máxima dirección de la organización, la propuesta de la estructura organizativa que más se ajusta a la misión, objetivos y condiciones de la ECOI 17.

Aspectos a considerar: se considera muy importante escuchar la fundamentación de cada propuesta y el logro del consenso por parte de los miembros del grupo de trabajo, identificando la objetividad de cada propuesta de rediseño estructural, las posibilidades reales de contribuir al logro de la misión y los objetivos del sistema de dirección de la coordinación regional.

La selección de la variante se presentará a las consideraciones de la dirección de la misión para su aprobación definitiva y su posterior implementación.

Fase IV. Implantación de la nueva estructura organizativa

Objetivo: poner en funcionamiento la nueva estructura organizativa, así como llevar un seguimiento de la misma identificando las nuevas necesidades de cambio y realizar los ajustes pertinentes, de modo que la aplicación del procedimiento asegure la mejora continua a través de una concepción cíclica de la misma.

Aspectos a considerar: esta es una de las fases más difíciles del proceso de rediseño estructural y en muchas ocasiones se fracasa en el momento de implantación, por lo que se hace necesario desarrollar un grupo de tareas para llevar a feliz término el trabajo iniciado. Se considera muy decisivo el trabajo de preparación de los directivos y trabajadores para asumir este nuevo cambio así mismo se llevará a cabo un seguimiento de la misma y se ajustará lo que deba cambiar según las nuevas exigencias que surjan en el sistema de dirección organizacional.

Técnicas y herramientas a utilizar: revisión documental (fases anteriores desarrolladas), presentación de organigramas, manuales de procedimiento, dinámica de grupo (expertos, equipo de trabajo) y técnicas de consenso.

Tarea 10. Preparación de directivos

A través de la capacitación de los directivos, estos conocerán las características del sistema de dirección organizacional, la nueva forma organizativa, fundamentación, principios de su configuración y principales elementos que la integran, los cambios desarrollados en los puestos de trabajo, el agrupamiento, estándares de resultados y procesos, los mecanismos de enlace, etc. De modo que no sólo estén aptos para desempeñarse en las nuevas condiciones sino que faciliten el proceso de comunicación, orientación y motivación hacia el resto de los miembros de los cambios implementados mostrándoles las ventajas de la estructura organizativa que se propone y su correspondencia con el sistema de dirección organizacional. El equipo de trabajo deberá desarrollar por sus medios cursos, entrenamientos y (o) talleres que respondan a los fines previstos, auxiliándose para este propósito de gráficos y herramientas prácticas o podrá coordinar con entidades especializadas para que asuman el desarrollo de esta tarea.

Tarea 11. Preparación de trabajadores

La totalidad de los trabajadores deberán conocer no sólo los cambios relacionados con su puesto de trabajo sino la generalidad de los cambios en la organización, sin profundizar en las particularidades de cada uno de los cargos. Se explicará el contenido de los cargos, sus funciones y sus relaciones con otros cargos en la estructura, las consecuencias futuras sobre la gestión del capital humano, así como el funcionamiento de los procedimientos y del sistema de indicadores y se oficializaran los cambios en cuanto a personas en cargos

directivos y la composición de las plantillas de cargos y ocupaciones de las unidades organizativas.

Esta tarea se desarrollará, por el equipo de trabajo, a través de un sistema de cursos, talleres práctico-demostrativos, esclareciendo los detalles similares a los de la tarea anterior.

Tarea 12. Implantación, seguimiento y ajustes

Concluido el diseño y la capacitación, sólo resta poner a funcionar entre todos, directivos y trabajadores, la nueva estructura organizativa. Momento en que resultará evidente la calidad del diseño efectuado, y de los cursos de preparación desarrollados, además se pondrá en evidencia la calidad de los procedimientos y otras herramientas metodológicas establecidas, los que siempre evidenciarán necesidades de mejora que darán lugar a nuevos momentos de aplicación del procedimiento propuesto. Durante el proceso de implantación de la estructura organizativa de dirección se podrán desarrollar otras tareas complementarias que contribuyan a la implantación, tales como:

- Liderazgo de la dirección en esta etapa en la conducción de este proceso
- Desarrollar una comunicación intensa en la organización, a través de diferentes vías y medios sobre la estructura organizativa que se pone en práctica
- Destacar sistemáticamente los resultados positivos que se logren y sus desajustes a través de diferentes talleres y encuentros prácticos
- Disponer del presupuesto de recursos necesarios (materiales, informáticos y otros) que requiere la nueva forma organizativa

Para el seguimiento y la detección de las necesidades de cambio se proponen utilizar los indicadores de desempeño de cada uno de los subsistemas de la gestión del sistema de dirección organizacional. Se estará evaluando el funcionamiento de la nueva estructura organizativa sistemáticamente y se le realizarán mejoras necesarias según los criterios de los expertos y las opiniones de los trabajadores.

Se considera muy importante la acción dedicada al ajuste y mejora continua, dada la naturaleza poco flexible de la estructura organizativa en el sistema de dirección y los frecuentes cambios a lo que se ven abocadas las organizaciones en los momentos actuales, los ajustes y mejoras posibilitan una adaptación superior de la organización al contexto de la misma. Por otra y como refiere la bibliografía especializada un buen número de metodologías

y procedimientos consideran como unas de sus fases o momentos, la evaluación y mejora de las estructuras organizativas de dirección.

2.2 Aplicación parcial del procedimiento

En este punto se describe el caso de la ECOI 17, donde se procede a la aplicación parcial que solo abarcará hasta la fase II tarea 6 del mismo. Luego de haber desarrollado la fase preparatoria del procedimiento, se realiza el análisis organizacional y estructural, donde el enfoque fundamental está dado en la estructura organizacional de dirección actual y en determinar las brechas que existen entre esta y los requerimientos establecidos.

Caracterización y condiciones de la organización

Caracterización de la entidad

La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 con domicilio legal en: Cervantes No. 148 altos, surge con la aplicación de la división político administrativa en el comienzo del año 1977, y fue creada de las antiguas regiones del desarrollo agropecuario del país (DAP) de Holguín, Banes y Mayarí. El alcance de esta empresa ocupó todo el territorio de la provincia de Holguín, con excepción de la antigua región minera. Con el de cursar del tiempo se fueron efectuando cambios organizativos, estructurales y de gestión, a raíz de la inserción en el proceso de perfeccionamiento empresarial iniciado en 1999 y aprobado en mayo del 2002, lo que le permitió ser la segunda empresa constructora en el país en lograr este objetivo.

INGECO, se dedica principalmente a brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes y de reparación y mantenimiento constructivo. Producir y comercializar hormigones asfálticos.

Estado de las premisas (condiciones) en las organizaciones

La aplicación de entrevistas y trabajo de grupo con la alta dirección de la ECOI 17 permitió comprobar que existe una total disposición de la dirección para perfeccionar la estructura organizativa, dada la incidencia estratégica de la misma en el cumplimiento de la misión, objetivos y estrategias del sistema de dirección de la organización.

Se ha comprobado que la organización tiene las condiciones para conformar un equipo multidisciplinario con favorables actitudes para analizar, mantener y perfeccionar la estructura organizativa.

La aplicación del procedimiento se inició en enero del 2020 a partir de la identificación de un conjunto de factores que señalaban la necesidad de aplicar cambios en la forma organizativa adoptada por la entidad, cada una de las fases se describe a continuación (proceso que todavía no ha concluido y continua en etapa de implementación).

2.2.1 Preparatoria

Identificación de la necesidad de cambio organizacional

A continuación se describen los factores que evidenciaron la necesidad del cambio en la estructura organizativa de la ECOI 17 en Holguín, al realizar entrevistas no estructuradas a directivos y trabajadores:

- Deficiencias de coordinación entre las relaciones de trabajo y funcionales que se establecen entre las unidades estructurales.
- Delimitación inexacta entre las tareas, funciones y atribuciones de los directivos y trabajadores en general.
- Bajo nivel de autoridad y participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en los órganos decisores.
- Inadecuado e insatisfactorio nivel de autoridad y participación de los directivos en la toma de decisiones fundamentales.
- Las unidades se ven sometidas a orientaciones, contradictorias a veces, de las distintas direcciones funcionales de las empresas.

Como se puede apreciar son variadas las razones que han originado la necesidad de realizar la investigación para determinar los factores que inciden de forma negativa en la estructura organizativa de la empresa.

Creación del equipo de trabajo

La selección del grupo de expertos es clave para cumplir el objetivo de la investigación. Fueron considerados 16 posibles expertos, atendiendo a su profesión, cargo, años de experiencia, categoría docente, grado científico y vínculo con el tema objeto de estudio.

A estos se le aplicó un primer cuestionario para medir su grado de conocimiento en relación al tema investigativo. (Anexo 2)

Para seleccionar los expertos se debe calcular el coeficiente de competencia que se determina como: $K = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$, donde:

Kc: coeficiente del conocimiento sobre el tema que se le pide opinión. Este coeficiente se auto valora acorde al valor de una escala. Este valor, propuesto por el posible experto, se multiplica por 0,1 y se obtiene Kc.

Ka: Coeficiente de argumentación. Este coeficiente se autoevalúa en alto, medio o bajo con el grado de influencia de las siguientes fuentes: análisis teóricos realizados por el posible experto, su experiencia obtenida, trabajo de autores nacionales, trabajo de autores extranjero, su propio conocimiento sobre el problema en el extranjero y su intención. Este coeficiente recibe, suma de los valores que corresponden a cada cuadrícula seleccionada o marcada por cada experto. Los valores que se utilizan siempre aparecen indicados en la tabla.

El coeficiente de competencia (k) del experto teóricamente se encuentra siempre entre 0,25 y uno, mientras más cercano esté el valor k de uno mayor es el grado de competencia.

De su procesamiento se obtuvo el coeficiente de competencia de cada experto, dónde se seleccionaron aquellos cuyos valores se corresponden a un nivel medio y alto, que oscilan entre 0.75 y 0.93. (Anexo 3)

El grupo quedó integrado por seis expertos, de ellos uno es profesor de la universidad que ha realizado investigaciones sobre el objeto de estudio y los cinco restantes, trabajadores de la empresa que también han realizado investigaciones sobre el tema.

El equipo de trabajo quedó conformado por siete miembros que se desglosan en:

- MsC Jesús Alberto Mir Pino.
- Lic. Mirian Cruz Santos.
- MsC Xiomara Infante Solórzano.
- Lic. Diana Castillo González.
- Lic. Alejandro Reyes Dorado.
- MsC. Eleidis Reyes Velázquez.
- Lic. Gertrudis Zaldívar Hernández.

Se considera que con esta composición, así como la experiencia, nivel profesional y compromiso experimentado para la realización del trabajo se garantiza el cumplimiento del objetivo de la metodología. (Anexo 4)

Capacitación del equipo de trabajo

Para garantizar un mejor funcionamiento del equipo de trabajo, una vez constituido éste, se desarrollaron varias acciones de capacitación, para que conocieran las deficiencias fundamentales que la organización ha estado enfrentando y la necesidad objetiva de desarrollar el cambio, al mismo tiempo consolidar a los integrantes del equipo en conocimientos y habilidades relacionados con:

- La misión, objetivos y estrategias de la ECOI 17.
- El sistema de dirección organizacional actual, sus principales componentes y deficiencias que confrontaba y la necesidad de desarrollar el cambio.
- Las demandas de los organismos superiores.
- La situación económica financiera (presupuesto de la organización).
- Las opiniones de los clientes, empleadores y otros.
- Estudios de puestos de trabajo y sus criterios.
- Las técnicas de comunicación, trabajo en grupo y búsqueda de consenso.

Las acciones de capacitación e instrucción se desarrollaron bajo la modalidad de talleres, conferencias y clases prácticas donde fueron combinados armónicamente los conocimientos teóricos con ejemplos prácticos y acercándose en lo mayor posible a las peculiaridades de la entidad objeto de investigación, lo que además propició un conocimiento relativamente homogéneo de los miembros del equipo de trabajo sobre la aplicación del procedimiento y el diseño organizacional.

De forma general, el estado de la fase preparatoria en el objeto seleccionado es positivo al disponerse de las condiciones mínimas necesarias para cumplir el resto de las fases que contempla el procedimiento y desarrollar la propuesta de cambio de la estructura organizativa de dirección.

Los resultados de las tareas realizadas (1,2 y 3) de la primera fase fueron presentados a la dirección de la ECOI 17 para sus consideraciones y la aprobación definitiva de las mismas.

2.2.2 Análisis Organizacional y Estructural

Mediante la aplicación de diferentes técnicas y herramientas (revisión documental, sesiones de trabajo del equipo), en esta tarea se identificaron las principales características que manifiesta la ECOI 17 en los momentos actuales, en correspondencia con lo planteado por los principales documentos que formalizan la empresa en el país.

La empresa satisface necesidades estatales en obras de ingeniería siendo la misma una organización de alta competencia en servicios de construcción para obras de ingeniería. Cuenta con trabajadores profesionales y una tecnología novedosa. Da a conocer valores como la responsabilidad, sostenibilidad de los procesos, mejora continua, calidad y profesionalidad.

Esta entidad posee una oficina central con un director y seis ejecutivos contando con 60 trabajadores, y cuatro UEB de asfalto, hidrología, movimiento de tierra y aseguramiento con un personal de 261, 168, 177 y 73 respectivamente con un total de 739 trabajadores en la empresa. (Anexo 5 y 6)

Establecimiento de las Características Organizacionales y Requerimientos Estructurales

De acuerdo con lo formulado en el procedimiento el grupo de trabajo desarrolló un análisis sobre las características organizacionales de la ECOI 17 en la que se destacan:

a) Evaluación de la autonomía para desarrollar cambios estructurales

La entidad, objeto de estudio, posee cierta autonomía para proponer y poner en práctica cambios estructurales. Aunque se reconoce que estos cambios no pueden ser radicales y que entre en contradicción con los intereses de los organismos superiores.

El equipo de diseño mediante revisión documental y consultas ha podido comprobar que la posición de los organismos superiores hacia estos cambios es favorable y en sentido general los aprueba, como resultado se puede afirmar que:

- La organización dispone de autonomía para realizar cambios en su estructura organizativa
- Para la realización de cambios estructurales la organización debe solicitar autorización a la dirección.
- De forma general, las UEB pertenecientes a la ECOI 17 operan en condiciones muy similares a la entidad objeto de estudio.
- La dirección tiene clara comprensión de la estructura organizativa como un medio para la mejora del desempeño y el logro de los objetivos de la misma.

b) Principales rasgos culturales de la organización

La ECOI 17 como se ha señalado surge con la aplicación de la división política el 17 de diciembre de 1976. Con el de cursar del tiempo se fueron efectuando cambios organizativos,

estructurales y de gestión, a raíz de la inserción en el proceso de perfeccionamiento empresarial iniciado en 1999 y aprobado en mayo del 2002.

Recién ha cumplido sus 44 años de existencia, lo que significa que varios de los rasgos culturales de fase introducción se han consolidado y empieza a manifestar rasgos y comportamiento de la fase de madurez, por lo que se manifiesta un cierto nivel de estandarización de los procesos y los resultados, la existencia de mecanismos de coordinación más consolidados, y trabajadores con mayor nivel de especialización en la actividad y en consecuencia con cierta renuencia a la realización de algunos cambios estructurales y organizacionales.

La realización de diferentes entrevistas y revisión documental por el equipo de trabajo ha permitido comprobar y formular, que como parte de la cultura organizacional de la entidad objeto de estudio, se manifiestan los signos siguientes:

- Evidentemente cualquier cambio en el status de cualquier individuo genera expectativas y preocupaciones, ello impacta en su actitud ante el mismo:
 - resistencia pasiva o activa (en la práctica se combinan y complementan),
 - resignación y compromiso ante el cambio.

Estas actitudes no son ajenas a la entidad, por tanto el cambio ha sido acompañado de innumerables sesiones de trabajo con el propósito de que el cambio sea asimilado paulatinamente.

c) Evaluación de los procesos y métodos de trabajo de la entidad

La estructura se conforma bajo el criterio de cierta correspondencia con los procesos y métodos que se desarrollan en la entidad.

El equipamiento que se emplea en la unidad objeto de estudio es muy susceptible a los cambios tecnológicos que se producen. Se genera déficit de partes y piezas por la rapidez de rotación de las tecnologías motivado por la competencia y la revolución científico-técnica. Los mismos se agudizan por el problema de las limitaciones financieras para adquirir inventarios o sustituir la tecnología.

En resumen se considera que: la empresa cuenta con una red y servidores internos que facilitan el flujo de información entre los niveles estructurales. Se asegura el material de oficina necesario para desempeñar las funciones de los trabajadores. Presenta los medios de

trabajo y tecnología necesaria para su desempeño, evaluado de buena su tecnología por los mismos.

d) Extensión territorial del encargo social de la organización

La extensión territorial que comprende la ECOI 17, el sistemático acceso de los estudiantes a sus instalaciones, la estructura de la demanda real y potencial son elementos que inciden de manera significativa en la forma organizativa a adoptar, cuestión que el equipo de diseño a través de la aplicación de técnicas propias de la investigación social ha evaluado y considerado con la inserción de algunos de sus elementos en el rediseño.

Como resultado se puede afirmar que:

- La extensión territorial que abarca la ECOI 17 constituye un factor de notable incidencia en la estructuración del sistema de dirección organizacional.
- Para la realización de cambios estructurales la organización toma en cuenta el principio territorial, lo que origina la presencia de ejes en los momentos actuales, así como, lo reglamentado en los documentos rectores de la economía cubana, más específicos todo lo referente al sector de la construcción en el país.
- La dirección tiene clara comprensión de la estructura organizativa como un medio para la mejora del desempeño y el logro a los objetivos territoriales y nacionales.

Principales requerimientos de la estructura organizativa

El equipo de trabajo, mediante la realización de sesiones de grupo, ha establecido que los principales requerimientos que deberá exhibir la estructura organizativa de dirección, para estar en concordancia con las características de la organización se reflejarán en cuanto ha:

- La delimitación con exactitud de las tareas, funciones y atribuciones de los directivos y trabajadores.
- Facultades conferidas al directivo de las UEB.
- Estructura organizativa y denominación hasta nivel de las brigadas.
- Plantillas de los cargos y sistema de pago a aplicar.
- La erradicación de la falta de coordinación entre las relaciones de trabajo y funciones en la empresa.
- Incrementar el nivel de autoridad, siempre que sea necesario y la participación de los trabajadores.
- Elevar la eficiencia de las orientaciones de los directivos, para evitar contradicción.

La forma de agrupamiento o departamentalización de las unidades organizativas en la estructura organizativa

- Las especialidades se agruparan en la base y preferente de forma divisional hacia niveles superiores.
- Unidades organizativas amplias, grandes en su alcance.
- Reducida cantidad de cargos u ocupaciones en los niveles superiores de la estructura organizativa.
- Agrupamiento con cierta orientación hacia los procesos que se desarrollan.

El sistema de toma de decisiones en la organización, correlación entre la centralización y descentralización de autoridad

- Disponer de autoridad y responsabilidad en cada uno de los niveles jerárquicos de la organización.
- Concentración y centralización de decisiones claves en los niveles superiores de la organización.

Principales mecanismos de coordinación y formas de enlaces entre sus sistemas y dispositivos

- Principal mecanismo de coordinación: normalización (resultados, habilidades y procesos)
- Sistema de control con adecuados indicadores para la medición del desempeño en la organización.
- Presencia de reglamentos para el funcionamiento de los órganos colectivos y la dirección general.

Es de vital importancia hacer análisis continuo sobre la estructura organizacional para determinar su eficiencia. Comprobar si las nuevas estructuras ayudan o entorpecen el trabajo de la organización, evaluar su funcionamiento y el grado de cumplimiento de los sistemas aplicados a la organización, así como las nuevas medidas que se deben tomar.

2.2.3 Diagnóstico de la Estructura actual

La estructura organizativa según la representación gráfica de la misma (Anexo 5) es general al resaltar la información más importante de la entidad hasta cierto nivel jerárquico, a su vez se puede apreciar que está definido de forma lineal-funcional, dejando claro el nivel de diferenciación e integración funcional de las unidades que conforman dicha estructura, donde

a la Dirección general se le subordinan de forma directa la Dirección de producción, Dirección de contabilidad y finanzas, Dirección de supervisión y control, Dirección de recursos humanos, Dirección técnica y la Dirección de Equipos. A su vez se le subordinan a esta dirección las UEB de Asfalto, de Movimiento de tierra, de Hidrología y de Aseguramiento y mantenimiento.

En el análisis realizado por los expertos a los diferentes componentes de la estructura organizativa se delimitaron los aspectos fundamentales a tener en cuenta circunscribiéndose estos ha:

- ✓ La formación de los puestos de trabajo
- ✓ El análisis de las unidades estructurales
- ✓ Principales facultades de los dirigentes

Para realizar este análisis se utiliza el cálculo de muestra sobre los puestos de trabajo según el muestreo aleatorio simple, para el cual se tiene en cuenta una muestra de tamaño n , una población N , tal que todos y cada uno de los elementos de la población tenga la misma probabilidad de ser elegidos en la muestra. Para obtener la muestra, se aplica la fórmula que se señala a continuación:

$$n = (NPQZ^2) / (N - 1) E^2 + Z^2 PQ$$

Dónde:

N = tamaño de la población (total de puestos de trabajo)

n = tamaño de la muestra

Z = constantes que corresponde al coeficiente de confianza asumido en la investigación; en este caso se opta por un coeficiente de confianza 95% que equivale a una constante probabilística de 1,96 según la tabla de área debajo de la curva normal.

P = proporción de casos favorables 0,5

Q = población de casos desfavorables 0,5

E = error de muestreo asumido 5% que equivale a 0,05

Se toma como tamaño de la población el total de puestos de trabajo que asciende a 739. El cálculo de la muestra arroja un resultado de 253 puestos de trabajo a tener en cuenta por el grupo de expertos, los que deciden estudiar de forma intencionada los 60 puestos de la Oficina Central, 75 de la UEB de Asfalto, 50 de la UEB de Movimiento de tierra y viales, 40 de la UEB Hidráulica y 28 de la UEB de Aseguramiento.

- **Formación de los puestos de trabajo**

Se debe identificar el nivel de reglamentación o descripción escrita de los siguientes atributos de comportamiento:

- ✓ Tareas y actividades
- ✓ Procedimientos y procesos de trabajo
- ✓ Competencias
- ✓ Requisitos físicos y de conocimiento
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Normas de conducta
- ✓ Relaciones de trabajo entre los puestos de trabajo
- ✓ Criterios de rendimiento

Tabla 1.

Nivel de descripción de los puestos de trabajo de la Oficina Central

No.	Criterios de análisis	Cantidad de puestos de trabajo que definen los indicadores %
1	Tareas y actividades	100
2	Procedimientos y procesos de trabajo	90
3	Competencias profesionales	93
4	Requisitos físicos y de conocimiento	95
5	Condiciones de trabajo	95
6	Normas de conducta	100
7	Relaciones de trabajo entre los puestos de trabajo	65
8	Criterios de rendimiento	76

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de las planillas de cargo

Se analizan los 60 puestos de trabajos con los que cuenta la Oficina central de la ECOI 17, donde se demuestra que el total de puestos de trabajo tienen definidos el nivel de reglamentación y/o descripción escrita de las tareas y actividades, sin embargo sólo en el 90%

de estos puestos de trabajo se describen los procedimientos y procesos de trabajo. Las competencias profesionales se encuentran presente en el 93% y los requisitos físicos y de conocimiento se evidencian en un 95%.

De igual forma se considera que las condiciones de trabajo ocupan el 95% y que las normas de conducta son del conocimiento de todos los puestos. Sin embargo las relaciones entre los diferentes puestos de trabajo así como su rendimiento están en un 65% y un 76% respectivamente.

Tabla 2.

Nivel de descripción de los puestos de trabajo de la UEB de Asfalto

No.	Criterios de análisis	Cantidad de puestos de trabajo que definen los indicadores %
1	Tareas y actividades	99
2	Procedimientos y procesos de trabajo	95
3	Competencias profesionales	90
4	Requisitos físicos y de conocimiento	95
5	Condiciones de trabajo	80
6	Normas de conducta	95
7	Relaciones de trabajo	65
8	Criterios de rendimiento	50

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de las planillas de cargo

Se analizan 75 puestos de trabajos en la UEB de Asfalto de la ECOI 17, donde se demuestra que el 99% de puestos de trabajo tienen definidos el nivel de reglamentación y/o descripción escrita de las tareas y actividades, sin embargo sólo en el 95% de estos puestos de trabajo se describen los procedimientos y procesos de trabajo. Las competencias profesionales se encuentran presente en el 90% y los requisitos físicos y de conocimiento se evidencian en un 95%.

De igual forma se considera que las condiciones de trabajo ocupan el 80% y que las normas de conducta son del conocimiento del 95% de los puestos. Sin embargo las relaciones entre

los diferentes puestos de trabajo así como su rendimiento están en un 65% y un 50% respectivamente.

Tabla 3.

Nivel de descripción de los puestos de trabajo de la UEB de Movimiento de Tierra

No.	Criterios de análisis	Cantidad de puestos de trabajo que definen los indicadores %
1	Tareas y actividades	99
2	Procedimientos y procesos de trabajo	80
3	Competencias profesionales	89
4	Requisitos físicos y de conocimiento	80
5	Condiciones de trabajo	82
6	Normas de conducta	95
7	Relaciones de trabajo	80
8	Criterios de rendimiento	65

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de las planillas de cargo

Se analizaron 50 puestos de trabajo de la UEB de Movimiento de Tierra donde se demuestran que el 99% de los puestos de trabajo tienen las tareas y actividades definidas. El procedimiento y proceso de trabajo está a un 80% mientras que la competencia profesional se encuentra en un 89%. Los requisitos físicos y de conocimiento alcanzan un 80% y las condiciones de trabajo un 82%. Las normas de conducta, las relaciones de trabajo y criterios de rendimiento se encuentran en un 95%; 80% y 65% respectivamente.

Tabla 4.

Nivel de descripción de los puestos de trabajo de la UEB de Hidrología

No.	Criterios de análisis	Cantidad de puestos de trabajo que definen los indicadores %
1	Tareas y actividades	98
2	Procedimientos y procesos de trabajo	95
3	Competencias profesionales	89

4	Requisitos físicos y de conocimiento	95
5	Condiciones de trabajo	82
6	Normas de conducta	95
7	Relaciones de trabajo	70
8	Criterios de rendimiento	48

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de las planillas de cargo

Se analizaron 40 puestos de trabajo de la UEB de Hidrología donde se demuestran que el 98% de los puestos de trabajo tienen las tareas y actividades definidas. El procedimiento y proceso de trabajo está a un 95% mientras que la competencia profesional se encuentra en un 89%. Los requisitos físicos y de conocimiento alcanzan un 95% y las condiciones de trabajo un 82%. Las normas de conducta, las relaciones de trabajo y criterios de rendimiento se encuentran en un 95%; 70% y 48% respectivamente.

Tabla 5.

Nivel de descripción de los puestos de trabajo de la UEB de Aseguramiento y Mantenimiento

No.	Criterios de análisis	Cantidad de puestos de trabajo que definen los indicadores %
1	Tareas y actividades	98
2	Procedimientos y procesos de trabajo	90
3	Competencias profesionales	89
4	Requisitos físicos y de conocimiento	80
5	Condiciones de trabajo	82
6	Normas de conducta	89
7	Relaciones de trabajo	80
8	Criterios de rendimiento	70

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de las planillas de cargo

Se analizan 28 puestos de trabajos en la UEB de Aseguramiento de la ECOI 17, donde se demuestra que el 98% la tareas y actividades de los puestos de trabajo están definidos, sin embargo sólo en el 90% de estos puestos de trabajo se describen los procedimientos y procesos de trabajo. Las competencias profesionales se encuentran presente en el 89% y los requisitos físicos y de conocimiento se evidencian en un 80%.

De igual forma se considera que las condiciones de trabajo ocupan el 82% y que las normas de conducta son del conocimiento del 89% de los puestos. Sin embargo las relaciones entre los diferentes puestos de trabajo así como su rendimiento están en un 80% y un 70% respectivamente.

- **Análisis de centralización de los puestos de trabajo**

a) Definición del nivel de participación de los trabajadores en la toma decisión:

Según los documentos revisados de la entidad por parte del grupo de experto y de contar con un informe dado por el Director de Recursos Humanos se demuestra que el nivel de participación de los trabajadores en la toma decisión puede catalogarse de desfavorable debido a que la opinión que predomina es que en su mayoría todo lo deciden “desde arriba y solo informan”; es decir, no tienen libertad para aportar sus criterios.

Se evidencia que los factores que más afectan son: definición e implantación de objetivos, planes, estrategias y presupuestos globales de la empresa, definición e implantación de los sistemas de pago y nombramiento de directores y jefes de unidades. Además debido a las inasistencias e impuntualidades de los trabajadores se generan aunque no en masa despido de los mismos.

b) Representatividad en los órganos decisores y complejidad de los puestos de trabajo:

La representación de los empleados en la composición de los principales organismos de decisión de la empresa es baja, los intereses de estos aunque se evidencian, no están incorporados de forma activa en los grupos de poder formal, siendo los directivos los máximos representantes de estos órganos. (Anexo 7)

Es apreciable como las tareas que realizan están agrupadas en un grupo de actividades muy similares y un nivel de repetitividad alto. Por otro lado, existe un nivel muy excesivo de carga de trabajo, nivel bajo de relación que existente entre las tareas y actividades y por último los puesto de trabajo solo pueden responsabilizarse por los resultados de su desempeño.

- **Análisis de formalización de las unidades estructurales**

a) Estandarización del trabajo en las unidades:

Se tiene como unidades estructurales a cada unidad que compone el organigrama o representación gráfica de la estructura organizacional de la ECOI 17, por lo que, se definen 11 unidades estructurales. De ellas se analizan las funciones, procesos y procedimientos donde participan, criterios de rendimiento y relaciones con las demás unidades.

Tabla 6.

Nivel de reglamentación o descripción escrita de criterios de las unidades estructurales de la ECOI 17

Criterios de análisis	Cantidad de unidades estructurales que los definen
Funciones	11
Procesos y procedimientos en los que participan	10
Relaciones entre las unidades	5
Criterios de rendimiento	7

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de la reglamentación escrita para las unidades estructurales

Se puede apreciar en la tabla que el nivel de reglamentación escrita de las unidades estructurales aunque no es medio sí presenta irregularidades. Bien es cierto que el 100% de estas tienen definido sus funciones, pero sólo 10 (lo que representa el 90,90%) tienen claro cuáles son los procesos y procedimientos en los que participan, así sucede con los criterios relaciones entre las unidades y criterios de rendimiento, comprobándose que el 45,46% y el 63,64% respectivamente corresponden a estos. (ANEXO 8)

b) Control del cumplimiento de normas de trabajo

Para realizar este análisis se realiza un trabajo en grupo donde los expertos otorgan valores entre 0 y 10 a cada factor definido, para evaluar el cumplimiento de las normas de trabajo. Donde en los resultados que se muestran en el (ANEXO 9) se aprecia que los valores oscilan entre 3 y 7, demostrándose que en la empresa predomina una gran presión por parte de los directores de unidad para que todo sea estrictamente cumplido. Para ellos es importante que sus subordinados cumplan con las normas de trabajo, por esta razón los presionan para que

sean seguidas, de igual forma algunos son participes de que siempre que se tengan los recursos disponibles se utilicen para garantizar la ejecución y cumplimiento de las mismas. Los trabajos deben desarrollarse con estricto apego a las normas siendo estas imprescindibles para ejercer un control eficaz. Además, solo cuando se sigan las normas de trabajo los subordinados pueden tomar decisiones respecto a su forma de realizarlo.

- **Análisis de centralización de las unidades estructurales**

a) Facultades de los dirigentes:

El grupo de experto decide asignar valores entre 0 y 10 a factores definidos para determinar el nivel de autoridad de los cuadros o dirigentes de la Oficina Central y las 4 UEB de la ECOI 17. El nivel de autoridad del director general es considerable, de 45 facultades declaradas de este sólo puede delegar 9. (ANEXO 10)

En cuanto a la toma de decisiones de forma general se puede afirmar que la mayoría de los factores de autoridad se utilizan para decidir. Los expertos consideran que aunque se toman en cuenta consideraciones del Consejo de Dirección de la ECOI 17 y trabajadores de experiencia, generalmente la decisión final recae en el director general y los directores de UEB. Cabe destacar factores de autoridad presentes como:

- ✓ Aprobar de forma autónoma la estructura de plantillas de cargos en el marco del plan de cada año en la unidad que se dirige.
- ✓ Aprobación de resoluciones, reglamentos, procedimientos y manuales de trabajo en la unidad que dirige.
- ✓ Selección de criterios para evaluar el rendimiento de la unidad.
- ✓ Escoger el equipo de dirección y proponer o aprobar el nombramiento y movimiento de los cuadros subordinados según los procedimientos establecidos.

b) Composición de los órganos decisores.

Es observable como la conformación de los órganos decisores de la empresa ECOI 17 responde a los intereses de las unidades estructurales. Estas tienen una amplia participación en los grupos de nivel formal, dónde, los directores de la Oficina Central y de las 4 UEB están presente en dos de tres órganos decisores, siendo estos el Consejo de Dirección y Comisión de cuadros; también se ven presente la participación de especialistas de estas unidades en el Comité de Expertos. (ANEXO 8)

- **Análisis de complejidad de las unidades estructurales**

Mediante trabajo de grupo los expertos asignan valores entre 0 y 10 a factores definidos para determinar la complejidad de las unidades estructurales, donde los factores son:

- ✓ Cantidad de puestos de trabajo
- ✓ Cantidad de cuadros o dirigentes
- ✓ Relación entre los puestos de trabajo
- ✓ Ámbito de control de cada director de unidad
- ✓ Cantidad de personas adscritas a cada unidad
- ✓ Cantidad de niveles jerárquicos promedio por unidad

Tabla 7.

Nivel de complejidad de complejidad de las unidades estructurales

Complejidad de las unidades estructurales	Escala
Cantidad de puestos de trabajo	8
Cantidad de cuadros	2
Relación entre los puestos de trabajo	4
Ámbito de control de cada director de unidad	10
Cantidad de personas adscritas a cada unidad	7
Cantidad de niveles jerárquicos promedios por unidad	3

Fuente: elaboración propia

Tabla 8.

Cantidad de puestos de trabajo y personas adscritas a cada unidad estructural

Unidades Estructurales	Cantidad de cuadros	Cantidad de puestos de trabajo
Dirección General	1	18
Dirección de Control	1	5
Dirección de Producción	1	7
Dirección Técnica	1	8
Dirección de Contabilidad y	1	8

Finanzas		
Dirección de Recursos Humanos	1	9
Dirección de EQUIPOS	1	5
UEB de Asfalto	1	261
UEB de Hidrología	1	168
UEB de Movimiento de Tierra	1	177
UEB de Logística y Servicios	1	73
Total	11	739

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de las planillas de cargo y registro de trabajadores

Resulta apreciable que los niveles jerárquicos por unidad estructural muestran el nivel más bajo, existiendo poco predominio de los mismos. Cabe destacar que la cantidad de puestos de trabajos y la cantidad de personas adscritas a las unidades estructurales es amplia, dependiendo de los servicios que la entidad se planeó realizar en el plan del año.

Por otro lado, el número de directivos de la ECOI 17 contribuye a favorecer la toma de decisiones y los niveles jerárquicos de la organización también contribuyen a esta. Aunque se considera que la cantidad de subordinados que se controla directamente resulta en ocasiones excesiva y no permite ejercer un adecuado control y autoridad sobre ello. (ANEXO 11 y 12)

2.2.4 Brechas de la Estructura actual respecto a los Requerimientos Organizacionales y Estructurales

En correspondencia con las técnicas y herramientas a utilizar para la realización de esta tarea; revisión documental (con los principales resultados de las tareas 4 y 5 de la fase II), comparación, dinámica de grupo y elementos del consenso), el equipo identificó las brechas o desajustes que tiene la actual estructura organizativa de dirección en el sistema de dirección, respecto a los requerimientos organizacionales y estructurales, expresado en:

- No se organiza el trabajo en la organización sobre la base del perfil amplio y la carga de trabajo sostenido como según lo estipulado.

- No se elaboran y actualizan correctamente las plantillas de cargo de trabajos, clave de la estructura organizativa.
- Insuficiente orientación de los cargos u ocupaciones hacia la integración de la unidad organizativa.
- Bajo nivel de autoridad y participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en los órganos decisores.
- Inadecuado e insatisfactorio nivel de autoridad y participación de los directivos en la toma de decisiones fundamentales.
- Insuficiente empleo en la estructura organizativa del principal mecanismo de coordinación: normalización (resultados, habilidades y procesos).
- Carencia en el sistema de control de indicadores adecuados para la medición del desempeño de las unidades organizativas.
- Las unidades se ven sometidas a orientaciones, contradictorias a veces, de las distintas direcciones funcionales de las empresas.
- Predominan los errores en el proceso de definición de funciones y facultades.

La identificación de estas brechas en los diferentes elementos que componen la estructura confirma la necesidad de proceder al rediseño y/o mejoramiento de la estructura organizativa actual de la ECOI 17, demostrándose que estas fisuras detectadas dificultan el logro de sus objetivos y por ende el propio cumplimiento de sus metas a corto y largo plazo. De esta manera culmina la investigación.

CONCLUSIONES

Luego del cumplimiento del objetivo trazado y la validación de la hipótesis se concluye que:

1. El análisis de las brechas estructurales según los requerimientos organizacionales establecidos constituye un valioso conocimiento para la práctica de la gestión de la organización.
2. Entre los principales problemas detectados en el análisis de las brechas se encuentran: las insuficiencias en el diseño de los cargos y ocupaciones así como el establecimiento de un sistema de control inadecuado para medir y evaluar el desempeño de las unidades organizativas y la organización en general.
3. Los elementos que componen la estructura organizativa de dirección se caracterizan por:
 - ✓ Presencia de pocos cargos directivo en los diferentes niveles jerárquicos.
 - ✓ Los puestos de trabajo que componen la estructura aunque no en su totalidad, tienen definido sus principales funciones, procesos y procedimientos en los que participan y factores estos necesarios para el logro de una administración eficiente y eficaz.
 - ✓ No está presente en los requerimientos escritos las formas de relación entre los puestos de trabajo.
 - ✓ Existe bajo nivel de participación de los trabajadores en la toma decisiones.
 - ✓ Marcada centralización durante el proceso decisional

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado y de las conclusiones antes expuestas, se recomienda:

1. Presentar los resultados obtenidos de la aplicación parcial del procedimiento a la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17.
2. Tener en cuenta una aplicación total del procedimiento y a la determinación más precisa de su efecto o impacto para una evaluación integral de la eficiencia y eficacia en la organización y unidades organizativas subordinadas, lo que permitirá un criterio generalizado y consolidado sobre la propuesta realizada.
3. Socializar los resultados de la investigación mediante su presentación en diferentes eventos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, M. T. E. (2001). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. *Revista Mexicana de agronegocio*, V num.9.
- Blanco, H., Zaldívar, M., & Villanueva, M. (2014). Una propuesta de reestructuración del sistema empresarial en Trabajos Contribución a la Elaboración de un Nuevo Modelo de Desarrollo.
- Carballal, E. (2011). La estructura organizativa. El tránsito de la estructura jerárquica a las estructuras colaborativas.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (I. editores. Ed. Séptima Edición ed.).
- De Miguel Guzmán, M. (1998). *Perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Recapadora de Neumáticos* (Ponencia presentada en el Encuentro Provincial de Estudios del Trabajo), Holguín, Cuba.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*.
- Días de Castro, E. C. (2004). *Distribución Comercial*.
- Diez de Castro; García del Junco; Martín y Periañez. (2008). *Administración y dirección* (McGraw-Hill Ed.).
- Gallego, P. A. (2018). *Diseño de una estructura organizacional del proceso de gestión económica financiero para la universidad de Granma*. Granma.
- González, M. J. (2010). La organización como sistema: Estructura y Procesos.
- Granma, D. (2017a). Conceptualización Del Modelo Económico Y Social Cubano De Desarrollo Socialista Capitulo 1: Los principios que sustentan el modelo y sus principales transformaciones. *Granma*.
- Granma, D. (2017b). (GOC-2017-840-EX58). Decreto No. 335/17 (GOC-2017-841-EX58). Decreto No. 336/17 (GOC-2017-842-EX58). *Gaceta Oficial De La República De Cuba*. Retrieved from <http://juriscuba.com/legislacion-2/decretos-leyes/decreto-ley-no-334/>
- Julia, G. S. M. (2015). Propuesta de Metodología para el diseño de las Estructuras Organizativas de Dirección en organizaciones cubanas.
- Lyman W, P. y. M., Hitt. (2017). *Administración* (P. Educación Ed.).

- Manene, L. M. (2011). Estructuras organizativas: su desarrollo, configuración, unidades, relaciones, flujo de trabajo y de valor.
- Marx, C. (1963). *El Capital. Tomo I* (E. N. d. Cuba Ed.).
- Melinkoff, R. (1990). La estructura de la organización: los organigramas.
- Menéndez Requejo, S. (1995). La decisión de endeudamiento ante la información asimétrica. *Revista de Financiación y Contabilidad*, 82.
- Menguzzato, M. y R., J. (1989). La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. *Cuba: MES*.
- Michael H, M. (1985). *Management: In dividual and organizational efectiveness*.
- Mintzberg, H. (2012). *La Estructuralización de las organizaciones*.
- Mintzberg, H. (2017). El Modelo Mintzberg, una organización estructurada en la empresa. *HRTRENDS*.
- Pavón, H. (2011). *La estructura organizativa de dirección y diseño*. Universidad de Matanzas Retrieved from <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/hnm.htm>
- Perez, A. (2012). *Procedimiento para la evaluación del diseño de la estructura organizativa en el marco del nuevo modelo económico cubano, el sistema de dirección y gestión empresarial y el sistema de control interno. Tesis en opción al título de Máster en Dirección*. Oscar Lucero.
- Pineda, B. (2018). La estructura organizativa: componente esencial de la empresa. *IONOS*, 3.7.
- Reyes, P. A. (2004). Administración de empresas. Teoría y práctica. *Limusa*.
- Rodrigo, R. (2013). *Procedimiento para el rediseño e implementación de la estructura organizativa de la Misión Sucre*
Caso: Estado Monagas, Venezuela. Oscar Lucero.
- Stoner, J. (1995). *Administración*.
- Stonner, R. (1995). *Administración* (ALFAOMEGA Ed.).
- Taylor, F. W. (1919). *Los Principios de la Administración Científica* (H. Brothers Ed.).
- Vásquez, R. C. (2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. La Habana.
- Zalasar, C. S. (2005). *Administración de Empresas Constructoras*.

ANEXOS

Anexo 1: Revisión metodológica

Autor	Procedimiento	Año	Etapas	Variables
Henry Mintzberg	El Modelo Mintzberg, una organización estructurada en la empresa	1979	Descripción clasificación y diseño de la estructura organizativa (Postulados de Mintzberg)	División del trabajo, coordinación de las tareas (Postulados)
Mercedes Julia González	Propuesta de metodología para el diseño de estructuras organizativas de dirección en organizaciones cubanas	2015	Diagnóstico ,estudio y/o diseño de los puestos de trabajo, propuesta de estructura organizativa de dirección	Ambiente de trabajo y cultura organizacional, sistema de trabajo, indicadores y resultados, procesos,
Tomás E. Alvarado Martínez	Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria	2001	Plan estratégico, Análisis estratégico, prioridades estratégicas, líneas de acción, programa de acción, evaluación	Misión, visión, unidades orgánicas, Asignación de responsabilidades, autoridad
E. Tirado	Procedimiento para el rediseño de la estructura organizativa de empresas de transporte turístico terrestre	2014	Diagnóstico de la estructura actual, propuesta de EOD	puesto de trabajo, unidades estructurales, variedad de cargos, relación entre los cargos
José Enrique Rodrigo	Metodología para el diagnóstico y perfeccionamiento del diseño organizacional en la U.B. industria del C.A.I Rafael Freyre Torres.	2001	Estudio de los factores, situación de los parámetros de diseño	Edad y tamaño de la organización, sistema de dirección, puestos de trabajo, agrupación de unidades, tamaño de unidades, centralización y descentralización

Adonais Pérez	Procedimiento para la evaluación del diseño de la estructura organizativa en el marco del nuevo modelo económico cubano, el sistema de dirección y gestión empresarial y el sistema de control interno.	2012	Involucramiento, Diagnóstico de la actual estructura organizativa del área económica de la entidad, Selección de Soluciones, Implantación de la nueva estructura organizativa, Evaluación y Ajuste	Relación entre los puestos de trabajo, estructuración de los puestos de trabajo, asignación de la autoridad, departamentalización, funciones y tareas de los cargos
Arianny Amaro	Diseño e implementación de un procedimiento para la estructura organizativa en el marco del sistema de dirección y gestión empresarial	2010	Inicio, diagnóstico de la actual estructura organizativa de dirección de la empresa, Propuesta de nuevas estructuras de dirección, Implantación de la nueva estructura organizativa	puestos de trabajo, profesiogramas, procedimientos y procesos de trabajo, centralización,
Miguel Guzmán	Procedimiento para el diseño e implementación de la estructura organizacional	2006	Preparatoria, análisis organizacional y estructural, propuesta de solución, implementación de la nueva estructura	características de la organización, requisitos de la EOD, autonomía, cultura de la organización, métodos de trabajo, puestos de trabajo,

Anexo 2. a) Encuesta para seleccionar los expertos

Encuesta

Ha sido usted seleccionado como posible experto para ser consultado respecto al tema que se investiga: “Diagnóstico de la Estructura Organizativa de Dirección de la ECOI 17.” Se necesita antes de realizarle la consulta, como parte del método empírico de investigación “consulta a expertos” determinar su coeficiente de competencia en este tema. Por tal motivo, le pedimos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

Pregunta 1

Nombre: _____	
Años de experiencia.	
Años de experiencia en la empresa objeto de estudio	
Categoría científica.	
Categoría docente.	
Sabe de Estructura Organizativa.	<input type="checkbox"/> mucho <input type="checkbox"/> bastante <input type="checkbox"/> poco

Pregunta 2 Marque con una “x” en la tabla siguiente, el valor que se corresponda con el grado de conocimiento que usted posee sobre estructura organizativa (considere la escala que le mostramos de manera ascendente).

Anexo 2. a) Encuesta para seleccionar los expertos/ continuación...

Autovaloración.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poco										

Pregunta 3 Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación, han tenido en su conocimiento sobre estructura organizativa.

Fuentes del conocimiento.	Alta	Media	Baja
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencia de trabajo			
Trabajo de autores nacionales consultados			
Trabajo de autores extranjeros consultados			
Su propio conocimiento sobre el estado actual del problema en el extranjero.			
Su intuición			

Muchas gracias.

Anexo 2. b) Encuesta para la identificación los principales problemas que tiene la estructura organizativa de dirección en la empresa.

Conociendo la importancia que tiene la estructura organizativa se está realizando una investigación para conocer los principales problemas que lleva a su perfeccionamiento. Le solicitamos que responda con toda sinceridad la siguiente encuesta.

Pregunta 1: ¿Conoce usted algunos problemas que tiene la empresa en su estructura?

___ Si

___ No

En caso de marcar si, a continuación plantee los principales problemas

(1 la más importante y así sucesivamente)

No	Problemas
1	
2	
3	
4	
5	

Pregunta 2: Marca con una X cuáles problemas están presentes en la estructura organizativa en la empresa:

___ Deficiencias de coordinación entre las relaciones de trabajo y funcionales que se establecen entre las unidades estructurales.

___ Delimitación inexacta entre las tareas, funciones y atribuciones de los directivos y trabajadores en general.

___ Deficiencias en el diseño y despliegue de las estrategias empresariales.

___ Bajo nivel de autoridad y participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en los órganos decisores.

___ Inadecuado e insatisfactorio nivel de autoridad y participación de los directivos en la toma de decisiones fundamentales.

Anexo 2. b) Encuesta para la identificación los principales problemas que tiene la estructura organizativa de dirección en la empresa/ continuación...

Inapropiada definición de la cantidad de cargos, unidades estructurales y personas adscritas a cada unidad.

Las unidades se ven sometidas a orientaciones, contradictorias a veces, de las distintas direcciones funcionales de las empresas

No existe coincidencia entre la estructura organizativa y la plantilla de cargos.

Predominan los errores en el proceso de definición de funciones y facultades.

Los procesos no suelen estar identificados, estandarizados ni documentados.

Pregunta 3: Evalúe los materiales de trabajo y la tecnología en la entidad.

Bueno

Malo

Regular

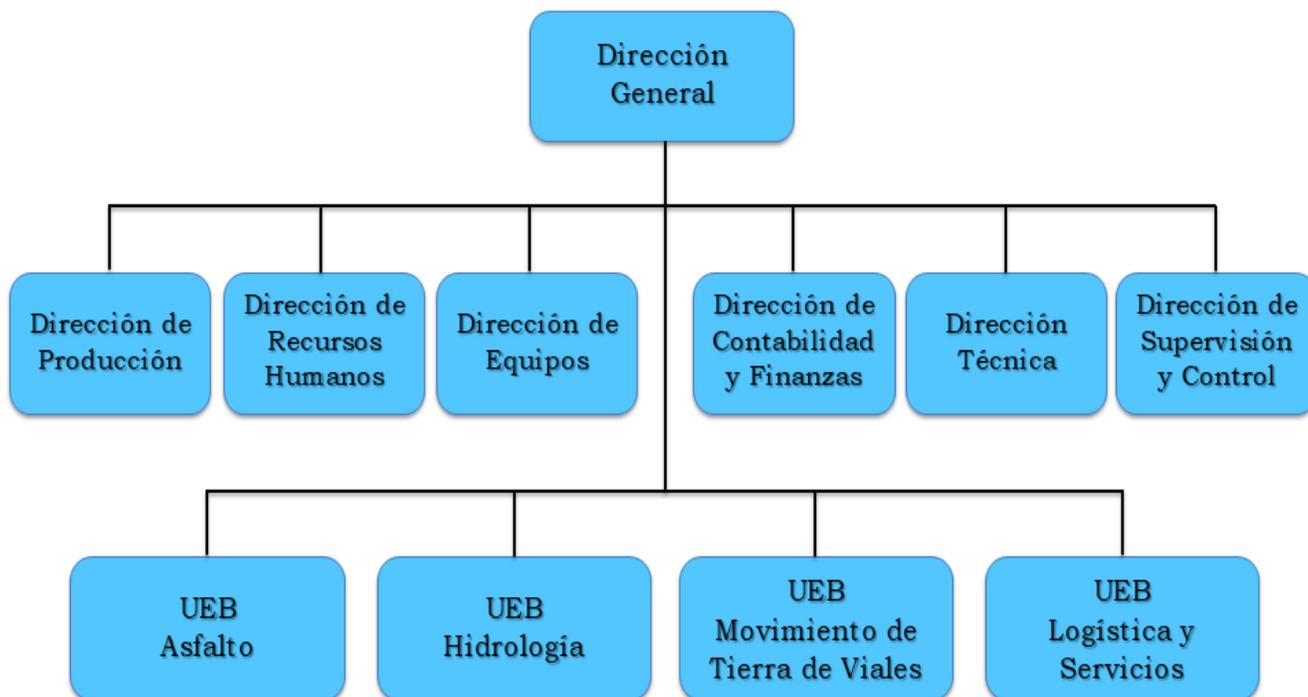
Anexo 3. Cálculo de coeficiente de competencia

Expertos	Análisis teórico	Experiencia laboral	Autores nacionales	Autores internacionales	Estado actual	Institución	Ka	Kc	K
1	0.3	0.5	0.04	0.04	0.04	0.04	0.96	0.8	0.88
2	0.2	0.4	0.05	0.02	0.04	0.05	0.76	0.5	0.63
3	0.3	0.5	0.05	0.05	0.04	0.04	0.98	0.7	0.84
4	0.2	0.4	0.02	0.02	0.04	0.05	0.73	0.6	0.665
5	0.3	0.4	0.05	0.04	0.04	0.04	0.87	0.8	0.835
6	0.3	0.5	0.05	0.04	0.04	0.04	0.97	0.8	0.885
7	0.2	0.2	0.02	0.02	0.02	0.02	0.48	0.5	0.49
8	0.3	0.5	0.05	0.04	0.04	0.05	0.98	0.9	0.94
9	0.3	0.4	0.04	0.05	0.04	0.02	0.85	1	0.925
10	0.2	0.5	0.04	0.02	0.04	0.04	0.84	0.8	0.82
11	0.3	0.4	0.04	0.04	0.02	0.04	0.84	0.7	0.77
12	0.2	0.5	0.05	0.05	0.05	0.04	0.89	1	0.945
13	0.3	0.5	0.04	0.04	0.04	0.02	0.94	0.6	0.77
14	0.3	0.5	0.05	0.4	0.05	0.05	0.99	0.8	0.895
15	0.2	0.4	0.02	0.02	0.02	0.04	0.70	0.5	0.60
16	0.2	0.2	0.04	0.02	0.02	0.02	0.50	0.5	0.50

Anexo 4. Caracterización de los expertos

Exp	Nombre(s) y Apellidos	Caracterización
1	Jesús Alberto Mir Pino	Ing. Industrial. Director Económico
2	Xiomara Infante Solorzano	MsC. Ing. Industrial. Esp. Gestión de Recursos Humanos
3	Eleidis Reyes Velázquez	MsC Dirección. Profesora asistente del Departamento Carrera Economía
4	Alejandro Reyes Dorado.	Lic. Economía. Esp. Gestión Comercial
5	Diana Castillo González.	Ing. Industrial. Esp. Gestión de Recursos Humanos
6	Mirian Cruz Santos.	Lic. Economía. Esp. Gestión Económica
7	Gertrudis Zaldivar Hernández	Lic. Estudios Sociocultural. Esp. Gestión de Recursos Humanos

Anexo 5. Organigrama de la estructura actual de la ECOI 17



Anexo 6. Plantilla de cargos y el registro de trabajadores

Unidad Organizativa	No. plantilla	Cuadros			T	A	S	O	Total Cargos
		Dir. Sup	Direct .	Eject.					
OFICINA CENTRAL			1	6	39	1	5	8	60
UEB DE ASFALTO				1	57		47	156	261
UEB DE HIDROLOGIA				1	30		27	110	168
UEB DE MOVIMIENTO DE TIERRA				1	40		43	93	177
UEB DE LOGÍSTICA Y SERVICIOS				1	20		18	34	73
Total General	126-0-2891		1	10	186	1	140	401	739

Anexo 7. Puestos de trabajo implicados en órganos decisores

INTEGRANTES DEL CONSEJO DIRECCION	COMITÉ DE EXPERTO	COMISIÓN DE CUADROS
Director General	Presidente: Esp. Obras de Ingeniería	Director General
Director de Recursos Humanos	Miembros: Esp. Seguridad y salud del Trabajo	Director UEB Asfalto
Director Económico	Esp. Seguridad y Protección	Director UEB Movimiento de Tierra
Director de Equipos	Esp. Obras de Ingeniería	Director UEB Hidrología
Director de Producción	Esp. Gestión Económica	Director UEB Logística
Director Técnico		Director de Recursos Humanos
Director UEB Asfalto		Especialista de Cuadro
Director UEB Movimiento de Tierra		Director Económico
Director UEB Hidrología		Secretario del núcleo del PCC
Director UEB Logística		
Especialista de Cuadro		
Especialista Energía		
Especialista Seguridad y Protección		
Auditor Principal		
Atención a la Población		
Sindicato		
Asesor Jurídico		

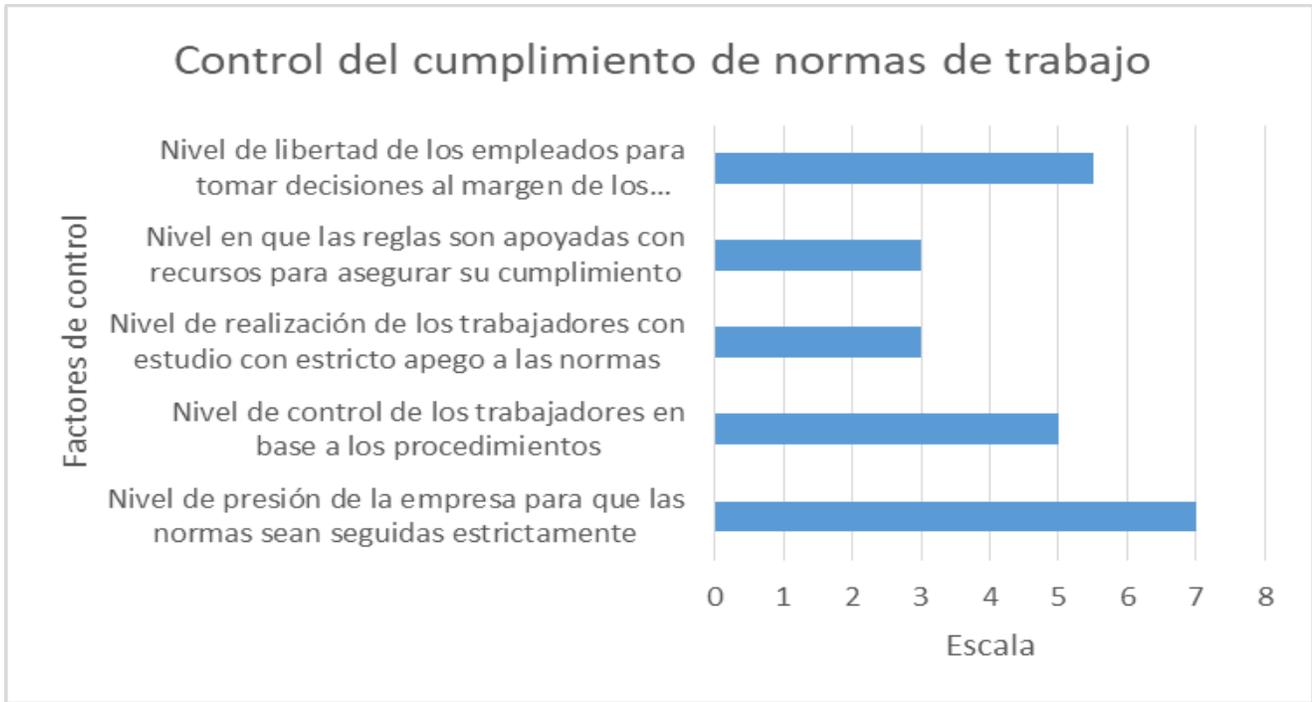
Anexo 8. Niveles de complejidad de las unidades estructurales en la ECOI 17



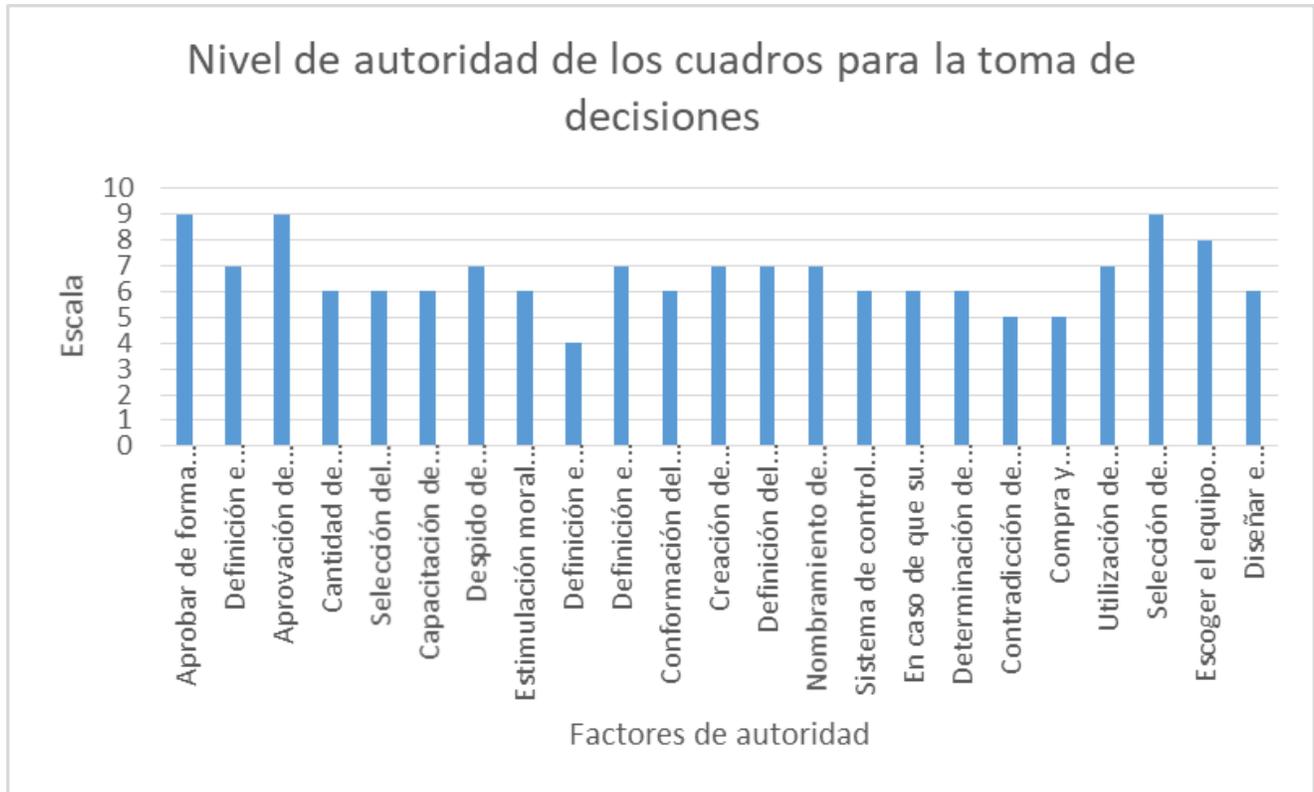
Anexo 9. Diagnóstico de formalización de las unidades estructurales.

Unidades estructurales de la ECOI 17/ Criterios de análisis	Funciones	Procesos y procedimientos en los que participan	Relaciones entre las unidades	Criterios de rendimiento
Dirección general	X	X	X	x
Dirección de Producción	X	X		
Dirección de Contabilidad y Finanzas	X	X	X	x
Dirección de Supervisión y Control	X	X	X	x
Dirección Técnica	X			
Dirección de Equipos	X			
Dirección de Recursos Humanos	X	X	X	
UEB de Asfalto	X	X		x
UEB de Movimiento de tierras y viales	X	X		x
UEB de Hidrología	X	X		x
UEB de Aseguramiento y Mantenimiento	X	X		x

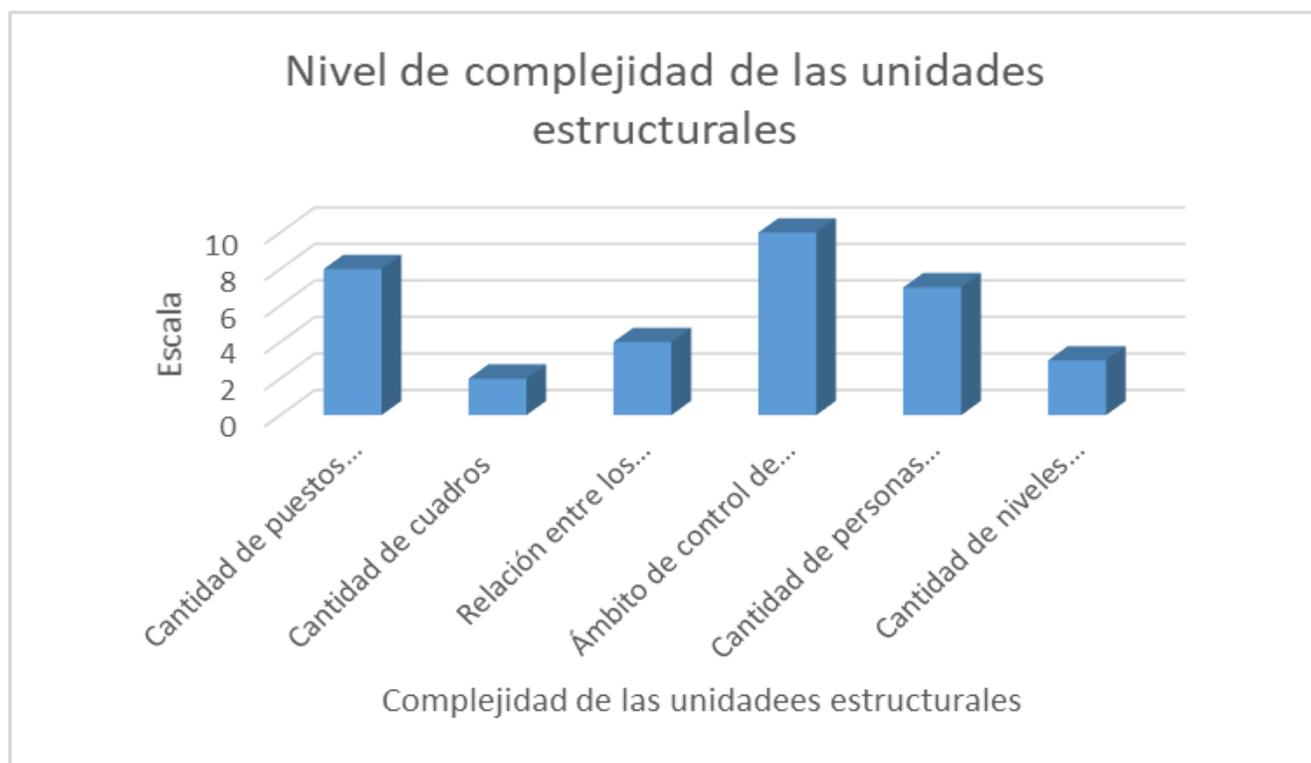
Anexo 11. Control del cumplimiento de las normas de trabajo



Anexo 12. Diagnóstico centralizado de las unidades estructurales



Anexo 1. Diagnóstico de complejidad de las unidades estructurales



Anexo 13. Cantidad de puestos de trabajo y personas adscritas a la unidad

